

# APOSTA EN MOVIMENT

Aposta en moviment:  
Visibilitat per a ballarins emergents

**Cristina Roca**



# Índex

1. <u>Presentació</u>	7
1.1. Primeres idees i motivacions	7
1.2. Justificació	9
2. <u>Marc teòric</u>	11
2.1. Cultura com a factor estratègic de desenvolupament socioeconòmic	11
2.1.1. Economia i cultura	11
2.1.2. Les relacions entre cultura i desenvolupament	12
2.1.3. Creativitat i innovació	13
2.1.4. Perfils creatius	15
2.2. La dansa contemporània emergent	16
2.2.1. Inicis de la dansa contemporània	16
2.2.2. Escena actual	20
3. <u>Anàlisi de l'entorn</u>	22
3.1. Territorial	22
3.2. Sectorial	23
3.2.1. Les polítiques culturals	24
3.2.2. Les arts escèniques	27
3.2.3. La dansa	30
3.2.4. Resultats entrevistes	30
3.2.5. Dafo sectorial	33
4. <u>Descripció del projecte</u>	37
4.1. Descripció del servei	37
4.2. Model de negoci	45
4.3. Conceptualització: Missió, visió, valors i finalitats	47
4.4. Objectius	49
4.4.1. Estratègics	49
4.4.2. Operatius	51
4.5. Indicadors d'avaluació per objectius	52
4.6. Programes	54
5. <u>Model de gestió</u>	63
5.1. Estructura organitzativa	63
5.2. Descripció de perfils	65
5.3. Forma jurídica	70

6. <u>Pla de màrqueting i comunicació</u>	71
6.1. Estratègia i objectius	71
6.2. Màrqueting mix	71
6.2.1. El producte	71
6.2.2. El preu	75
6.2.3. Distribució	81
6.2.4. Promoció	82
6.2.5. Personal i processos	82
6.3. Comunicació	85
6.3.1. Comunicació interna	85
6.3.2. Comunicació externa	85
6.3.3. Eines de comunicació	89
6.4. Recursos destinats al màrqueting i comunicació	89
7. <u>Disseny de producció</u>	90
7.1. Conjunt d'accions	90
7.2. Cronograma de la producció	92
8. <u>Pressupost i estratègies de finançament. Viabilitat del projecte</u>	96
8.1. Pla d'inversions i de finançament inicial	96
8.2. Compte de resultats previsional	97
8.3. Pla de tresoreria	104
9. <u>Bibliografia i referències</u>	108
10. <u>Annex</u>	112

## Agraïments

*Han estat moltes les persones que han aportat el seu granet de sorra per a que aquest projecte hagi tirat endavant.*

*Primerament, agrair als professors i equip de coordinació del Màster en Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona l'oportunitat d'haver pogut cursar aquests estudis, perquè ha suposat un pas endavant en la meua carrera professional i en la meua recerca personal.*

*Agrair sincerament al meu tutor del Projecte Final, el Francesc Benlliure, la confiança, rigorositat i bona disposició des del primer moment; i amb especial atenció, agrair-li juntament amb l'Oscar Abril, l'oportunitat de participar en el viver de Ca l'Estruch de Sabadell, que no només m'ha acollit amb els braços oberts sinó que m'ha propulsat a estimar tot el que hi passa a dins, fet que m'anima a seguir treballant de valent per aquest sector.*

*A totes les persones que m'han dedicat el seu temps perquè pogués indagar en les seves experiències vinculades al sector de la dansa i poder idear el projecte: Joana Serra, Marine Budin, Ursa Sekirnik, Guy Nader, Álvaro de la Peña, Sílvia Lorente, Pia Mazuela i Mireia de Querol. Agrair particularment el suport tècnic de Cactus Disseny, amb l'Ariadna Albareda al darrere, que amb la seva ajuda, el logo d'Aposta en moviment s'ha fet realitat.*

*Especial atenció va dedicada a tots els companys del Màster, que sense ells no hagués estat el mateix, un cúmul de bona energia, caliu i saber fer de tots i cadascun d'ells, i motiu pel qual tot plegat ha valgut la pena.*

*No m'oblido de la família i els amics, que, malgrat no els hi dic gaire sovint, els agraeixo eternament el seu suport, estima i ànims en tots els moments del projecte, ja que m'han empès i acompanyat en tot moment.*

*I finalment vull agrair a la dansa i a totes les persones amb les que m'he topat en aquest àmbit, per les descobertes que m'han aportat, entenent per fi que el cos és un dels mitjans de transformació més rics que tenim.*



# 1. Presentació

## 1.1. Primeres idees i motivacions

Les primeres idees del present projecte van néixer de motivacions personals vinculades a la dansa contemporània. I és que al llarg dels últims deu anys m'he estat formant en aquesta disciplina, i en aquest temps he experimentat en primera persona, entre d'altres fets, les mancances d'aquest sector. Cal deixar palès que aquesta percepció s'ha construït des d'una òptica personal i totalment subjectiva, però a mida que he anat avançant amb el projecte, s'ha anat fent cada vegada més evident i ha anat emmirallant-se amb la realitat.

Per idear el Projecte Final em vaig voler centrar en un fet que penso que desencadena un seguit de mancances: la falta de visibilitat de propostes escèniques de ballarins emergents en el sector de la dansa, i en conseqüència, falta de visibilitat en la societat d'aquesta generació de ballarins.

Amb aquesta visibilitat faig referència a estar actiu en circuits d'espectacles, a estar present en fires i actes clau del sector, a festivals, en contactar amb programadors, a tenir canals de comunicació actualitzats i atractius, a cercar convocatòries i residències, i un llarg etcètera. Amb aquestes dinàmiques surten noves possibilitats que permeten a l'artista estar actiu en la seva feina (exhibir peces, donar classes, rebre encàrrecs d'altres artistes o d'accions interdisciplinàries, ...). Les tasques per a fer-ho possible –comunicació, distribució, difusió– són sovint difícils de tirar endavant de forma individualitzada pel ballarí, ja sigui per la falta de temps (ja que a banda hi ha la pròpia feina de la creació), ja sigui per la falta de motivació i organització per dur-les a terme. La situació acaba esdevenint en un voler arribar a moltes coses i no poder, amb la disminució de la qualitat escènica i el desgast personal que això comporta. Aquesta situació es repeteix en molts ballarins emergents, que no tenen una estructura de companyia però que estan intentant obrir-se camí de forma independent. Des del meu punt de vista, la visibilitat és la peça clau per tal que, acompanyada d'altres factors, els ballarins disposin de certa estabilitat (professional i econòmica) en les seves trajectòries, fet que els pot fer evolucionar favorablement tant a nivell artístic i laboral com personal.

Qüestions inicials van començar a agafar força per generar una proposta que procurés assumir aquests dilemes: Com fer que treballs de ballarins emergents siguin visibles com per atraure públic als seus espectacles i ser d'interès de programadors i agents del sector, per ser contractats? Com fer que els ballarins joves puguin tenir una remuneració digne pel treball que fan sense fer equilibris per arribar a final de mes, exercint la seva feina en exclusivitat? Com fer valorar a la societat el potencial d'aquesta generació i col·lectiu?

Amb les ganes d'aportar el meu granet de sorra des de la gestió cultural en aquest sentit, i en aquests dos anys en el màster en que m'he nodrit de coneixements i pràctiques, se'm van plantejar moltes possibilitats i idees. La bàsica era crear una plataforma de distribució d'un conjunt de ballarins emergents. A més, van venir altres pensaments com el d'establir un espai físic com a seu de visibilitat pròpia dels ballarins i espai propi d'assaig, ampliar públics promovent l'exhibició d'obres a nous col·lectius com ara públic provinent del turisme o generant experiències formatives fetes pels ballarins a col·lectius que no coneguin la dansa,... Però totes arribaven a una mateixa qüestió: Són viables econòmicament aquestes propostes, per si soles? O han de dependre econòmicament de tercers?

Concebent el Projecte Final del Màster de Gestió Cultural com un exercici acadèmic d'aproximació a la realitat, amb possibilitat de dur a terme a la pràctica, plantejo una proposta que assenta els seus fonaments en aquest handicap per justament superar-lo i trencar amb esquemes que fins ara han funcionat, però que en les circumstàncies actuals cal revisar. A continuació doncs, presento la proposta i justifico el com he arribat a ella, des d'aquesta òptica de treball.



## 1.2. Justificació

El sector cultural subsisteix en gran part per ajudes públiques, i amb la crisi econòmica actual aquestes estan minvant considerablement<sup>1</sup> i hi ha risc d'impagaments. L'àmbit que ens ocupa, el de les arts escèniques, com molts d'altres, n'està patint les conseqüències: no tant per l'efecte en les subvencions i sobretot de la tardança a fer-les efectives, que també, sinó per la reducció de les contractacions. La pota fonamental de la viabilitat econòmica de la producció teatral (i en dansa) són els bolos, conseqüència de les contractacions dels teatres municipals del país. Aquesta font d'ingressos s'ha reduït de forma significativa i a curt i mig termini no es preveu un canvi de tendència. La crisi afecta, a més, la capacitat dels ciutadans d'invertir en allò que hauria de ser un dret fonamental. El increment de l'IVA i l'estancament del nou projecte de llei de mecenatge agreugen les dificultats a què s'enfronta el sector per a la seva sostenibilitat. És per aquestes raons que calen idees renovades en relació a les fonts d'ingressos per a aquestes activitats i començar a pensar en alternatives, ja que el fet exhibitiu i formatiu segueix viu.

Davant d'aquest panorama la intenció de fer visibles els ballarins joves seguia vigent, però la manera com fer-ho ha anat adoptant diferents formes al llarg d'aquests mesos d'anàlisi. Després de fer l'estudi de mercat, i estirant possibles propostes de les oportunitats que va sorgir del Dafo sectorial, l'oci i l'entreteniment van aparèixer com a fets potencials a explotar. Allunyant-me de les expectatives d'ingressos per part d'ens públics, doncs, i entenenent que els possibles ingressos directes del públic espectador assistent eren insuficients, vaig plantejar obrir la proposta al capital privat. Què poden oferir els ballarins emergents que pugui interessar a empreses?

El present projecte proposa una hibridació entre management o distribució d'espectacles de ballarins emergents i l'oferta de pràctiques formatives amb el cos i el moviment dirigides a empreses que vulguin aportar als seus treballadors un valor afegit (job enrichment). Una proposta R+D que cerca ser viable i sostenible.

Entenenent el job enrichment<sup>2</sup> com una metodologia per dotar de més contingut els llocs de treball, i incrementar la responsabilitat i l'autonomia del treballador, fent que aquest es senti més valorat dins l'àmbit laboral, *Aposta en moviment* proposa (en una de les línies d'actuació) un seguit d'activitats a un grup de treballadors de les empreses, treballant objectius com la cooperació i treball en equip, l'empoderament i autoregulació personal, la paciència i la confiança individual i grupal, el benestar físic i mental, i el cultiu de la creativitat.

---

<sup>1</sup> Catalunya arrossega un dèficit cultural considerable respecte a la realitat i als llandars europeus i, per tant, la reducció del pressupost destinat a cultura afecta un sector que encara avui està molt per sota del nivell a què s'hauria d'equiparar. Dades de les reduccions pressupostàries a Catalunya a l'Informe Anual de la Cultura 2012 elaborat pel Conca: <http://www.conca.cat/ca/publicacions/publicacio/INFORMEANUAL2012#>

<sup>2</sup> Les bases del job enrichment es troben en les teories de Frederick Herzberg dels anys 50 i 60 sobre l'enriquiment en els llocs de treball, que va ser posteriorment redefinit (1975) per Hackman and Oldham amb el Job Characteristics Model. Autors com Maslow i Vroom també han treballat sobre la motivació en l'àmbit laboral.

Des de l'acceptació que la cultura té una important repercussió en el desenvolupament socioeconòmic, és necessari plantejar nous models per fer viable l'activitat creativa. Es proposa doncs l'acostament de la creativitat a les empreses i que aquestes apostin per la creativitat, generant un circuit que es retroalimenta i que genera rèdits socials i econòmics amb prou valor com per fer del projecte que ens ocupa, una proposta sostenible.

En un context econòmic com l'actual i amb el potencial creatiu de la generació jove de ballarins, calen noves perspectives i idees que generin ponts en la societat, per crear una transferència de valors que la faci més forta i adaptable a les noves circumstàncies que es creen constantment en els nostres temps.

## 2. Marc teòric

Com acabem d'apuntar, la cultura té una important repercussió en el desenvolupament socioeconòmic de la societat. A continuació anem a endinsar-nos en un breu recorregut per les tendències actuals en els vincles entre cultura, economia i societat, per ubicar les potencialitats que neixen d'aquest contacte, i per entendre l'àmbit en el que es circumscriu el projecte.

### 2.1. Cultura com a factor estratègic de desenvolupament socioeconòmic

#### 2.1.1. Economia i cultura

Cada vegada més, ens trobem davant de discursos teòrics, però també de polítiques i accions, que centren l'atenció en els vincles entre la cultura i l'economia<sup>3</sup>.

Des de sempre, aquest binomi (economia i cultura) ha presentat dificultats de conceptualització, que van des de la mateixa definició dels continguts susceptibles de ser inclosos sota l'epígraf economia de la cultura fins a la delimitació de l'àmbit de discurs que correspon a aquesta disciplina<sup>4</sup>. Com bé assenyala David Throsby, l'economia i la cultura comparteixen, en certa mesura, el programa d'investigació: des dels dos espais de reflexió s'estudia el valor<sup>5</sup>. No obstant això, la noció de valor amb què tradicionalment ha treballat el teòric cultural no té cap relació amb la que li és pròpia a l'economista. En un primer moment, cultura i economia són dues esferes de la vida humana que no tenen cap punt de connexió. L'una representa el món immaterial, de l'intangible; mentre que l'altra és el territori d'allò que és tangible, d'allò objectivable, comptable. El valor cultural s'origina en el discurs cultural i només en forma de préstec (o utilitzats com a metàfora) li són útils els models provinents del pensament econòmic. Des d'aquesta perspectiva les relacions entre ambdues no només són d'ignorància sinó també d'una certa desconfiança. La ignorància mútua no és, però, absoluta. Així, alguns dels economistes cabdals del segle XX tenen escrits sobre els vincles entre les dues esferes (John Maynard Keynes i John Kenneth Galbraith, per citar-ne dos dels més importants).

La relació entre cultura i economia, doncs, és multidimensional i en cap cas neutra (Xavier Fina, 2010)<sup>6</sup>. Els discursos hegemònics dels últims anys sotmeten la cultura a aquesta lògica econòmica en el marc d'una

---

<sup>3</sup> *Economia i cultura* als municipis de la província de Barcelona. Centre d'Estudis i Recursos Culturals. Diputació de Barcelona. 2010 [http://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=b3b5c2dc-46e6-425a-bce8-dbdcc0601eb0&groupId=326398](http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=b3b5c2dc-46e6-425a-bce8-dbdcc0601eb0&groupId=326398)

<sup>4</sup> Aportació de Joan Manuel Tresserras i Gaju, Conseller de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya (2006-10) a la revista *Cultura*. [http://cultura2.gencat.cat/revistacultura/\\_pdf/43379200%20Conseller.pdf](http://cultura2.gencat.cat/revistacultura/_pdf/43379200%20Conseller.pdf)

<sup>5</sup> FINA, X. (2008). "Economia i cultura: de l'oximoron al pleonasme", en *Cultura. La cultura un motor econòmic*. Barcelona: Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya. <http://cultura2.gencat.cat/revistacultura/article.php?ida=16>

<sup>6</sup> Aportacions de Xavier Fina, filòsof i gestor cultural, al document al balanç 2010 Barcelona Cultura (ICUB). <http://www.bcn.cat/cultura/informedigital/sources/index.htm>

tendència que excedeix l'àmbit cultural. És evident que el sector cultural té un impacte econòmic: tant com a sector d'activitat —impacte directe— com en relació amb les externalitats que genera —impactes indirectes i induïts. Però reduir el seu impacte a aquesta lògica o bé respon a una determinada concepció reduccionista de la cultura o bé suposa unes relacions de causalitat a mig camí entre l'axioma i el mite. En qualsevol cas, es tracta de l'opció recurrent davant la dificultat de legitimar la despesa pública en cultura des dels seus valors intrínsecs. I és que, el retorn en termes econòmics, a banda de ser l'argument legitimador de moltes polítiques culturals, és la causa que massa sovint es plantegi la relació entre economia i cultura des d'una perspectiva subsidiària i simple. En temps de crisi el desconcert augmenta en la mateixa mesura que la necessitat d'un argumentari potent. Sembla que l'espai del debat queda reduït a allò que és mesurable en termes econòmics.

### 2.1.2. Les relacions entre cultura i desenvolupament

Superant l'estament anterior que vincula economia i cultura des d'un punt purament justificatiu de la despesa pública en cultura, i pel que fa a les relacions entre cultura i desenvolupament basades en les aportacions de l'Informe *La cultura como factor de innovación económica y social*<sup>7</sup>, cal dir que s'està produint una veritable explosió de literatura que ja aporta evidències empíriques en un moment disruptiu de canvi de cicle econòmic.

Es qüestiona si les teories que han servit per explicar el paper de la creativitat i la cultura en el passat serviran per explicar la seva funció en el futur. La discussió és si el sector de la cultura és un sector econòmic com qualsevol altre, que ha viscut moments excel·lents derivats de la dinàmica econòmica de la primera dècada del s.XXI - gràcies a la combinació de la terciarització, la reestructuració de la cadena de valor en molt sectors de l'economia, la revolució tecnològica de la digitalització i la globalització - i que tornarà a comportaments més discrets quan s'esgotin o reverteixin aquests processos, o si per contra, estem parlant d'una activitat que, com assenyalen alguns autors (Potts<sup>8</sup>, 2007), s'ha convertit en l'element més rellevant per definir el potencial competitiu d'organitzacions, empreses i territoris. Potts i Cunningham parlen de quatre possibles escenaris per ubicar les activitats culturals i creatives en la dinàmica del desenvolupament: el model Welfare, el model Competitiu, el model de Creixement i el model d'Innovació<sup>9</sup>. Mentre que el primer model dibuixa una estructura d'intervenció merament proteccionista, el

---

<sup>7</sup> Elaborat per la Unidad de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo (Econcult), del Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local (IIDL) de la Universitat de València. *La cultura como factor de innovación económica y social. I proyecto sostenuto, co-financiado por el programa interreg iv b med de la Unión Europea (2012)* [http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto\\_Volume1\\_CAST.pdf](http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto_Volume1_CAST.pdf)

<sup>8</sup> Podem veure a l'Annex 3 un quadre interessant de "Modelos de relación entre las actividades culturales y creativas y el desarrollo de los territorios", en què apareix la intervenció de Potts. Font: descrita a l'anterior peu de pàgina –referència 7- (p.120).

<sup>9</sup> Veure el quadre "Tabla 10: Los cuatro modelos de relación entre cultura y economía. Fuente: Potts y Cunningham (2010)" a l'Annex. Extret de: *La cultura como factor de innovación económica y social. I proyecto sostenuto, co-financiado por el programa interreg iv b med de la Unión Europea (2012)* [http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto\\_Volume1\\_CAST.pdf](http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto_Volume1_CAST.pdf)

segon ens dirigeix cap a una política industrial convencional i el quart apunta a la política cultural com un element estratègic de les polítiques d'innovació regional.

La cultura també pot afectar la capacitat global de creixement a través del seu potencial per millorar la competitivitat quan esdevé atribut complementari d'altres sectors productius. Un altre efecte assenyalat per nombrosos autors és la funció de la densitat cultural territorial com a element de localització d'activitats econòmiques no necessàriament lligades a la cultura, tot i que el cost dels restants factors de producció sigui més elevat. També podríem considerar que els diferents sectors de l'economia utilitzen inputs dels sectors creatius i artístics en la seva funció de producció per dotar als seus productes i serveis d'un element diferenciador que en millori la seva competitivitat.

Òbviament, les anàlisis que més ens interessin són aquelles que vinculen les activitats culturals i creatives amb els processos de creixement a través de la innovació. La punta de llança del present projecte es centra en la creativitat, que està en l'origen de la innovació, entesa com l'explotació reeixida de noves idees, expressions i formes i com un procés que desenvolupa nous productes, nous serveis i nous models de negoci o noves formes de respondre a les necessitats socials.

### 2.1.3. Creativitat i innovació

“Creativitat” és una paraula amb múltiples definicions que remet intuïtivament a la capacitat no només de crear allò nou, sinó també de reinventar, diluir paradigmes tradicionals, unir punts aparentment inconnexos i, amb això, plantejar solucions per a nous i vells problemes.

La creativitat és de gran importància per a la capacitat innovadora de ciutadans, organitzacions, empreses i societats, especialment en temps de ràpids canvis i seriosos problemes. Influeix en altres espais de producció cognitiva com són la innovació científica, tecnològica, econòmica i social.

En termes econòmics, la creativitat és un combustible renovable, el inventari s'incrementa amb l'ús. A més, la "competència" entre agents creatius, en lloc de saturar el mercat, atreu i estimula l'actuació de nous productors (Fonseca, A. 2008), fet clau en les línies d'actuació que plantejarem de l'organització. El fet que la creativitat no sigui un tret exclusiu dels artistes i els creadors, sinó un concepte mare, vinculat a moltes altres categories (en la gestió econòmica, en l'atracció i fidelització de públics, en l'optimització d'infraestructures, en la projecció internacional i en la producció de coneixement) afavoreix el cultiu en d'altres àrees que en un principi no s'havia plantejat.

Segons aquest mateix informe<sup>10</sup> la dinàmica d'ampliació dels actors que intervenen en el procés d'innovació s'ha donat a través de l'emergent democratització del coneixement i la rellevància creixent de la integració de les seves diverses formes (científic, tàctic, simbòlic). Les característiques de la Societat del

---

<sup>10</sup>Referència bibliogràfica 6.

Coneixement i la influència de les Noves Tecnologies de la Informació i la Comunicació acceleren aquesta emergència, donat el creixent pes de les activitats productives vinculades a l'economia creativa i al reconeixement del talent i els valors immaterials (símbols, significats, experiències, emocions ...).

Les implicacions que això suposa per a les empreses en termes de reorganització resulten determinants, i aquest fet serà vital per l'orientació del present projecte. Estem davant d'un canvi de paradigma organitzatiu que va des de les tradicionals jerarquies piramidals fordistes cap a nous models basats en estructures obertes, horitzontals i col·laboratives, en les quals preval l'autonomia i implicació del treballador, i la promoció del talent resulta un determinant decisiu de la competitivitat de l'empresa.

Iniciatives com Creative Innovation<sup>11</sup> recullen evidències sobre els vincles comercials B2B entre empreses creatives i altres sectors i conclou que "les indústries més vinculades a les indústries creatives tenen major desempeny en innovació" (NESTA, 2008: 3) en el Regne Unit.

Si ens centrem en Espanya, podem destacar dos projectes que treballen per crear processos i llaços entre àmbits creatius i d'innovació i àmbits empresarials: La Mandarina de Newton (Barcelona) i Conexiones improbables (País basc); ambdós ens serveixen de guia base a nivell estatal per ubicar el present projecte a nivell conceptual:

*La Mandarina de Newton*<sup>12</sup> és una empresa enfocada en la creació de cultures innovadores en diferents entorns, des de l'educació fins als negocis. L'enfocament únic s'inspira en el MetaDisseny. Barregen diferents persones amb diferents bagatges i coneixements, amb la finalitat de catalitzar processos d'aprenentatge col·lectiu i co-crear amb ells nous productes, processos, serveis i organitzacions. El seu enfocament es basa en la combinació de disciplines i de metodologies, per promoure l'aprenentatge, la creativitat, el pensament crític i la cultura de la innovació que resulta de la interacció de tots ells, per generar transformació.

*Conexiones improbables*<sup>13</sup> introdueix les arts i la cultura en processos estratègics i d'innovació. Es basa en els paradigmes de la innovació oberta, de la co-creació i en els principis de la intersecció entre àmbits, disciplines i persones diverses. Així, proposa processos exploratoris per a la innovació i transformació de les organitzacions mitjançant experiències de base artística i cultural. Posa en relació arts, pensament, empreses i organitzacions, en la recerca de noves preguntes i respostes a les necessitats d'organitzacions de tot tipus. Són connexions suposadament improbables, però possibles. Una slow innovation, més profunda, més radical, més sustentada en la investigació i experimentació conjuntes, en els valors i en les persones.

---

<sup>11</sup> [http://www.nesta.org.uk/library/documents/Creative\\_clusters\\_print\\_v2.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/Creative_clusters_print_v2.pdf)

<sup>12</sup> <http://www.lamandinadenewton.com>

<sup>13</sup> <http://conexionesimprobables.es>

Sortint de les fronteres europees, a Austràlia, per exemple, aquesta tendència ja ha arribat a tenir pes a nivell institucional<sup>14</sup>, fet que denota que aquest paradigma està agafant cada vegada més força.

#### 2.1.4. Perfils creatius

Una de les claus del projecte es basa en la qualitat i valor intrínsec dels perfils creatius. Com s'introdueix en l'Informe *La cultura como factor de innovación económica y social*<sup>15</sup>, el subjecte creatiu té una sèrie de característiques particulars; és important assenyalar-les, pel valor afegit que aporten a la proposta que es presentarà més endavant:

El subjecte creatiu es caracteritza per la seva intuïció i la seva capacitat d'abstracció, així com per formes de pensament lateral i divergent i per analogies que permeten la resolució alternativa de problemes. Des de la seva heterodòxia i vocació crítica, presenten una major capacitat de disrupció que els fa capaços de connectar realitats aparentment desconnectades o fins i tot contradictòries. Això resulta especialment important si considerem les necessitats actuals de readaptació a un paradigma de desenvolupament sostenible. Tal i com assenyala la pròpia Comissió Europea (Culture as a Catalyst for Creativity, 2010), la rellevància de les competències creatives per a l'Aprenentatge Permanent (lifelong learning) resulta destacable.

Els treballadors creatius es caracteritzen per un elevat i diferenciat nivell de participació en xarxes socials diverses (ciutadanes, culturals, polítiques, d'acció social). Les relacions entre l'àmbit social i voluntari s'entremesclen amb l'activitat laboral i esdevenen espais d'assaig i formació en empenedoria, lideratge i acció col·lectiva. Els treballadors creatius aporten el seu esforç, valoritzen el seu capital humà en entorns socials diversos i participen en models d'intercanvi pre-comercials, de no mercat o informals que d'una banda generen externalitats en espais socials i participatius i alhora suposen processos d'aprenentatge i acumulació de capital humà i social.

Juntament amb aquests perfils creatius, hi ha l'agent cultural, que aporta capacitats complementàries a les que tenen subjectes creatius, i que són de vital importància per treballar en una mateixa direcció:

- Elevat nivell formatiu
- Competències creatives: imaginació, pensament divergent, valors estètics, esperit crític ...

---

<sup>14</sup> Creative Industries Innovation Centre (CIIC), que forma part del programa **Enterprise Connect** del Govern d'Austràlia, i co-organitzat juntament amb la University of Technology, de Sydney. Dóna suport a l'empresa creadora amb la prestació de serveis d'assessorament empresarial a nivell nacional. <http://www.creativeinnovation.net.au>

<sup>15</sup> *La cultura como factor de innovación económica y social. El proyecto sostenuto, co-financiado por el programa interreg iv b med de la Unión Europea (2012)* [http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto\\_Volume1\\_CAST.pdf](http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto_Volume1_CAST.pdf)

- Naturalesa de treballador cognitiu, que fa de la gestió dels seus coneixements tàcits i explícits el seu mitjà de vida. Els estils de vida s'integren amb la forma de guanyar-se-la.
- Valoració del treball per plaer, prestigi i diversió.
- Dots de comunicació.
- Lideratge i voluntat d'independència de jerarquies rígides.
- Aptitud per al treball en equip, el intercanvi i la cooperació en xarxa; valors socials.
- Mobilitat geogràfica, competències lingüístiques.

La mobilitat és un tret distintiu tant dels agents culturals com dels creatius ja des de les seves etapes prèvies de formació, ja que participen en programes culturals d'intercanvi, residències artístiques, etc. Ambdós perfils disposen d'un alt potencial per a explotar i són els que composaran l'organigrama de la proposta que es presenta.

## 2.2. La dansa contemporània emergent

Per contextualitzar els principals protagonistes del projecte, els ballarins de dansa contemporània emergents, hem de repassar abans la història dels últims anys de la dansa contemporània, per entendre els fets precursors i les circumstàncies actuals amb les que es mouen, posant el focus d'atenció a Catalunya.

### 2.2.1. Inicis de la dansa contemporània

Un cop acabada la dictadura franquista, durant els anys de la Transició, l'exercici de la llibertat també passava per una nova cultura i una nova relació amb el cos, més oberta, apostant per l'alliberament corporal i de les normes. Catalunya es convertia en pionera de la dansa contemporània a l'estat espanyol, per la seva privilegiada situació geogràfica, amb la recepció de corrents artístics internacionals, especialment dels que transitaven per França, el país veí, que ens duia més d'una dècada d'avantatge en aquesta disciplina.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Referències històriques de la pàgina web de la Generalitat de Catalunya.

<http://www20.gencat.cat/portal/site/culturacatalana/menuitem.be2bc4cc4c5aec88f94a9710b0c0e1a0/?vqnextoid=8a35d5e5d74d6210VqnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vqnextchannel=8a35d5e5d74d6210VqnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vqnextfmt=detall2&contentid=7cf13fbee6fa8210VqnVCM1000008d0c1e0aRCRD>



## Anys setanta

Els anys setanta naixia a Barcelona la primera generació de coreògrafs independents que més tard es convertirien en els protagonistes de la dansa d'autor o de creació. Els ballarins amb inquietuds coreogràfiques van haver de crear petites i incipients estructures de treball com plataformes i grups.

Espais d'ebullició van ser l'Estudi Anna Maleras<sup>17</sup>, on aquesta ballarina i professora proposava classes amb professors que havia conegut fora de Catalunya, i a banda, el Institut del Teatre, que va agafar les regnes de les novetats de la dansa contemporània i de la dansa jazz, tot i que encara sense deixar de banda el ballet clàssic<sup>18</sup> -el Institut va impulsar el inici dels estudis de dansa contemporània amb la formació d'un nou departament, al 1980-. En tots ells s'hi van formar molts dels professionals que després han protagonitzat el naixement a Barcelona de molts altres espais de creació i d'exhibició de la dansa i de les arts del moviment.

Cal destacar d'aquesta dècada, la necessitat dels creadors d'ensenyar la seva tasca al públic quan encara no tenien estructura de companyia; motiu pel qual l'any 1977 es va celebrar la I Mostra de Dansa Independent, que durant quatre edicions, va acollir grups novells com Acord, La Gran Compañía, L'Espantall, Ampar Roselló i Heura. Més tard va venir el primer reconeixement internacional envers els joves coreògrafs de Catalunya, l'any 1979, fet que va propiciar que la revista de música 'Monsalvat' dediqués un annex a la dansa. Al mateix temps, naixia una revista especialitzada, 'Dansa-79' que al llarg de set anys va editar esdeveniments de la dansa contemporània de Catalunya.

## Anys vuitanta

Acabada la transició, el 1982 es va iniciar una etapa fructífera en les polítiques culturals del país. Des del govern central es van transferir les competències culturals a les comunitats autònomes. Les prioritats del Departament de Cultura van ser el impuls d'una nova generació de creadors i protagonistes<sup>19</sup>, el foment de la joventut, l'associacionisme, la recuperació d'infraestructures, xarxes culturals i la posada en marxa de nous equipaments.

El bressol més important de la dansa catalana al llarg dels anys vuitanta va ser "La Fàbrica" (1981-1989), un espai de 700 m<sup>2</sup> fundat per la ballarina Toni Gelabert (germana de Cesc Gelabert), acabada de tornar de Nova York, i Norma Axenfeld. Va ser el primer lloc a Barcelona dedicat exclusivament a la dansa<sup>20</sup> i

---

<sup>17</sup> També cal destacar l'organització que va fer dels primers stages de dansa contemporània a Palma de Mallorca, un circuit on es donaven cita els professionals de dansa més destacats d'aleshores per intercanviar punts de vista i tècniques.

<sup>18</sup> Referències de l'article Els espais de la dansa a Barcelona en el temps de la memòria, d'Amanda Gaggioli. Monogràfic III En llarga transició. <http://www.raco.cat/index.php/assaiqteatre/article/viewFile/146394/233188>

<sup>19</sup> L'any 1982, el Servei de Música de la Generalitat de Catalunya, en resposta a la reivindicació dels professionals d'aquest àmbit, va concedir un ajut econòmic per a l'organització del festival Dansa-82. Un any més tard, va atorgar la primera subvenció, que es va materialitzar amb un Festival de Dansa al Teatre Condal de Barcelona. L'any 1985 van tenir lloc el concurs Coreogràfic Óscar López, i la I Mostra Internacional de Vídeodansa.

<sup>20</sup> Referència sobre La Fàbrica de Liquidmaps: [http://www.liquidmaps.org/users\\_fichas\\_items/index/494/412/?return=/artsdelmoviment](http://www.liquidmaps.org/users_fichas_items/index/494/412/?return=/artsdelmoviment)

funcionava primer com a escola, amb una oferta diversificada de tècniques i estils, però de seguida es va convertir en una plataforma estable de programació i assaig. Encara que es va acabar concentrant en la dansa contemporània, el plantejament inicial era molt multidisciplinar i de contaminació entre disciplines, un model de convivència, intercanvi d'idees i valoració dels processos de treball que continua vigent en "fàbriques" similars d'avui en dia com La Caldera (1995)<sup>21</sup>. Tornant als vuitanta, alguns coreògrafs també es van associar i van crear nous espais alternatius de formació i d'assaig dels creadors, com "Bugé"<sup>22</sup> (1984).

Van sorgir les companyies, cadascuna amb segell propi, que en la seva majoria han sobreviscut i gaudeixen d'un gran reconeixement, més enllà de les nostres fronteres. Trànsit Dansa, Gelabert-Azzopardi, Àngels Margarit/Cia. Mudances, Metros, Nats Nus, Lanònima Imperial i Mal Pelo són algunes d'elles. A finals de dècada es donen a conèixer coreògrafs de l'estranger com Pina Bausch, l'americana Trisha Brown o la generació belga liderada per Anna Teresa de Keersmaeker, que influïrien els posteriors anys.

Creix també el sentiment de col·lectiu, i al desembre del 1987, un grup de ballarins residents a Barcelona<sup>23</sup> va fundar l'Associació de Ballarins i Coreògrafs Professionals de Catalunya, amb l'objectiu de vetllar pels interessos d'una professió reconeguda socialment de manera força efímera, ja que, més enllà de festivals internacionals en què les companyies catalanes gaudien de cert renom, a Catalunya hi mancaven tot tipus de regularitzacions salarials, jurídiques i curriculars. En aquest sentit, posteriorment (1994) s'amplia a altres perfils del sector convertint-se en l'APDC -Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya-; i encara més tard neix l'Associació de Companyies Professionals de Dansa de Catalunya (2006) per establir ponts de col·laboració entre les diferents companyies, i amb la tasca d'apropar necessitats creatives i empresarials.

## Anys noranta

Amb La Fàbrica ja tancada, va entrar en dansa el Teatre Obert (1989-1991), que es proposava impulsar la producció i l'exhibició de dansa contemporània en una gran diversitat d'espais. Aquest va mantenir un diàleg fluid amb Andreu Morte, aleshores director del Mercat de les Flors, i l'Espai B del Mercat va coincidir a ser també en aquest període un espai de referència per a la programació de diversos espectacles. Algunes de les primeres visites d'importantes companyies internacionals de referència van

---

<sup>21</sup> Apareixia al 1995 La Caldera, una associació de companyies de dansa que es crearia com a espai compartit entre companyies per unir esforços i reduir despeses, i que avui és un centre de referència de trobada més enllà d'un espai d'assaig per als professionals del sector, com a espai d'investigació, pensament i acció, sota la direcció artística d'Alexis Eupierre.

<sup>22</sup> Va ser seu de la companyia Mudances /Àngels Margarit.  
[http://www.margarit-mudances.com/ca/lacompanyia\\_direccion.html](http://www.margarit-mudances.com/ca/lacompanyia_direccion.html)

<sup>23</sup> Montserrat Colomé, Óscar Dasí, Elisa Huertas, M. Antònia Gelabert, Francesc Bravo, Andreu Bresca, Eulàlia Sagarra, Marta Almirall i Jordi Cardoner.

tenir lloc a l'Espai B del Mercat. A la inquietud de les companyies per donar-se a conèixer amb continuïtat i per disposar d'un espai més o menys fix dedicat al sector, l'administració catalana hi va respondre amb la creació de L'Espai de Dansa i Música de la Generalitat (1992-2004). Moltes companyies hi van trobar miques d'aixopluc, un recer mínim per presentar els primers treballs (com per exemple les companyies nascudes llavors: la d'Alexis Eupierre, la de Thomas Noone o la de David Campos). És una dècada en la que van sorgir altres noves companyies de dansa contemporània com Búbulus, la companyia Mar Gómez, la Roberto G. Alonso, Iliacan, la companyia Pepe Hevia, CobosMika Company o Erre que Erre<sup>24</sup>. Durant aquests temps també es van començar a crear companyies que barrejaven la dansa amb el teatre, com Senza Tempo, La Intrusa Danza o la companyia de Marta Carrasco. També amb altres disciplines, com Sol Picó Cia. de Dansa i Incepción Danza, amb la dansa espanyola i el flamenc; Raravis, amb el butoh, i Color Danza, amb el 'hip-hop'.

Paral·lelament naixia a començaments dels anys noranta i fins a la primera dècada del segle XXI, un moviment rupturista. Una nova avantguarda amb les darreres generacions de ballarins i coreògrafs que buscaven una experiència renovada del fet escènic. Podem anomenar-ho nova dansa, dansa emergent, multidisciplinària o 'nous llenguatges', que s'acosta a l'art conceptual i a les 'performances' i 'happenings' dels anys setanta i que recupera la recerca dels coreògrafs postmoderns. L'Associació La Porta, del 1992, va ser la capdavantera d'aquest moviment a Barcelona. Organitza cicles i un festival internacional biennal i encarrega petites produccions escèniques. Dóna ajuts a la producció més emergent amb estreta sintonia amb diferents centres de creació. Bea Fernández, Carmelo Salazar, Elena Albert, Tomás Aragay, Sofia Asencio, Sonia Gómez són alguns noms destacats.

Cap a final de dècada, però, la nova generació de ballarins no ho va tenir gens fàcil per obrir-se camí ja que el suport econòmic ja no era el mateix que el d'anys anteriors, uns pressupostos culturals que afectarien tant els artistes joves com els veterans.

## **La dècada del dos mil**

A nivell institucional, des del 2005 el Mercat de les Flors pren el relleu després del tancament de l'Espai de Música i Dansa de la Generalitat com a seu de la dansa contemporània a Barcelona. Es defineix específicament com a espai de «dansa i arts del moviment», una nomenclatura en consonància amb l'ambició artística sense gaires fronteres entre disciplines que viu el sector.

---

<sup>24</sup> Malgrat el ric ventall de companyies i propostes que existeixen en l'actualitat a Catalunya, la realitat de la majoria d'agrupacions passa per la manca d'estabilitat. Amb les retallades actuals moltes d'elles estan en una situació molt delicada.

Sorgeixen nous espais alternatius que també donen una importància cabdal a la creació i a la investigació de les arts escèniques contemporànies. Alguns d'ells són La Poderosa<sup>25</sup> (2000), l'Animal a l'esquena<sup>26</sup> (2001), Àreatangent<sup>27</sup> (2002) i La Mekànica<sup>28</sup> (2005).

També Lipi Hernández, coreògrafa i ballarina de la companyia Malqueridas, al 2008 posa en marxa una plataforma d'investigació i desenvolupament per fomentar nous formats artístics. Convoca les 'passanties', un sistema per facilitar espais de treball, recursos tècnics o qualsevol altre requisit personalitzat que permeti dur a terme les investigacions i experimentacions que necessiti cada creador.

### 2.2.2. Escena actual

Per entendre les tendències actuals, cal entendre espais i propostes destacades de l'escena i la seva aportació al sector, per tant anem a apuntar-ne algunes.

Per una banda, la ciutat del teatre, formada per tres espais, el Teatre Lliure, l'Institut del Teatre i El Mercat de les Flors, aquest últim amb una tasca molt important d'ampliació de públics de la dansa i les arts del moviment, amb una programació molt variada i que ha coproduït espectacles amb La Caldera, La Porta, Àreatangent i La Mekànica, entre d'altres, per tal d'obrir les portes a les creacions més independents. Per l'altra, les fàbriques de creació, com el Graner, dedicat a la dansa, també han significat un pas endavant per a les residències artístiques, i com a espai on divulgar la dansa de forma professional. La ciutat també compta amb residències en centres cívics i en centres de creació que són alhora espais de formació, com ara Tragantdansa, l'escola Àrea o La Caldera, entre d'altres (aquests tres últims al barri de Gràcia de Barcelona, seu de moltes iniciatives artístiques). Conscients de la falta d'estructures per programar amb prou assiduitat dansa contemporània, hi ha un seguit de teatres que hi dediquen algun cicle o representacions: el SAT! i sales alternatives de Barcelona<sup>29</sup>, en són alguns exemples.

A més, sorgeixen nous festivals, certàmens, circuits, xarxa d'equipaments, s'organitzen nous llaços entre dansa i educació, i nous projectes de dansa integrada; a nivell laboral es constitueix Sindicart i es fa un

---

<sup>25</sup> Un col·lectiu de coreògrafes independents format per Bea Fernández, Mónica Muntaner i Sílvia Sant Funk, anomenat Las Santas, obria les portes d'aquest nou espai al raval, per a la dansa i els seus contaminants. En poc temps van convertir aquest centre en un espai de mobilització del cos i del pensament. Actualment, impulsa projectes destinats a incentivar la creació i a apropar la dansa a les noves generacions, tot plegat a través de les activitats de formació i el seu programa de mostres informals 'IN'. Un lloc per provar i experimentar tot allò previ al producte escènic, per reflexionar, intercanviar i investigar.

<sup>26</sup> L'Animal a l'Esquena, situat a Celrà (Girona), una estructura de xarxa basada en el intercanvi amb altres artistes i creadors i és, també, un espai de treball de la companyia Mal Pelo, i ha esdevingut un marc idoni d'investigació i de formació.

<sup>27</sup> A Àreatangent els artistes residents investiguen amb el moviment i la fusió de diferents disciplines artístiques (música, audiovisual, veu...) i també mostren el procés de creació als espectadors més avesats a la creació contemporània en el seu estat més pur.

<sup>28</sup> Neix també l'associació cultural La Mekànica, que principalment cedia el seu espai tant a creacions artístiques catalanes com de fora, fossin de dansa, teatre, performance o arts visuals en general. Actualment desapareguda.

<sup>29</sup> Com el Teatre Tantarantana, Sala Muntaner, Teatre del Raval i Versus Teatre.

estudi de les condicions laborals dels professionals de la dansa, però es suspèn el pacte laboral per la dansa per falta d'entesa entre l'APDC i l'Associació de companyies professionals de la dansa.

### **Nova generació**

Paral·lelament a les companyies de dansa, apareixen nous talents en els últims anys que treballen de forma independent. Alguns d'ells formen el que s'anomena Plataforma CrIM (Creadors independents en moviment). Agrupa més de 50 artistes de les arts escèniques que treballen professionalment en la creació i el desenvolupament de pràctiques i pensament contemporanis, al voltant de la dansa i del cos com a mitjà d'expressió. Sorgeix com un espai d'unió, acció, intercanvi i reflexió entre artistes independents de diverses edats i experiències, amb l'objectiu comú de generar iniciatives que ajudin a millorar, dignificar, enriquir i donar visibilitat a les seves pràctiques artístiques<sup>30</sup>. Ha passat per diferents fases en aquests primers anys de vida, tot definint els seus objectius i acció.

Centrant-nos en aquesta generació jove, fem esment d'una aportació que fa Xavier Fina en el document *Barcelona Cultura* (2010) i que clarifica la seva forma de ser i d'actuar que la diferencia de les passades generacions, i que ens ajuda a presentar la proposta que ens ocupa, sobretot a nivell territorial: "el naixement d'un sector jove que fa de la interdisciplinarietat la seva identitat i que té tot el perfil d'emprenedor, representa una generació que no ha nascut al caliu de les subvencions, que pensa en termes de mercat global i que integra les TIC sense esforços complementaris. Aquest col·lectiu necessita un entorn favorable, i Barcelona ho ha d'aconseguir ser."

---

<sup>30</sup>A l'Annex 1 s'inclou una descripció de les persones que la componen, i dels resultats d'un primer Dafo que van fer en les primeres reunions per unificar necessitats i donar sentit a la plataforma.

## 3. Anàlisi de l'entorn

### 3.1. Anàlisi territorial

El projecte requereix d'un context cultural efervescent, que generi activitat constantment amb potencialitats per crear públics de la cultura, i a banda, és necessari que sigui seu de grans empreses, susceptibles de consumir els serveis oferts. Barcelona resulta ser la ciutat apropiada, i a continuació anem a especificar-ne el perquè.

La justificació d'instal·lar el projecte proposat a la ciutat de Barcelona ve determinada, per una banda, pel fet de ser seu d'un bullici creatiu, multicultural i artístic constant. La seva ubicació geogràfica, la seva mediterraneïtat, el caràcter cosmopolita, la llengua i la cultura pròpies són elements que treballen en la consolidació d'una capital cultural que mira de fit a fit qualsevol altra realitat urbana internacional<sup>31</sup>. Barcelona, en una aposta potser una mica massa eclèctica, participa de la doble tendència de les ciutats creatives: d'una banda, una extensió del concepte tradicional d'indústries culturals que permet incloure sota el concepte d'indústries creatives sectors que tradicionalment han estat obviats per les polítiques culturals; de l'altra, la reflexió sobre la creativitat i les anomenades classes creatives com a factor de desenvolupament i de benestar d'una ciutat. Des de la perspectiva de les ciutats creatives i en l'ordre de la declaració d'intencions, Barcelona pertany a la xarxa de ciutats europees Creative Metropoles, i compta amb un caràcter creatiu intangible i compromès. A nivell d'equipaments i infraestructures, i en consonància amb el document *Barcelona i cultura 2010*, tenint en compte els espais que van fer programació més o menys estable durant el 2010 a Barcelona, la ciutat ha tingut en actiu 57 sales d'arts escèniques: 30 sales de més de 200 localitats, 17 sales de menys de 200 i 10 sales especials -espais que s'utilitzen per fer exhibició però que no reuneixen les condicions per ser considerats pròpiament sales d'arts escèniques-. A més de tots aquests espais, Barcelona també compta amb una xarxa d'espais de creació i centres d'assaig, que treballen en l'àmbit de les arts escèniques, ja sigui en teatre, dansa o circ, o bé des de la multidisciplinarietat de llenguatges. L'aposta pública de l'Ajuntament de Barcelona en els últims anys ha donat una embranzida amb el Pla Estratègic de Cultura - Nous Accents' 06<sup>32</sup> per les fàbriques de creació, tot recolzant la creació i producció cultural dinamitzant processos sinèrgics en l'entorn on es situen. Allà on es concentren espais de creació, de producció, d'exhibició, teatres, activitat cultural en definitiva, es concentren també perfils creatius que volen aprendre de tot aquest bullici. I Barcelona n'és seu d'aquest col·lectiu. Tenint en compte que els ballarins són part essencial del projecte, cal ser-hi a prop i treballar amb la comoditat de generar activitat allà on estan ubicats els seus projectes creatius i laborals.

---

<sup>31</sup> Aportacions de Xavier Fina, filòsof i gestor cultural, al document *Barcelona i cultura* (2010).

<sup>32</sup> Nous accents'06. Pla estratègic de cultura de Barcelona. [http://www.bcn.cat/plaestrategicdecultura/pdf/Pla\\_Estrategic\\_CulturaBCN.pdf](http://www.bcn.cat/plaestrategicdecultura/pdf/Pla_Estrategic_CulturaBCN.pdf)

Per altra banda, les condicions metropolitanes apareixen com a condició quasi necessària pel desenvolupament de grans corporacions<sup>33</sup>. Barcelona és un dels dos grans centres metropolitans espanyols amb més de 5 milions d'habitants (l'altre és Madrid), i concentra el 25% de les 1000 empreses jurídiques més grans que actuen en territori espanyol. La localització de les seus de les grans empreses<sup>34</sup> és un tema d'interès socioterritorial ja que implica relacions de poder i dependència entre territoris, amb tendència progressiva a la mundialització. S'arriba a la conclusió que la concentració territorial de poder polític, poder econòmic i vinculació internacional -per aquest ordre d'importància-, són els tres factors fonamentals que expliquen les decisions de localització tant de seus centrals com subsidiàries, condicions que de forma gairebé exclusiva es donen en les àrees metropolitanes, i amb especial significació en les capitals d'Estat.

El radi d'acció del present projecte abraça doncs principalment la ciutat de Barcelona, per aprofitar la marca de la ciutat com a pol d'atracció per ambdues línies d'acció del projecte. No descarta l'expansió necessària per les comarques catalanes, però la seu física cal que estigui a la ciutat comtal, tant pels fets ja explicats com per estar a prop dels ens públics i privats d'interès per la proposta.

### 3.2. Anàlisi sectorial

#### Estudi de mercat

A continuació ens acostem a l'estat de la dansa a Catalunya a través de l'anàlisi de tres nivells, que ens serviran per entendre des de diferents òptiques la realitat artística en el sector, per, posteriorment, desenvolupar propostes concretes:

- Les polítiques culturals
- Les arts escèniques
- La dansa

Després inclourem les conclusions d'entrevistes realitzades personalment a diferents agents culturals vinculats a la dansa per comptar amb una vessant més propera a la realitat pròpiament creativa.

Finalment un anàlisi Dafo del sector conclou l'estudi tot fent-ne un diagnòstic.

---

<sup>33</sup> Segons l'article "El poder de las empresas multinacionales", de Joan-Eugeni Sánchez, Universitat de Barcelona (2008). <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/449.htm>

<sup>34</sup> Aportacions de SÁNCHEZ, Joan-Eugeni. *Pautas de localización de las sedes de las grandes empresas y entornos metropolitanos*, *Eure*, 2007, vol. XXXIII, nº 100, p. 69-90. <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v33n100/art05.pdf>. Es poden veure taules gràfiques a l'Annex 4.

### 3.2.1. Polítiques culturals

#### Principals trets del model actual de política cultural

Basant-nos en l'Informe de Política Cultural, Catalunya 2011 (Anna Villarroya, 2011)<sup>35</sup>, la forma d'intervenció governamental, des del inici de l'etapa democràtica, tant pel que fa al Govern de la Generalitat com al de les administracions locals, ha estat de tipus dirigista amb una forta inspiració del model francès de política cultural, però amb molts menys recursos i sense un model prou estructurat al darrere. En aquest sentit, s'han copiat aspectes del model francès com ara la construcció de grans infraestructures, normatives reglamentistes o la concentració de la capacitat de decisió en mans polítiques sense, en molts casos, instruments intermedis de gestió i descentralització. Així mateix, han mancat espais oberts i participatius de debat crític, i s'ha caigut en actituds de tipus clientelista a favor de determinats col·lectius o figures.

Els darrers anys, però, han portat els poders públics catalans i un ampli sector del teixit associatiu català a replantejar-se el model de gestió cultural i de suport i foment a la creació artística vigent. L'oportunitat de crear un consell de les arts (CoNCA, Llei 6/2008, de 13 de maig), va sorgir en constatar la necessitat de generar noves fórmules de polítiques culturals i de suport a la creació, que permetessin mantenir la política cultural i de les arts al marge de les conjuntures polítiques i que donessin un relleu més important a la societat en la presa de decisions.

El govern de la Generalitat en l'època democràtica ha passat per diferents etapes: amb el partit nacionalista -Convergència i Unió, (1980-2003)- al capdavant, el nou Departament de Cultura va crear una estructura administrativa amb direccions generals d'àmbit sectorial, i amb un fort esperit nacionalista. La política cultural ha estat marcada pels diferents consellers que l'han dirigit. Tanmateix, l'acció en cultura, s'ha considerat estratègica per al govern com a instrument bàsic per al desenvolupament de la identitat catalana.

Les eleccions de novembre del 2003 i l'acord posterior per formar un govern catalanista i d'esquerres van representar un canvi de govern a la Generalitat de Catalunya, en què els esforços es van dirigir a la consolidació de les grans infraestructures de difusió i en el impuls a les indústries culturals. D'aquest període destaca l'intent de descentralització del territori creatiu i d'exhibició, mitjançant l'elaboració d'un pla d'infraestructures culturals territorials bàsiques; l'impuls a una agència de difusió artística i a un canvi de model en la gestió de la política cultural, mitjançant la creació del CoNCA, amb fites com l'exportació, la creació de nous circuits de programació i exhibició més enllà de les fronteres catalanes i més enllà de les accions governamentals, així com la participació de la societat civil i del sector econòmic en la vida cultural

---

<sup>35</sup> Política Cultural. Catalunya 2011. Informe elaborat per Anna Villarroya.

[http://www20.gencat.cat/docs/msi-cultura/Relacions%20Internacionals/Noticies/Documents/Arxiu/2011\\_cat\\_02-02.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/msi-cultura/Relacions%20Internacionals/Noticies/Documents/Arxiu/2011_cat_02-02.pdf)



del país. Posteriorment el Departament de Cultura passa a convertir-se en el nou Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació (DCMC), prenent aquest com a instrument primordial per apropar la cultura al conjunt de la població.

Les darreres eleccions de novembre de 2010 han portat canvis en el Govern de Catalunya amb la victòria del partit nacionalista novament, Convergència i Unió. Entre les propostes programàtiques en matèria de cultura destaca l'èmfasi en la identitat, els valors i la llengua com a elements culturals bàsics per a la cohesió social i la convivència ciutadana.

Pel que fa als ajuntaments, la manca d'equipaments culturals en condicions els ha portat a invertir en la construcció d'infraestructures de difusió cultural (museus, teatres, biblioteques i arxius), i en equipaments socioculturals (centres cívics i cases de cultura). Bona part d'aquesta inversió ha estat possible gràcies als programes per a la construcció i rehabilitació d'equipaments socials i culturals dels diferents nivells de govern supramunicipal (diputacions, Generalitat i Ministeri). Amb la falta de finançament als anys noranta, es va començar a generalitzar la cerca de recursos aliens, la col·laboració entre el sector públic i el sector privat en la gestió i obtenció de fons. Gran part de la despesa en cultura es fa a escala local.

### **Objectius de la política cultural**

El repte principal del govern rau a crear les condicions perquè una societat catalana molt diversa pugui sentir-se partícip d'un projecte col·lectiu que asseguri la pervivència del català, reconegui la diversitat lingüística i cultural i asseguri la projecció de la cultura catalana. Aquest repte s'ha concretat al llarg dels últims anys en quatre grans objectius de política cultural:

- Avançar en l'accés a la cultura per a tota la ciutadania, garantint els drets culturals i assegurant l'equilibri territorial de les programacions i els equipaments.
- Modernitzar la cultura catalana, impulsant la competitivitat de les indústries culturals, garantint-ne la projecció exterior i la incorporació de les noves tecnologies.
- Apostar per la creació cultural, impulsant la participació i el desenvolupament del tercer sector, i aproximant a la població els centres d'educació artística.
- Impulsar la preservació del patrimoni cultural, a la vegada que els grans equipaments nacionals s'estructuren en xarxa pel territori.

La cultura es tracta des de dues vessants: com a dret, i com a element d'impacte social i econòmic, segons fonts del Pla estratègic 2021 de la Generalitat de Catalunya<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Pla estratègic 2021 Generalitat de Catalunya.

<http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.4f810f50a62de38a5a2a63a7b0c0e1a0/?vqnextoid=0a4c5c7c2f1d4310VgnVCM200009b0c1e0aRCRD&vqnextchannel=0a4c5c7c2f1d4310VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vqnextfmt=default&contentid=df4e8dd0602d4310VgnVCM200009b0c1e0aRCRD>

En general, en tots els nivells de govern, el discurs social i democratitzador té una certa presència dins l'actualitat política, però el que està guanyant pes i difonent-se cada cop més és el discurs liberal lligat a les temàtiques econòmiques i de gestió de les polítiques culturals<sup>37</sup>. L'agenda actual de les polítiques culturals es troba lligada a la modernització administrativa i a la creació d'ocupació i producció de les indústries culturals. En el context de crisi econòmica actual, l'Informe Anual de l'Estat de la Cultura i de les Arts 2012,<sup>38</sup> publicat recentment, posa èmfasi en la necessitat de redefinir "urgentment" el model de finançament de la cultura amb una "indispensable aliança públicoprivada"<sup>39</sup>. A més es posa atenció en la necessitat de diversificació de públics, com per exemple revisant el pes de les polítiques d'ajut incrementant les estratègies d'estímul al consum més que a les de foment a la producció.

### Cooperació entre nivells de govern

Entre les línies d'acció cultural del Ministeri de Cultura de l'Estat espanyol, amb el patrimoni com a centre de l'acció estatal, i els aspectes socials en segon terme, hi ha hagut per a la legislatura 2008-2012 el plantejament de l'apropament de les relacions amb les administracions territorials. Tanmateix, la coordinació entre el Govern central i les comunitats autònomes, en aquest cas Catalunya, es manifesta en el funcionament de moltes institucions i equipaments culturals emblemàtics.

Pel que fa a les relacions entre comunitats autònomes, el nivell d'intercanvi tècnic i d'informació és més aviat reduït.

En termes de cooperació a escala municipal, a més dels consorcis que impliquen els governs central i regional i els ajuntaments de les principals ciutats catalanes, cal assenyalar també el paper de les quatre diputacions provincials catalanes. En aquest sentit, cal destacar la seva contribució al desenvolupament d'activitats culturals, de caràcter intermunicipal en l'àmbit dels museus, les biblioteques, els arxius i les arts escèniques.

---

<sup>37</sup> Política cultural i models de l'estat del benestar a la Unió Europea, Joan Vaquer i Frau  
[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/Cultura/Documents/Arxiu/Arxius%20GT/Politiques\\_culturals\\_EB\\_UE.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/Cultura/Documents/Arxiu/Arxius%20GT/Politiques_culturals_EB_UE.pdf)

<sup>38</sup> Informe anual de la cultura i de les arts, 2012, Elaborat pel Conca.  
[http://www.conca.cat/media/asset\\_publics/resources/000/003/165/original/InfCoNCA\\_2013web.pdf](http://www.conca.cat/media/asset_publics/resources/000/003/165/original/InfCoNCA_2013web.pdf)

<sup>39</sup> En l'actualitat, en arts escèniques, estan sorgint noves formes de gestió a través de consorcis, gestió indirecta, etc, o l'externalització de serveis, que s'han estès cap a la gestió d'espais d'assaig, centres cívics, cases de cultura, espais de difusió artística, auditoris o teatres i fires, entre d'altres. (COLOMER, J.; (2009) *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*, Sant Celoni: Bissap, Quaderns Gescènic 1).

## Diagnòstic actual

De la mà de l'*Informe anual de la Cultura 2012*<sup>40</sup> elaborat pel Conca, podem dir que el context econòmic i financer està posant en perill la sostenibilitat i la perdurabilitat del sistema cultural. A les reduccions pressupostàries de les administracions, especialment de la Generalitat i de l'Estat espanyol, cal afegir-hi la crisi financera dels ajuntaments i el increment del IVA dels productes i del consum cultural, que repercuteix negativament en unes famílies ja molt afectades per la crisi econòmica que viu el país globalment. A més s'hi afegeix la crisi d'algunes caixes d'estalvi, que ha tingut una repercussió greu en les seves obres socials, les quals, a més, han prioritzat els projectes socials per damunt dels culturals.

En general, l'actuació dels governs locals és bàsica a l'hora de fonamentar la sostenibilitat del sistema cultural, i els ajuntaments són els que més aporten al sector cultural català: un 54,3% del total de despesa pública, i un 11% les diputacions i els consells comarcals. El Govern de la Generalitat representa un 29,1% del total del finançament públic de la cultura que es fa a Catalunya.

### 3.2.2. Arts escèniques

#### Estat de la qüestió

Basant-nos en les aportacions del llibre *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles* de Jaume Colomer<sup>41</sup>, en els últims anys, s'ha produït un increment significatiu de l'activitat del sector de les arts escèniques, sobretot de l'oferta d'espectacles, com a conseqüència de la posada en funcionament de infraestructures, especialment a partir de la dècada dels noranta. Actualment, però, es detecta una certa ralentització de la tendència ascendent dels últims anys –a partir de 2008 alguns indicadors comencen a mostrar descensos respecte anys anteriors: segons dades de l'Anuari 2012 de l'Sgae, des del 2008 el nombre de representacions s'ha reduït un 18,7%, el nombre d'espectadors ha baixat en aquests anys un total del 24,3% i la recaptació per vendes d'entrades s'ha vist reduïda en un 13,24%<sup>42</sup>. A més, apareixen símptomes de no-trobada entre ofertants i consumidors pels canvis de preferències i estils de vida dels espectadors consolidats i per les dificultats de captació de nous públics.

També es constata l'emergència d'un nou teixit empresarial, ja sigui per la creació de noves empreses com per la reconversió de companyies històriques en nuclis de producció, que tenen estructura empresarial i

---

<sup>40</sup> <http://www.conca.cat/ca/publicacions/publicacio/INFORMEANUAL2012#>

<sup>41</sup> COLOMER, J.; (2009) *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*, Sant Celoni: Bissap, Quaderns Gescènics 1.

<sup>42</sup> Dades numèriques concretes al *Anuario sgae de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. 2012.* [http://www.anuariosgae.com/anuario2012/RESUMEN\\_EJECUTIVO\\_2012.pdf](http://www.anuariosgae.com/anuario2012/RESUMEN_EJECUTIVO_2012.pdf)

segueixen lògiques de mercat però respecten els valors artístics de la pràctica escènica. Les empreses que lideren el sector han iniciat processos de concentració vertical i horitzontal.

Malgrat aquest increment, l'aportació del 3% al VAB cultural confirma que es tracta d'un sector productiu petit<sup>43</sup>. L'economia del sector s'equilibra gràcies al important finançament públic, que permet fer front a unes despeses creixents per sobre del IPC. Les entrades (que tenen un preu mig de 17,96 eur) són considerades massa cares per un 40% de la població. Cal indicar que aquestes dades poden haver variat molt en l'últim any pel increment percentual del IVA i per la greu caiguda del consum de les llars.

El increment de l'oferta i de consum dels últims anys no evita que l'assistència a espectacles segueixi essent una pràctica cultural minoritària de la població: un 68,1% mai ha vist un espectacle, i els espectadors assidus (mínim una vegada al mes) representen tan sols un 2,8%. Les arts escèniques, com a activitat cultural presencial, té com a principals competidores a la resta de pràctiques culturals i d'oci, que ofereixen tota classe de recursos presencials i no presencials basats en les tecnologies digitals i amb les que poder establir aliances.

Es pot concloure, doncs, que l'activitat escènica és una pràctica viva, consolidada, minoritària, amb notable significació social, que se sosté per la necessitat humana de trobades presencials intenses, amb una forta càrrega simbòlica, per l'existència d'una xarxa territorial d'infraestructures de qualitat resultant de la forta inversió pública dels últims anys, per la tenacitat i professionalitat d'un teixit empresarial emergent que pren el relleu de les companyies històriques en el lideratge escènic, i per les iniciatives de foment al consum i a la producció per part de les institucions públiques.

## Situació a Catalunya

### *Polítiques culturals de suport a les arts escèniques*

En els diferents organismes (autonòmic i local), i en l'àmbit de les arts escèniques, a Catalunya destaquen les polítiques de suport a creadors i entitats pel que fa a la promoció, el foment, la difusió i la projecció de la creació artística en l'àmbit de les arts escèniques i de la música<sup>44</sup>, i al impuls al desenvolupament de les empreses<sup>45</sup> dedicades a la producció, la distribució i la comercialització d'espectacles en viu. S'apunten nous objectius en el Pla estratègic integral de les arts escèniques i musicals per a tots els públics (2011-

---

<sup>43</sup> Segons dades de l'Informe Anual del Conca 2012, el VAB cultural se situa molt per sobre d'altres sectors com el primari (1,05%), les activitats vinculades als serveis socials (0,88%) o la rellevant indústria d'alimentació, begudes i tabac (2,76%). Dins del sector, l'audiovisual, el llibre i la premsa són les indústries que concentren l'aportació més important al VAB, mentre que les arts escèniques, les galeries d'art i els fonogrames contribueixen de manera més reduïda a la generació de VAB.

<sup>44</sup> Pla de Govern 2007-2010 de la Generalitat de Catalunya i Pla estratègic de cultura de Barcelona (2006), amb l'articulació de programes culturals de proximitat més propers i orientats als ciutadans.

<sup>45</sup> A través de l'actual ICEC (Institut Català de les Empreses Culturals).

18)<sup>46</sup>, centrats en la millora general de les condicions de producció, exhibició i distribució de les arts escèniques i musicals per a tots els públics a Catalunya, amb la implicació de tots els agents que componen el sector, fomentant actuacions des de l'àmbit municipal per implicar les institucions i els seus responsables, en particular els programadors, en el coneixement i la responsabilitat de la programació per a tots els públics, i potenciant la qualitat de l'exhibició i la programació de les xarxes de distribució, fent especial atenció a la formació dels seus components.

### *Difusió de les arts escèniques*

La difusió passa per l'exhibició de peces escèniques en les programacions d'espais escènics i en festivals i esdeveniments del sector, i per les pràctiques formatives que s'estenen en el territori i que fan de l'exercici de les mateixes un acte amb efecte multiplicador a nivell de mostra d'espectacles, de professionals i de dinàmiques.

Pel que fa als espais escènics, Catalunya combina equipaments públics i privats de forma força equilibrada. Pel que fa a dades de l'INAEM<sup>47</sup>, Catalunya és la comunitat amb menys percentatge de teatres de titularitat pública en relació a la resta de comunitats autònomes (a nivell espanyol, el total d'espais escènics estables és de 1621, dels quals, el 73,7% són de titularitat pública, i en canvi a Catalunya el 58,5% són públics respecte el 40,7% que són privats). Aquest fet és destacable pel nostre projecte en el sentit que tenint en compte la crisi actual i la falta de pressupost d'ens públics, a Catalunya tenim més possibilitats de distribuir els espectacles en una major proporció de teatres privats, en comparació a d'altres comunitats autònomes. Per altra banda, els teatres més majoritaris a Catalunya són els de 200 a 500 localitats d'aforament, fet significatiu a tenir en compte a l'hora de contemplar els nivells d'ocupació dels espectacles. Pel que fa a festivals, concretament del camp que ens ocupa, la dansa, Catalunya comptava el 2011 amb 43 festivals, un 14,1% dels festivals estatals, per darrere d'Andalusia i Madrid, una xifra prou destacable. A banda, i fent referència a la formació a Catalunya, hi ha una pràctica estesa de docència, sobretot privada (188 centres d'ensenyança públics, 505 de privats), amb potencialitat per generar dinàmiques de propagació de les arts escèniques.

---

<sup>46</sup> Pla integral de les arts escèniques i musicals per a tots els públics (2011-18).

<http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/ICIC/Documents/Arxiu%20ICIC/Pla%20Integral.pdf.pdf>

<sup>47</sup> *Cifras de la cultura en España 2012*, dades 2011. [http://www.mcu.es/estadisticas/docs/capitulos\\_graficos/AEC2012/c\\_escenicas15-2012.pdf](http://www.mcu.es/estadisticas/docs/capitulos_graficos/AEC2012/c_escenicas15-2012.pdf)

### 3.2.3. Dansa

En termes relatius, la dansa representa menys d'un 8% de les arts escèniques, mesurat en termes d'espectadors, nombre de representacions<sup>48</sup> o recaptació. Les dades ens indiquen que és un dels sectors més castigats, ja que els indicadors que estudien la seva evolució són pitjors que en d'altres disciplines.

Si bé els descensos en aquest sector ja apareixen a partir del 2007, per presentar informació homogènia, podem afirmar que, des de 2008, el sector de la dansa ha perdut un 37,9% del nombre de representacions, el 29,0% del públic i el 38,0% de la recaptació en taquilla.<sup>49</sup>

Les polítiques culturals actuals prenen les problemàtiques existents del sector, que assumeixen com a punt de partida per a treballar: la caiguda per la crisi de la contractació dels teatres públics, de Catalunya i d'Espanya, i dels festivals nacionals i internacionals, el retard en el pagament de les factures de molts ajuntaments de Catalunya a companyies de dansa<sup>50</sup>, el poc risc que assumeixen els programadors, les precarietats en la contractació laboral (El pacte amb l'Associació de Companyies Professionals de Dansa de Catalunya -ACPDC- i l'Associació de Professionals de Catalunya -APDC-, que estava vigent des del 2005, va quedar suspès ateses les condicions econòmiques adverses i la situació excepcional que ha provocat la crisi), entre d'altres problemàtiques<sup>51</sup>.

### 3.2.4. Resultats entrevistes

A partir d'entrevistes<sup>52</sup> amb alguns agents i protagonistes culturals en el sector de la dansa (un petit grup de companyies i ballarins joves principalment), en resposta a qüestions relatives a la seva implicació en circuits i produccions, a la situació laboral de l'artista, a les mancances que troben en la professió, en els espais que els han donat recolzament en la seva trajectòria, en experiències de profit de l'estranger que coneixen, en com fan viable la seva tasca creativa i a les previsions de futur, a continuació apuntem les conclusions i opinions extretes de les mateixes.

Per col·lectius entrevistats, les conclusions i impressions es recullen a continuació:

---

<sup>48</sup> Segons dades de l'Informe Anual 2012 del Conca.

<sup>49</sup> Dades del *Anuario sgaie de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. 2012*.

<sup>50</sup> Catalunya representa la segona comunitat amb major nombre de companyies de dansa de l'Estat (14.2% de Catalunya, per darrere de Madrid amb un 20.7%, i per davant d'Andalusia amb un 12.1%).

<sup>51</sup> Es poden veure les problemàtiques exposades des de l'Apdc en aquest informe a petició del Conca (2010): [http://www.dansacat.org/arxius/biblioteca/INFORME\\_SITUACI\\_ACTUAL\\_DE\\_LA\\_DANSA\\_2011.pdf](http://www.dansacat.org/arxius/biblioteca/INFORME_SITUACI_ACTUAL_DE_LA_DANSA_2011.pdf)

<sup>52</sup> Companyies entrevistades: Nats Nus (Silvia Lorente), Iliacan (Álvaro de la Peña), Sol Picó (Pia Mazuela).  
Ballarins entrevistats: Joana Serra, Guy Nader, Mireia de Querol i Úrsa Sekirnik.  
Agent cultural entrevistada: Marine Budin  
(Elclimamola, agència de management d'artistes escènics i de producció i promoció de projectes artístics).

## Companyies

- Els circuits han funcionat fins ara. Però ha calgut un treball de màrqueting al darrere. Ara els bolos han baixat en picat, amb la crisi.
- La persona de gestió s'encarregava de buscar bolos trucant a teatres, contactant amb Ajuntaments, anant a festivals, ...
- Com que s'han adonat de l'alt cost de fer una producció, han buscat alternatives: formació especialitzada, treball comunitari, etc.
- Falta de diners dels ajuntaments i institucions estatals, o falta d'interès en invertir-los en cultura. Fins i tot en els anys de bonança no s'han distribuït per a la creació futura d'un sistema estable per a la dansa. Falta la consciència política de protecció de les arts, a diferència d'altres països europeus més avançats.
- Està havent-hi arreu d'Europa el recolzament a projectes d'intercanvi entre uns i altres.
- Experiències destacades de l'estranger: es destaquen països nòrdics, França i Anglaterra.
- Falta de vasocomunicació entre institucions que es dediquen a la dansa (Mercat de les flors, TNC, petits espais alternatius, companyies, ...).
- Problemàtica de qui és el client d'una companyia? El públic no, sinó la persona de l'Ajuntament que dirà el "sí" final a programar-los o no. Problemàtica de la figura de programador/treballador de l'ajuntament, poca implicació i coneixement amb l'escena real.
- Finançament: fins ara una gran part venia de subvencions, i fa dos anys està canviant el paradigma, i es troben amb la situació que o van a taquilla o no treballen. És un risc enorme anar a taquilla quan havien anat fins ara a catxet, i més essent un projecte R+d, en el que els demanen que es gestionin el seu propi pressupost.
- Opinió en relació a la Plataforma Crim: impressió de que els cal trobar les seves vies d'interlocució política i de gestió.
- Cadascú va pel seu cantó, en el sector.
- Moment de crisi: solucions? Revalorització de què són i què necessiten per existir. Transferència de valor monetari d'unes activitats a d'altres. Retallada en el personal (reduccions de jornada...). Reorganització i replantejament d'espais de creació. Deixar de produir en un temps i fer altres propostes que donin ingressos.

## Ballarins emergents

- Tenen la doble vessant de si volen treballar en projectes propis o com a intèrprets per a altres grups o companyies.
- Dificultat en la contractació, “no existeix un règim de ballarí especial”, fins i tot en institucions que a cop d’ull sembla que ho hagin de tenir tot regulat. Troben a faltar un conveni de l’artista, amb les seves peculiaritats.
- Dificultat d’entrar en circuits.
- No se senten identificats per depèn de què amb l’etiqueta “emergent”, ja que veuen que s’utilitza segons interès (associar-ho a situació mal pagada, etc.).
- Com a institucions que els han recolzat: La Caldera, el Mercat de les Flors, Tragantdansa, La poderosa, Conca, Festivals com el de Peralada... troben a faltar diàleg entre institucions i organitzacions del sector.
- Els manca una estructura de formació professionalitzada de la dansa a Catalunya, que compti també amb una part de formació en gestió o de com moure una producció pels propis ballarins (com per exemple fan estudiants de circ).
- Dificultat de dur la part de gestió ells mateixos alhora que és necessària. Les despeses mínimes en producció i la necessitat d’algú que et vengui són les principals necessitats que han de cobrir (i que sovint fan que no puguin millorar el producte, perquè per fer-ho cal invertir diners que no tenen).
- La combinació actual acostuma a ser bolos + creació + classes.
- Troben a faltar estructures de recolzament als artistes, en el sentit de poder desenvolupar un projecte més a mig i llarg termini que no a curt termini.
- Valoren positivament la facilitat en trobar residències i espais de creació.
- Valoració en les residències de que no pots passar per qualsevol d’elles si vols arribar a cert prestigi dins el sector, que has de passar per alguns llocs per tenir nom i funcionar.
- Entenen que s’hauria d’apostar per la diversitat de propostes que hi ha a Barcelona, referint-se a iniciatives alternatives a grans equipaments, que fa anys que funcionen i que per la crisi estan a punt de desaparèixer perquè econòmicament van molt malament (reivindicació de la pluralitat i biodiversitat del sector).
- Creuen en col·laboracions i creació de xarxa com a mètode per a sortir de la situació precària/crisi.
- Experiències estrangeres profitoses: la xarxa creada de festivals a llatinoamèrica, la formació a Salzburg, França, Bèlgica, Holanda, etc.



Amb l'Informe Anual sobre l'estat de la Cultura i de les Arts a Catalunya 2011<sup>53</sup>, les aportacions del llibre *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles* de Jaume Colomer, el *Pla integral de les arts escèniques i musicals per a tots els públics 2011-2018*<sup>54</sup> i agafant les anotacions anteriors, analitzem, a través d'un DAFO, el sector.

### 3.2.5. Dafo sectorial

#### Fortaleses

- ✓ Forta càrrega simbòlica de l'activitat escènica.
- ✓ Necessitat de trobades personals en una societat digitalitzada.
- ✓ Existència d'una forta pràctica amateur.
- ✓ Xarxa d'infraestructures escèniques ben equipades i repartides pel territori.
- ✓ Sales alternatives com a opció de teatre de qualitat i reducció de costos.
- ✓ Xarxa de centres de formació escènica de qualitat.
- ✓ Pràctica escolar regular d'anar a veure espectacles.
- ✓ Teixit empresarial emergent, divers i arrelat al territori, amb lògica de mercat i respecte als valors artístics de la producció escènica.
- ✓ Estructura associativa bàsica del sector.
- ✓ Existència de xarxes i circuits de distribució consolidats, festivals i empreses especialitzades en distribució.
- ✓ Sistemes de venda a taquilla i a distància eficaços d'acord amb els nous hàbits de consum de la població.
- ✓ Riquesa de tendències en dansa a Catalunya. Nou talent creador a partir de la irrupció amb força de noves generacions de creadors que fugen del model estable d'una companyia i busquen noves estructures de treball que siguin més flexibles i possibilitin la cooperació transversal entre creadors.
- ✓ Universalitat del llenguatge (fàcilment exportable), adaptable a espais canviants i a altres disciplines. Vinculació més enllà de la creació amb temes de salut, educació i benestar social.
- ✓ Capacitat de resistència de les companyies existents (generalment petites). L'única pública, és la cia. del Institut del teatre.
- ✓ Tasca important del Mercat de les Flors, com a equipament públic dedicat exclusivament a la dansa i les arts del moviment, pel treball de creació de nous públics i creació de xarxa amb els agents del sector.
- ✓ Dansa present al territori.
- ✓ Augment de la consciència de col·lectiu.

---

<sup>53</sup>[http://www.conca.cat/media/asset\\_publics/resources/000/001/746/original/IA\\_2011\\_CAT\\_-\\_040811.pdf](http://www.conca.cat/media/asset_publics/resources/000/001/746/original/IA_2011_CAT_-_040811.pdf)

<sup>54</sup>[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SID/Documents/Documents%20VJ/Arxiu%20documents%202010/Pla\\_totselspublics.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SID/Documents/Documents%20VJ/Arxiu%20documents%202010/Pla_totselspublics.pdf)

## Debilitats

- ✓ Absència d'un hàbit consolidat de consum escènic a la majoria de la població, analfabetisme en llenguatges escènics.
- ✓ Canvi de preferències i estils de vida dels espectadors consolidats, distanciament amb les programacions escèniques tradicionals.
- ✓ Mercat petit que no permet amortitzar inversions ni generar excedents per invertir en futur.
- ✓ Dificultat de finançar inversions per a fer producció.
- ✓ Increment dels costos de producció i explotació (caràcter artesanal i presencial) i dificultat per incloure processos industrials de producció que abarateixin els costos unitaris. Febleses en els mecanismes de foment de la producció, complexitat en el model de distribució.
- ✓ Dificultats inherents al producte i la seva comercialització, en particular, respecte a:  
preu de venda, temàtica de les obres, poc risc i innovació en el producte.  
Consideració del preu de les entrades: car (malgrat estar per sota dels costos).
- ✓ Absència d'un sistema de patrocini i mecenatge per a produccions escèniques, per falta de tradició i d'incentius fiscals significatius.
- ✓ Fragilitat, dispersió i petita dimensió de les empreses emergents, com per generar economies d'escala.
- ✓ Falta de vertebració del sector i d'un model de desenvolupament planificat.
- ✓ Indefinició del paper del sector públic en la producció i exhibició escèniques, absència d'un model de cooperació públic-privat, conflicte d'interessos.
- ✓ Excessiva concentració escènica en dues ciutats i quatre comunitats (a nivell estatal).
- ✓ Sistema educatiu lluny del vincle entre el fet escènic i la construcció de valors. Manca de presència de la dansa en l'educació primària i secundària.
- ✓ Manca d'informació i insuficient coneixement en el circuit de programadors, insuficient programació estable.
- ✓ Mancances tècniques en determinats espais d'exhibició.
- ✓ L'elevat nombre de companyies, la manca de professionalitat en algunes d'elles i, per tant, un grau important d'intrusisme professional.
- ✓ Manca de circuits consolidats.
- ✓ Impossibilitat de consolidar un grup estable d'intèrprets perfilats al gust o a la mida del creador, per l'existència de microempresarials que centren els esforços a cobrir la despesa de manteniment de l'estructura.

## Oportunitats

- ✓ Alt interès per estudiar i practicar dansa a Catalunya.
- ✓ Creixent **mercat de l'oci**, que ofereix noves oportunitats si es vincula el consum escènic a d'altres pràctiques d'oci majoritàries en una estratègia d'oferta global.
- ✓ Nou mercat europeu per superar barreres de públics.
- ✓ Tendència a incorporar sistemes de gestió empresarials basats en la **planificació**, els **estudis de viabilitat** i la **gestió** de la informació.
- ✓ Desenvolupament de sistemes de **relació amb els clients**: màrqueting relacional que identifica micromercats amb formes de comunicació personalitzades de major eficàcia i baix cost.
- ✓ Increment del turisme cultural com a potencial consumidor de l'oferta escènica.

## Amenaces

- ✓ Greu situació de crisi econòmica generalitzada, que afecta especialment a aquest sector que des de sempre ha estat feble. Conseqüent reducció dels pressupostos públics i falta d'un marc adequat en legislació per al mecenatge.
- ✓ Creixent predomini de les pràctiques individuals de l'oci.
- ✓ Falta d'expectatives de futur de noves generacions que atorguen a les arts escèniques una funció d'entreteniment.
- ✓ Pèrdua de la funció de reflexió social de les arts escèniques.
- ✓ Influència de la globalització econòmica en la producció escènica (multinacionals, deslocalització de la producció escènica, pèrdua de biodiversitat).

## Conclusions de diagnosi

Les arts escèniques, doncs, en l'actualitat van acompanyades d'un seguit de circumstàncies desfavorables per la seva evolució saludable. Entre els diferents agents que hi intervenen, els públics són essencials, i compta amb una absència d'hàbit consolidat de consum escènic a la majoria de la població, un analfabetisme en llenguatges escènics. Amb una societat cada vegada més digitalitzada i amb un creixent predomini de les pràctiques individuals de l'oci, hi ha hagut un canvi de preferències i estils de vida, que fins i tot ha distanciat els espectadors consolidats de les programacions escèniques tradicionals. Si entenem que la construcció de valors ja ve des de l'escola, podem dir que la presència de les arts escèniques en el sistema educatiu és deficitària (especialment la de la dansa) i no ajuda a la creació dels valors inherents al fet artístic i a la creació de públics, per acomplir la funció de reflexió social que tenen les arts escèniques. La globalització (amb la deslocalització de la producció escènica i la conseqüent

pèrdua de biodiversitat) i la crisi econòmica han accentuat les ja pròpies dificultats inherents al producte i la seva comercialització, en particular, respecte al preu de venda, la temàtica de les obres i el poc risc i innovació en el producte. Cal afegir que el mercat de les arts escèniques a Catalunya és petit i no permet amortitzar inversions ni generar excedents per invertir en futur. El increment dels costos de producció i explotació (caràcter artesanal i presencial) i la dificultat per incloure processos industrials de producció que abarateixin els costos unitaris, fan difícil la seva viabilitat, juntament amb una absència de sistema de patrocini i mecenatge per a produccions escèniques amb incentius prou significatius.

Estem parlant, però, de les arts escèniques, una activitat amb una forta càrrega simbòlica. Cal destacar la necessitat humana de trobades personals, accentuada a més en un context digitalitzat. El territori, amb els diferents plans estratègics institucionals, compta amb una xarxa d'infraestructures escèniques ben equipades i repartides com a fet potencial per arribar a més públics. A més existeixen noves vies, mirant a l'exterior, per crear-ne, com poden ser el mercat europeu, més acostumat al consum cultural, o l'existent increment del turisme cultural. Com a noves iniciatives, està sorgint un nou teixit empresarial emergent, divers i arrelat al territori, amb lògica de mercat i respecte als valors artístics de la producció escènica, amb tendència a incorporar sistemes de gestió empresarials basats en la planificació, els estudis de viabilitat i la gestió de la informació, a més del desenvolupament de sistemes de relació amb els clients (màrqueting relacional que identifica micromercats amb formes de comunicació personalitzades de major eficàcia i baix cost) essencials per aquest sector. Entre les arts escèniques, la dansa manté la universalitat en el seu llenguatge que la fa fàcilment exportable, adaptable a espais canviants i a altres disciplines. És fàcilment transferible a temes transversals d'interès per a tothom com són la salut, l'educació i el benestar social. Contra pronòstics, hi ha un alt interès per estudiar i practicar dansa a Catalunya i en els últims anys ha sorgit un nou talent creador en dansa. El creixent mercat de l'oci pot oferir al consum escènic noves oportunitats interessants per la viabilitat en el cru sector.

En aquest context sembla que la sortida lògica hauria de ser apropar la dansa i el seu factor diferencial (la creativitat) a aquells àmbits que encara disposen de capital: la gran empresa, que estaria disposada a pagar per obtenir aquest capital creatiu i per millorar les condicions laborals dels seus treballadors. De la mateixa manera els ballarins podrien aprofitar-se d'aquesta relació i així poder continuar fent el que saben, amb qualitat.

A continuació podem veure la descripció del projecte i el model de negoci a seguir.

## 4. Descripció del projecte

### 4.1. Descripció del servei

#### ➤ Què és *Aposta en moviment* i què es fa?

L'organització s'entén com un equip format per diferents actors que junts conformen una dinàmica de profit per tots ells i per la ciutadania, per aconseguir amb l'objectiu principal:

*Enriquir a la societat  
amb el valor social  
de les pràctiques de dansa  
de ballarins emergents.*

Aquesta fita es vehicula a través de dues activitats principals:

- Paquets culturals per a empreses (pels seus treballadors, job enrichment).  
Un paquet cultural consta d'activitats al llarg d'un dia basades en el moviment i el cos dirigides als treballadors d'una empresa -al voltant d'unes 20 persones-, per crear valor de grup i valors individuals que generin benestar, desenvolupament personal i eficàcia empresarial.
- Distribució i difusió de peces escèniques de ballarins emergents.  
Les peces han d'estar acabades i tenir una durada mínima de quaranta cinc minuts per poder circular en el mercat escènic i poder-lo vendre.

*Aposta en moviment* vol ser solució per a empreses i referència en la distribució d'artistes.

L'organització pot únicament funcionar amb un perfil molt concret d'actors que la conformin:

**Ballarins emergents:** Per una banda, un grup reduït de ballarins joves -uns quatre- amb unes característiques determinades:

- Que tinguin certa trajectòria (riquesa formativa, certa experiència en la producció d'espectacles, i bagatge a l'estranger).
- Que estiguin actius en la creació i tinguin una producció acabada (amb d'altres ballarins, si pertoca), que necessitin distribuir aquesta peça.

- Que tinguin habilitats pedagògiques i motivació formativa<sup>55</sup> per donar classes a persones que mai s'han acostat a la dansa contemporània i a les seves dinàmiques corporals.
- Que intrínsecament, tinguin la capacitat de comunicar per si mateixos la seva feina i el que fan, emetent missatges amb poder d'atracció per a diferents tipus de públics (mitjans de comunicació, agents culturals, públics actuals de la dansa contemporània, companys del sector, nous públics, amics i coneguts, etc).
- Que tinguin certa xarxa de contactes del sector.

**Equip de gestió professional:** Per altra banda, un equip de gestió professional que:

- Que entengui les lògiques de funcionament del sector de les arts escèniques i que cregui en els ballarins a qui representa, en el seu treball i en el seu valor afegit.
- Que tingui habilitats de comunicació i de relacions públiques, amb capacitats persuasives i comercials per a atraure possibles clients.
- Que conegui les lògiques de grans empreses i dels valors que poden ser del interès d'aquestes.
- Que tingui una xarxa de contactes dins el món de les arts escèniques i que tingui vies per accedir a una xarxa de contactes de certes empreses (mitjanes i grans) alienes a aquest sector, i amb interès pel job enrichment.

Ambdós perfils (ballarins i equip de gestió) han d'apropiar-se i creure en el funcionament integral de l'organització, com un tot, amb la idea de que l'única forma de que funcioni és amb l'existència de totes les peces i aportant per totes les vies la màxima qualitat i habilitats.

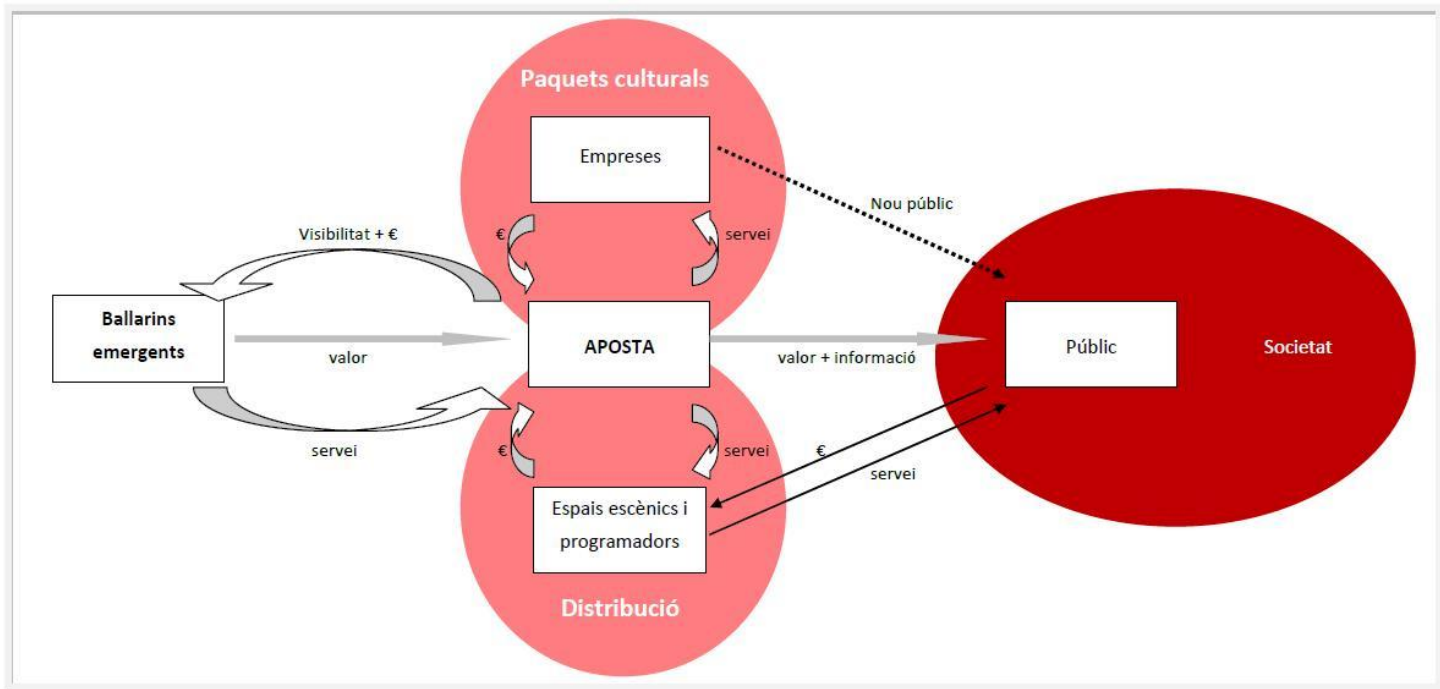
A continuació podem veure un esquema de les relacions que s'estableixen entre els actors implicats i com s'intercanvien actius, fent del projecte un sistema enriquidor per tots ells (R+D).

---

<sup>55</sup> Com a mínim un dels membres de cada grup a qui representar.

➤ Què fa *Aposta en moviment* per cadascun dels agents involucrats?

Idiograma R+D



Anem a detallar quin valor ofereix *Aposta* des de cadascun dels agents implicats en el projecte:

*Ballarí:*

Els ballarins emergents tenen intrínsecament un valor afegit, per la seva forma d'entendre el món, i de desenvolupar-se en ell. Aquest valor el comparteixen amb *Aposta*, amb el que treballant conjuntament, guanya el desenvolupament de la seva carrera professional gràcies a una distribució de qualitat de les seves peces escèniques, donant sentit a la seva tasca i evolució. A més de la conseqüent remuneració per les actuacions, rep uns ingressos extres importants a canvi de fer tallers de dansa contemporània per grups de gent amateur en l'àmbit de l'empresa de forma puntual, fet que li dona certa solvència i per tant estabilitat per a seguir desenvolupant la seva feina creativa garantint la qualitat en els seus treballs.

*Empresari:*

Guanya un servei de job-enrichment, que es caracteritza per aportar als seus treballadors una experiència saludable, que fomenta la cooperativitat, la coordinació grupal i el benestar físic i personal. Reforça un projecte cultural R+D fent-se responsable de valors socials, que dona a l'empresa una bona imatge de tracte i preocupació pel benestar dels seus empleats, tot apropiant-se d'eines i coneixements intangibles de les propostes formatives que els proposen els ballarins acostant-s'hi de primera mà. A canvi, aporta rèdits econòmics que s'inverteixen en els propis artistes i en el funcionament de *Aposta en moviment*.

*Programador / espai escènic<sup>56</sup>:*

Guanya un servei en espectacles de qualitat i innovadors a preu assequible, que marquen tendència. La innovació intrínseca de l'obra és una característica a destacar amb capacitat per captar nous públics i per tant, amb potencialitat per omplir el teatre. Els bons resultats qualitatius els aporta distinció en les propostes que promouen, fet que els dona més prestigi en el servei ofert al públic espectador. A canvi inverteixen uns rèdits econòmics pels bolos, que són bàsicament pels ballarins, contribuint a enfortir les seves trajectòries, i una petita part es destina a *Aposta en moviment*, per l'organització i gestió de la distribució.

*Públic / societat:*

Guanya en veure nous espectacles de qualitat i innovadors, que generen noves sensacions i que atrauen a nous públics, amb capacitat de generar un clima de socialització entre públics usuals i públics potencials i nous. Peces amb capacitat de fer sentir particip l'espectador, a través de la informació que se li fa arribar des dels diferents mitjans que promou *Aposta*. Un motor per a la reflexió i sacseig social. A canvi d'aquest servei, el públic aporta rèdits econòmics als espais escènics que es destinen als artistes i a *Aposta* per la seva tasca, i que contribueixen a la sostenibilitat del projecte, incorporant-los com a part indispensable del mateix.

➤ **Clients d'*Aposta***

Es consideren diferents segments de clients, vinculats als dos tipus de producte que s'ofereixen. En qualsevol d'ells, hi ha uns valors transversals: excel·lència, innovació, proximitat, professionalitat, valor social i rendibilitat econòmica.

A continuació enumerem els segments de clients a qui ens dirigim, amb les necessitats que han de satisfer, i amb la proposta de valor que se'ls hi ofereix a cadascun d'ells. El màrqueting estarà dirigit a satisfer aquestes necessitats.

---

<sup>56</sup> Amb "Espai escènic" es fa referència als agents implicats indirectament en la contractació d'espectacles, que no són pròpiament programadors, però que hi tenen una vinculació important en la decisió o tria final (gerents, treballadors del teatre, etc.)



### Paquets culturals per a empreses

Clients	Necessitats	Proposta de valor
Empreses interessades en generar valor de grup entre els seus treballadors.	<p>Optimitzar els sous dels treballadors pel rendiment empresarial.</p> <p>Augmentar la productivitat de l'empresa amb menys temps i esforç.</p> <p>Incentivar una bona actitud dels seus treballadors davant la feina.</p> <p>Afavorir el treball en equip, la cooperació, i la consegüent eficàcia.</p> <p>Incrementar la salut amb activitat física i reduir així les baixes laborals.</p>	Experiència curta i intensa que genera valor de grup entre els treballadors, a més de valors individuals que crearan un benestar físic, mental i actitudinal tal que farà augmentar el rendiment en el treball, i en consegüència, menys baixes laborals, més motivació a la feina i més eficàcia empresarial.

### Distribució d'espectacles de ballarins emergents

Clients	Necessitats	Proposta de valor
Programadors d'espais escènics (privats) amb una línia arriscada	<p>Programar espectacles als teatres/altres espais.</p> <p>Demostrar que innoven i marquen tendència.</p> <p>Omplir els teatres/altres espais.</p> <p>Conèixer el que hi ha a cada moment.</p>	Espectacles de qualitat i innovadors amb valor social, que marquen tendència. Són captadors de nous públics, amb potencialitat per omplir el teatre. Característica de que són a preu assequible a catxet, permetent també crear programació amb l'opció d'anar a taquilla, sense més cost que posar l'espai del teatre i els corresponents subministraments i serveis de taquillatge i neteja.
Programadors d'espais escènics (públics) amb una línia arriscada	<p>Programar a preu baix.</p> <p>Justificar la seva inversió cultural en els teatres municipals i en les subvencions.</p> <p>Diferenciar-se d'altres municipis per la qualitat cultural i atraure ciutadans d'altres poblacions.</p> <p>Ser referents en quelcom cultural.</p> <p>Satisfer a gran part de ciutadans en els seus gustos culturals.</p> <p>Fer realitat el valor de cohesió social de la cultura.</p>	

#### ➤ Avantatge competitiu. Perquè consumir aquests serveis?

Són serveis diferenciats i nous en relació a les seves respectives competències:

En els paquets culturals, el fet diferencial és l'especialització en el cos i excel·lència de les propostes en relació a les que fan altres empreses d'oci empresarial. D'altres empreses proposen activitats d'entreteniment i d'oci, en que s'utilitza el cos però des d'una perspectiva més aviat superficial (com a mitjà

per fer altres accions: jocs participatius, activitats de grup, de pensament, de raonament, d'activitat física amb una missió grupal, etc.). En la proposta dels ballarins es vol anar més enllà encetant una activitat que fa que la persona s'acosti al seu propi cos, hi entri en diàleg, per conèixer-se, i a partir d'aquí començar amb dinàmiques relacionals, posar èmfasi en l'acceptació i consciència dels altres cossos a partir de la partida d'un mateix. Un treball per optimitzar l'energia que té cadascú, per ser més eficaç amb aquesta, de forma orgànica i distesa, a prop de professionals del cos, que ja han passat per aquests processos i tenen les eines per encarrilar als que ho busquen.

En la distribució, el fet diferencial és la innovació i els valors joves i de qualitat d'una nova generació en dansa. Uns espectacles que tenen segell propi, i que són frescos, amb potencialitats per crear nous públics, més enllà de la disciplina de la dansa, i en aquesta, amb capacitat per regenerar la qualitat de l'escena actual.

Ambdós serveis són béns d'experiència, perquè generen una experiència relacionada directament amb l'usuari. Durant el procés de disseny d'aquests productes i serveis, les demandes dels usuaris s'incorporen constantment a través de "bucles de feedback", millorant el procés, fet que afavoreix que els productes finals siguin dia a dia cada vegada millors.

## ➤ El mercat

Si parlem de paquets culturals per a empreses, es pot intuir un volum de mercat més ample, si considerem la resta d'opcions d'oci que altres organitzacions ja ofereixen a les empreses per dinamitzar els treballadors (jocs col·lectius, risoteràpia, dinàmiques de competició d'equips, etc). Però el tret diferencial d'*Aposta en moviment* és que hi ha en el producte un caràcter innovador, especialitzat i de qualitat més enllà de l'oci i l'entreteniment que té a veure amb el cos, i això serà el que ens farà posicionar en una nova categoria dins dels paquets ja existents.

Pel que fa a la distribució d'espectacles, el volum de mercat és petit, ja que dins de les arts escèniques la dansa té ocupacions menors que la resta de disciplines, i tractant-se d'obres de ballarins joves, que no són tant coneguts com les companyies consolidades, el volum de mercat és més reduït. Malgrat els nínxols de públic són força especialitzats i reduïts, es poden augmentar a poc a poc pel fet que els espectacles tenen un caràcter fresc i innovador que els diferencia de la resta, fent que públics potencials comencin a consumir-ne fins a adquirir una assiduitat amb el temps. Es consideren nínxols de mercat: consumidors assidus i públic proactiu de dansa i arts escèniques, públic potencial amb interès per nous llenguatges i tendències de la cultura que no són consumidors habituals i públic potencial consumidor de propostes d'oci en col·lectivitat però no d'arts escèniques.

Atenent a la dimensió del mercat, s'ha acotat a l'àmbit català, per les potencialitats que ja hem comentat a l'apartat de diagnosi territorial, tant pel que fa a la distribució (nombre d'espais escènics, festivals, etc) com per a pol d'atracció per la ubicació de grans empreses (a destacar la marca Barcelona), amb possibilitats d'obrir-se a nivell estatal i internacional (sobretot aquests últims pel que fa a la línia de distribució d'espectacles).

### ➤ Com és la competència?

La competència del servei de paquets culturals, en canvi, la trobem en d'altres empreses que ofereixen paquets lúdics a empreses que busquen aquests valors. A Espanya però, no hi ha cap organització que sigui tant especialista en el moviment i en el cos, per tant el nostre fet diferencial és l'excel·lència en les propostes artístiques amb el cos. També podem considerar competència les iniciatives d'empreses d'instal·lar en el mateix lloc de treball espais d'entreteniment i les que es dediquen al coaching o a utilitzar estratègies de suport a l'empresa pel seu benestar corporatiu.

La competència en la branca de la distribució està formada bàsicament per les companyies històricament amb més trajectòria, a més de la resta de ballarins i companyies internacionals existents, sobretot els que ofereixen també obres noves i emergents. A nivell de distribució, la competència són doncs, les distribuïdores d'aquests altres ballarins i companyies.

Com a serveis substitutius també considerem rellevant destacar la resta de productes culturals existents pel que fa als espectacles, pels segments de clients detallats, com poden ser peces d'altres arts escèniques (circ, teatre, performance) com d'altres arts (plàstiques, musicals, etc) a la vegada que productes que també s'etiqueten d'emergents o contemporanis, que poden actuar amb preus més baixos. Fora de les arts, experiències d'oci com els esdeveniments massius esportius també es consideren productes substitutius, ja que un alt percentatge de persones segueixen aquests esdeveniments i deixen de consumir les programacions culturals que coincideixen en el mateix horari.

Per elaborar l'estudi de la competència, i especialment la d'empreses, caldrà fer un anàlisi per descriure amb més detall els aspectes més rellevants que defineixen els competidors directes. Aleshores les qüestions a respondre sobre els competidors directes actuals, on s'ubiquen, a quins clients es dirigeixen i on es troben, quins productes i serveis comercialitzen, quines són les característiques més rellevants d'aquests productes i serveis i quins són els punts forts i febles en relació a la nostra empresa, ens donaran pistes de com encarar el pla de màrqueting i en quins canals fer-ho. I a nivell de màrqueting, podem estudiar el seu públic objectiu, la seva proposta de valor, les funcionalitats i les accions de màrqueting digital detectades, i contrarestar-les.

### ➤ Anàlisi de canvis previstos de l'entorn en el futur

En un futur més aviat proper és possible que sorgeixi competència en aquest àmbit. A través de l'autocrítica en la implementació de la nostra empresa en el mercat, podrem activar processos de millora que ens faran ser més forts i amb més experiència que d'altres empreses possibles noves. Tot i així, caldrà veure quina evolució fem i fan la resta i adaptar-nos a les diferents circumstàncies.

S'haurà de posar en la promoció molt èmfasi de la diferenciació del nostre paquet amb els paquets actuals d'oci d'altres empreses. En cas en que ens trobem amb una barrera de compra pel preu de venda, i després d'un primer període en el que podrem veure el transcurs de la implementació, una de les possibilitats és obrir-ho al mercat internacional, de manera que altres països amb solvència econòmica puguin invertir diners en projectes com aquest pels seus treballadors, tenint en compte que Catalunya segueix essent un pol d'atractiu turístic i d'interès estratègic, valorat internacionalment. El client s'estendria llavors més enllà de les empreses catalanes fins a empreses d'arreu del món que aprofitant la marca Barcelona venen a desenvolupar estratègies de grup. Seria llavors quan les estratègies de venda i màrqueting haurien d'agafar un rumb més internacional (relacions públiques que domini certs països, etc).

### ➤ Quins actors intervenen en aquest mercat?

En el mercat on es mourà *Aposta en moviment*, s'observen diferents actors:

- **Ballarins emergents:** són la peça clau de l'engranatge de l'organització. El nombre de ballarins o de grups artístics a qui representar no serà superior a quatre, per poder assolir amb qualitat les tasques de distribució, difusió i comunicació.
- **Altres distribuïdors:** funcionen com a competència, però alhora necessitem que siguin els nostres aliats per establir llaços en cas que sigui necessari i per arribar a la màxima informació possible essent un sector prou precari i reduït<sup>57</sup>. Els contactes es faran a fires i esdeveniments vinculats amb les arts escèniques.
- **Teatres i espais d'exhibició:** hi ha poques sales que arriquin per peces joves; s'obra un ventall de possibilitats de la resta de sales un cop es parli dels ballarins i es vegi la qualitat intrínseca.
- **Programadors:** són agents que cal tenir-hi el contacte però sense haver d'anar-los al darrere, en tot cas, que vegin que s'està en circulació, per captar llavors el seu interès. Cal fer prevaldre la qualitat de les propostes i creure-hi, a l'hora de tractar-hi.

---

<sup>57</sup> Per exemple, assabentar-se de canvis en normatives institucionals que afecten el sector, l'aparició d'ajudes i subvencions, els canvis en estructures vinculants, les variacions en càrrecs representatius del sector que influeixen en les posteriors accions governamentals o d'àmbit privat, les relacions que s'estableixen i que varien entre agents culturals, etc.

- **Administració pública:** malgrat fins ara han donat subvencions i ajudes a companyies de dansa, cada vegada van a menys i hi ha el discurs de que els últims anys aquestes se n'han beneficiat com a *modus vivendi*. Decidim pel moment no comptar amb ajudes econòmiques públiques, però sí amb la seva complicitat per no descartar ser programats en teatres o espais municipals, o en festivals organitzats des de les institucions públiques.
- **Patrocinadors:** seran actors que començarem a cercar a partir del segon any, quan ja hi hagi un any de funcionament i haguem tingut la mínima visibilitat com per interessar a un patrocinador. Cada vegada estan més oberts als actes culturals, però caldrà ser molt exigents en l'ús de la imatge corporativa pròpia i dels mitjans de difusió, perquè s'hi puguin sentir atrets.
- **Directius o RRHH d'empresa:** són agents a qui caldrà dirigir-se i tenir-hi contacte periòdic. Les relacions públiques seran fonamentals i caldrà tenir en compte que no estan acostumats a un producte com el nostre, i que caldrà cuidar molt l'estètica associada als valors que proposem, en tot moment. La crisi econòmica ha agreujat fortament la sostenibilitat de moltes petites i mitjanes empreses, que han sortit molt perjudicades, de manera que les empreses a les que ens haurem de dirigir hauran de ser grans, aquelles que tinguin un pressupost prou elevat i que estiguin en una situació relativament confortable a nivell econòmic tenint present la situació actual.
- **Públic espectador:** són els usuaris finals dels espectacles, als que caldrà atendre i cuidar especialment pel que fa a la comunicació directe de cada grup artístic.
- **Mitjans de comunicació:** els prenem com a aliats del projecte, per tal d'utilitzar-los per a fer difusió tan d'una línia com de l'altra.
- **Ballarins del sector:** es tindrà especial atenció en el conjunt de ballarins que no estan dins del management de l'organització, tractant d'avançar amb ells, amb la seva complicitat. Aquest missatge el tractarem juntament amb els ballarins emergents, per no crear un efecte rebot del companys del sector vers ells.

## 4.2. Model de negoci

A partir del model Canvas<sup>58</sup>, proposat per Alexander Osterwalder i Yves Pigneur, generem un llençol en el que distingim en 9 blocs el que serà el nostre model de negoci:

Proposta de valor	Segments de clients	Canals
Relació amb els clients	Socis clau (o skateholders)	Activitats clau
Recursos clau	Font d'ingressos	Estructura de costos

A continuació exposem el model de negoci d' *Aposta en moviment*.

<sup>58</sup> Model Business Model Generation: <http://www.businessmodelgeneration.com/book>

<p><b>Socis clau</b></p> <p>Ballarins emergents</p> <p>Companyies de dansa</p> <p>Proveïdors de serveis: cases de turisme cultural adequades a les activitats de moviment, i empreses de transport</p> <p>Persones i organitzacions que coneixen teixit empresarial (cambres de comerç, etc)</p> <p>Patrocinadors<sup>59</sup></p> <p>Públic espectador</p>	<p><b>Activitats</b></p> <p>(A) Paquet cultural de <i>job enrichment</i> per a empreses, basats en el moviment i cos.</p> <p>(B) Distribució, comercialització i difusió ballarins (management).</p>	<p><b>Proposta de valor</b></p> <p>Job enrichment per a empreses + Valor social i cultural de les propostes de ballarins emergents</p>	<p><b>Relació clients</b></p> <p>Tipus de relació directa: Majoritàriament Assistència personal i online.</p>	<p><b>Segments de clients</b></p> <p>(A)</p> <p>Empreses interessades en generar valor de grup dels seus treballadors.</p> <p>+ Empreses distribuïdores de serveis per a empreses (aprofitament de clients creats per oferir el servei de paquet cultural dins dels seus)<sup>60</sup></p> <p>(B)</p> <p>Programadors d'espais públics i d'espais privats amb una línia arriscada, Institucions, Associacions culturals</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Personal (gestió i artístic) Estructura</p> <p>Despeses variables paquets</p> <p>Màrqueting i comunicació</p> <p>Serveis externs: gestoria</p>		<p><b>Font d'ingressos</b></p> <p>Ingressos per paquets culturals</p> <p>Ingressos per distribució</p> <p>Patrocini</p>		

<sup>59</sup> Considerem els patrocinadors com a socis, perquè amb els anys creiem positiu vincular la seva imatge amb la nostra, per una banda per créixer a nivell de contactes, i per l'altre, per augmentar ingressos. Però no són com a tal "socis clau", ja que sense ells l'organització podria sobreviure.

<sup>60</sup> Contemplem la possibilitat de vendre la proposta dins d'empreses que ja fan propostes, per aprofitar el seu recorregut, experiència i contactes.

### 4.3. Conceptualització: Missió, visió, valors i finalitats

#### **Missió:**

La missió de *Aposta en moviment* és fer arribar el valor social de les pràctiques de ballarins emergents en dansa contemporània a la nostra societat, a través de, per una banda, el servei a empreses, amb interès per la qualitat de vida dels seus professionals, de paquets culturals en què les pràctiques del cos i moviment serveixin per l'assoliment de valor col·lectiu<sup>61</sup> entre els seus treballadors (job enrichment), a més de salut i entreteniment; i per l'altra, la distribució i difusió de les seves produccions, oferint als destinataris o clients un producte innovador i de qualitat. Tot d'una forma molt propera i personal, ampliant amb ambdues línies, els públics en arts escèniques.

#### **Visió:**

La visió de *Aposta en moviment* és ser un grup que ofereix solucions a les empreses i que és líder en la distribució de ballarins emergents, condició assolida gràcies a la professionalitat en el producte, en la gestió i en la relació amb agents culturals o amb empreses d'altres sectors. Tractant amb un producte arriscat que, amb coneixement de context, arriba a veure la llum amb èxit i viabilitat econòmica. Presència primerament autonòmica<sup>62</sup>, i que es caracteritza per oferir uns serveis personalitzats, innovadors i de qualitat excel·lent en dansa contemporània; que suposin la creació de nous públics, alhora que un impacte social, contribuint finalment al desenvolupament i progrés de la societat.

#### **Valors:**

Excel·lència	Cal ser reconeguts per la qualitat tant en les propostes i creadors com en la manera de fer, creant valor de marca, tant de cara als clients finals, com als professionals del sector i als artistes emergents.
Innovació	Amb una selecció acurada dels artistes, comptem amb les propostes més noves, fresques i joves; contrarestant els efectes de la globalització i la conseqüent pèrdua de biodiversitat escènica.
Proximitat	El nostre compromís és el de contribuir a acostar la dansa contemporània emergent i el seu valor social als nostres clients, oferint la implicació i compromís necessaris perquè tots els agents estiguin satisfets, entenent el projecte com quelcom proper.
Professionalitat	Grup d'experts reconeguts pel seu rigor professional.
Valor social	Valor intrínsec de les propostes, amb capacitat de generar reflexió i canvi social. Posar-lo en valor, a través del intercanvi econòmic.

---

<sup>61</sup> Valor de col·lectivitat (a través d'allò físic, més que allò intel·lectual), tan necessari en l'actual era digital, referenciada ja en el Came o Dafo sectorial.

<sup>62</sup> En un primer terme ens centrem en Catalunya, i més endavant ens obrim a nous mercats (estatal i europeu).

## Rendibilitat econòmica

Destaquem en ser rendibles en un context poc favorable. Ja que les aportacions de capital privat actualment són poc accessibles des de les vies del patrocini i mecenatge, es proposa encetar línies amb serveis més directes.

## Finalitats:

Les finalitats que persegueix *Aposta* són les següents:

- A través de propostes arriscades i innovadores de ballarins emergents, *Aposta* pretén fer arribar-ne el seu valor social a la ciutadania (a través del servei de paquets culturals per a empreses i la distribució i difusió de les experiències artístiques).

En referència al *Llibre blanc de les indústries culturals de Catalunya*<sup>63</sup>, les indústries culturals són generadores d'un elevat valor afegit a diferència d'altres sectors econòmics gràcies a la part creativa que incorporen. Tractant-se la dansa d'un bé artesanal no reproduïble tècnicament, tot i ser repetible, adquireix un valor social o de mercat gràcies a la seva originalitat, singularitat o autenticitat, i sumant-li el valor simbòlic o emocional que incorpora, assumeix un alt nivell de valor afegit, que pot interessar tant a poders públics com a entitats privades i empreses. En el moment que les línies d'actuació s'enfoquen a millorar la vida de les persones o de la societat, podem considerar que hi ha una vessant social, i en el projecte que ens ocupa, aquesta millora ve a través de la reflexió i crítica a partir de de l'experiència de treballadors d'empreses en pràctiques de moviment i cos, en un context d'oci i entreteniment cultural en l'àmbit professional o de veure les produccions dels joves ballarins emergents.

Aquesta fita va acompanyada de la valorització dels ballarins emergents, una dignificació de la feina del ballarí jove en l'actualitat, fent possible la subsistència d'aquesta professió en el nou planter creatiu del país, entenent que l'experiència (valors com la cooperació, la reflexió, la constància, el cuidar-se, el divertiment, ...) que porten pròpiament, enriqueix a tot el context a qui ensenya el seu art o el comparteix.

- En segon lloc, es concep com a finalitat la creació de nous públics per a la dansa, concretament, per a projectes emergents. En un context aturat en molts aspectes, calen noves idees i propostes, i aquestes han d'anar acompanyades d'innovació. Amb el declivi del nombre d'espectadors que van a veure obres, calen noves solucions, i amb peces com les dels ballarins emergents escollits, es pretén augmentar el públic que ja venia i crear-ne de nou, principalment gràcies a la distribució i difusió de les produccions artístiques. A més, amb activitats per a empreses, podem mencionar un embrionari creixement de públic potencial en aquest sector per a les arts escèniques.

---

<sup>63</sup> Llibre blanc de les indústries culturals de Catalunya [p. 459]

[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/ICIC/Documents/Arxiu/publicacions\\_llibreblanc.htm%20-%20Propostes.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/ICIC/Documents/Arxiu/publicacions_llibreblanc.htm%20-%20Propostes.pdf)



- Per últim, i no per això menys important, la viabilitat econòmica és una de les finalitats essencials del projecte. En un context de crisi econòmica global, en què ajudes públiques i privades han minvat, cal seguir aportant a la societat aquest valor social i no seria possible sense una viabilitat econòmica sòlida. Com hem comentat al Dafo sectorial, el mercat de les arts escèniques a Catalunya és petit i no permet amortitzar inversions ni generar excedents per invertir en futur. El increment dels costos de producció i explotació (caràcter artesanal i presencial) i la dificultat per incloure processos industrials de producció que abarateixin els costos unitaris, fan difícil la seva viabilitat, juntament amb una absència de sistema de patrocini i mecenatge per a produccions escèniques amb incentius prou significatius. Per tant, aportant les línies estratègiques que veurem a continuació, procurarem fer del projecte quelcom sostenible i rendible.

#### 4.4. Objectius

##### 4.4.1. Objectius estratègics

Els objectius estratègics van directament relacionats amb l'anàlisi que hem fet anteriorment del context i amb les finalitats explicades. Es consideren objectius estratègics de *Aposta*:

#### A. Fer arribar el valor social dels nous productes emergents en dansa, moviment i cos, a la societat.

A través de dues línies d'actuació vinculades als diferents segments de públic objectiu, amb la intenció de treballar a dues bandes per una mateixa fita, la d'acostar el valor social inherent a la dansa emergent, presentem els subobjectius d'aquest objectiu estratègic:

- (a1) Fer arribar el valor social amb la venda de paquets culturals d'oci a empreses amb consideració especial cap als seus treballadors i el seu benestar, com a peça clau pel rendiment professional i empresarial.

*Target: empreses interessades en el job enrichment.*

- (a2) Fer arribar el valor social amb la distribució i difusió de produccions de ballarins emergents, de qualitat i innovadores.

*Target: Agents culturals implicats en la comercialització i consum de les produccions escèniques.*

Aquest objectiu desdoblant, es recolza en les potencialitats del sector que hem anomenat en l'anàlisi del context: presència d'una xarxa d'infraestructures escèniques ben equipades i repartides pel territori, la dansa com a llenguatge fàcilment exportable, adaptable a espais canviants i a altres disciplines per la seva universalitat, i fàcilment transferible a temes transversals d'interès per a tothom com són la salut, l'educació i el benestar social, el creixent del mercat de l'oci, el creixement del turisme cultural, entre d'altres.

**B. Crear nous públics per a la dansa feta per ballarins emergents.**

Aconseguir fidelitzar els públics actuals, i obrir noves fórmules per a crear nous públics. Cal fer front a les debilitats en aquest àmbit, que ja hem mencionat en l'estudi realitzat del context: l'absència d'hàbit consolidat de consum escènic a la majoria de la població, el creixent predomini de les pràctiques individuals de l'oci a causa de l'era digitalitzada, el distanciament dels espectadors consolidats de les programacions escèniques tradicionals, les resistències al consum respecte al preu de venda, la temàtica de les obres i el poc risc i innovació en el producte, etc. És primordial que hi posem atenció, si volem acomplir la funció de reflexió social que tenen les arts escèniques, i dotar a la dansa d'identitat. I només ho podem fer amb productes que siguin innovadors, i que creïn biodiversitat en un context que cada vegada tendeix a ser més globalitzat.

**C. Assolir el nivell de rendibilitat econòmica favorable com per acomplir amb les finalitats socials desitjades.**

Comptar amb les despeses imprescindibles i generar els ingressos necessaris com per tenir una diversitat de fonts de finançament, que afavoreixi la supervivència en cas que alguna d'elles falli. La construcció de valor social ha de finançar-se des de diferents potes de la societat, per alhora, engrandir la consciència de la seva importància. Els ingressos del sector privat agafen força, per contrarestar la baixada d'ajuts públics.

La creativitat és una forma d'innovació que promou la iniciativa empresarial, augmenta la productivitat i és font de creixement econòmic (UNCTAD, 2008, 3)<sup>64</sup>, per tant cal potenciar-la i fer-la arribar a la societat, per assolir un impacte que situï la cultura en el lloc que li pertoca, com a sector essencial per la salubritat d'una societat.

A continuació, s'associa a cada objectiu estratègic un grup reduït d'objectius operatius que permeten el seu desenvolupament.

---

<sup>64</sup> [http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer_en.pdf) (pàg. 202)

#### 4.4.2. Objectius operatius

<b>Objectiu estratègic A:</b>
<b>Fer arribar el valor social dels nous productes emergents en dansa, moviment i cos, a la societat.</b>
(a1) Venda de paquets culturals d'oci a empreses amb responsabilitat social i consideració dels seus treballadors com a peça clau pel rendiment professional i empresarial.
(a2) Distribució i difusió de produccions de ballarins emergents, de qualitat i innovadores.
<b>Objectius operatius (A):</b>
A.1. Obtenir un bon posicionament com a organització: tercera web més visitada a Catalunya en distribució de dansa i en el sector d'empreses que ofereixen d'altres paquets culturals (creació d'una pàgina web amb alta usabilitat, enllaçar-la en els espais, ús de les xarxes socials més eficients pel projecte, aparició en mitjans escrits, etc).
A.2. Obtenir, amb la presència física en els esdeveniments (fires, congressos, actes institucionals, ...) que pertoquin, resultats en la distribució (7 espectacles/any) i comercialització dels productes artístics (7 paquets culturals/any).
A.3. Generar una xarxa de contactes crucials del projecte i promoure un espai d'intercanvi i interrelació (personals: 100 contactes/any; virtuals: 500 visites/any web; 100 seguidors/any xarxes socials), en consonància amb l'elaboració d'un pla de gestió d'intermediaris i proveïdors, determinant com seran aquestes relacions.
A.4. Assolir un impacte social en la posada en pràctica final dels productes emergents (assolir un mínim del 70% d'ocupació en els teatres, i pel que fa als paquets, interès de mínim el 20% de les vendes en les altres línies d'Aposta.
<b>Objectiu estratègic B:</b>
<b>Crear nous públics per a la dansa feta per ballarins emergents.</b>
<b>Objectius operatius (B):</b>
B.1. Aconseguir la satisfacció dels clients, ballarins emergents i els nostres propis treballadors (assistència de públic, condicions favorables -tècniques i econòmiques-, que els hi hagi agradat, etc.). Conseqüent viralitat positiva: nota mitjana mínima d'un 7 en les enquestes de valoració.
B.2. Fer que els clients d'una línia del projecte facin ús de l'altra (usuari empresa/públic dansa): 20%.
B.3. Conèixer els nostres públics, i fidelitzar-los (públics actuals i nous): 100 seguidors xarxes socials/ any.
B.4. Instal·lar en la consciència dels públics i clients la imatge de valor de la dansa. Augment d'ocupació en els teatres d'un 10% al segon any respecte al primer.
<b>Objectiu estratègic C:</b>
<b>Assolir el nivell de rendibilitat econòmica favorable com per aconseguir amb les finalitats socials desitjades.</b>
<b>Objectius operatius (C):</b>
C.1. Vincular la imatge de valor de la dansa, amb necessari i lògic intercanvi econòmic. Vendes estimades (7 paquets i 7 bols al primer any)
C.2. Aconseguir imatge de marca, com a organització: 5 notícies en els medis de comunicació/any)
C.3. Generar confiança i actitud proactiva: 90% resolució d'incidències satisfactori.
C.4. Ser austers i realistes amb les despeses: desviació permesa fins el 5%.
C.5. Fer un pla de finançament, que contempli amb atenció el capital privat: 7 paquets/any i dos patrocinadors el segon any.

## 4.5. Indicadors d'avaluació per objectius

### Part A:

Referència d'objectius	Indicador
O. estratègic A	- Grau de satisfacció dels clients i públic final (enquestes de valoració qualitativa).
(a1)	- Nombre de vendes a empreses dels paquets culturals (evolucions anuals). - Nombre de treballadors que han tingut experiència del producte. (avaluació anual)
(a2)	- Nombre d'espectacles realitzats (evolucions anuals).
O. operatius	
A.1	- Valoració de com ens han conegut, quan fan la demanda de servei. - Estadístiques de posicionament a la xarxa (google analytics, SEO...)
A.2	- Comptabilitzar quants resultats s'han obtingut (nombre de bolos venuts, nombre de paquets culturals realitzats) i on s'han originat: fira, festival, contacte personal, bocaorella, etc.
A.3	- Estadístiques de l'e-mail marketing (mails rebuts, mails no oberts, mails llençats, ...). - Impressions qualitatives de les converses off i on-line. - Nombre de projectes derivats de les relacions i llaços realitzats en la xarxa de contactes.
A.4	- Estudi qualitatiu del grau d'impacte en el públic final (nombre de suports d'informació tangibles que s'emporta el públic després de l'espectacle, enquestes qualitatives de satisfacció, estona que se'n parla, relacions que es formen a partir del producte, les ganes de quedar-se a l'espai on ha succeït,...). - Nombre de demandes per a rebre més informació després d'haver tingut una primera experiència.

## Part B:

Referència d'objectius	Indicador
O. estratègic B	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre de persones assistents als actes.</li><li>- Enquestes per saber el percentatge de persones per les que és la primera vegada.</li><li>- Nombre de persones que passen d'una línia de l'organització a l'altra (paquet cultural/públic dansa).</li></ul>
<b>O. operatius</b>	
B.1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enquestes de valoració del grau de satisfacció a: clients, ballarins emergents i treballadors de la mateixa organització (satisfacció del producte, satisfacció social, econòmica, de recursos, amb la direcció, amb la comunicació, amb la resolució de problemes, amb la proximitat).</li></ul>
B.2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comptabilització del nombre de persones que passen d'una línia de l'organització a l'altra (paquet cultural/públic dansa) i el motiu (enquesta).</li></ul>
B.3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dades extretes de la gestió de públics (ocupació als teatres, e-mail màrqueting, base de dades de clients, opinions, activitat a les xarxes socials, demandes per part de públics realitzades, testos de valoració).</li></ul>
B.4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enquestes (focus group) amb preguntes "trampa" per veure el valor que donen a la dansa. Valoració periòdica amb el mateix grups cada cert temps.</li></ul>

## Part C:

Referència d'objectius	Indicador
O. estratègic C	<ul style="list-style-type: none"><li>- Obtenir com a mínim els mateixos ingressos que despeses.</li></ul>
<b>O. operatius</b>	
C.1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre de vendes satisfactòriament realitzades (i que per tant han valorat a nivell econòmic les propostes).</li><li>- Enquestes de valoració de la relació entre valor-preu per la dansa.</li></ul>
C.2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre de mitjans interessats en l'organització un cop s'ha realitzat un primer període d'implementació.</li><li>- Enquestes de valoració de la facilitat en la identificació de la imatge de marca de l'organització per part d'agents i usuaris, en relació a valors de prestigi, personalitat, innovació etc.</li></ul>
C.3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Observació personal del grau de confiança traspassat a clients, artistes i agents culturals.</li><li>- Estudi de la vinculació d'usuaris i agents a les xarxes socials, actitud que hi prenen.</li></ul>
C.4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comparacions i valoració d'ingressos i despeses cada trimestre (estudi pressupostari i de desviacions).</li></ul>
C.5	<ul style="list-style-type: none"><li>- Percentatge d'ingressos de capital privat.</li><li>- Valoració del temps destinat a la cerca de finançament.</li><li>- Resultats trimestrals d'aquesta cerca.</li><li>- Estudi d'impacte d'aquests ingressos i continuïtat.</li></ul>



<b>Qui ho fa</b>	<p>3 perfils:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*** Director artístic i distribuïdor</li> <li>** Comunicació i gestió de públics</li> <li>* Gestió tècnica i producció</li> </ul> <p>(l artistes emergents)</p> <p>Es contempla el suport d'un becari/a, en menor mesura.</p>
<b>Com es fa</b>	<p>Fase 1:</p> <p>Investigació i anàlisi. Projecte conceptual.  Redacció de continguts del projecte.  Veure propostes escèniques emergents.  Selecció d'artistes i acord mutu.  Acordar la proposta i detalls escènics amb els artistes.  Elaborar dossiers de promoció dels espectacles.</p> <p>Fase 2:</p> <p>Crear mitjans en línia (web, facebook...) i escrits actius amb l'oferta d'espectacles.  Assistència a actes per contactar amb agents contractants.  Contacte/impacte amb mitjans de comunicació.  Reunions, assistència telefònica i en línia per les peticions.  Gestió del seguiment de les relacions i tancament del tracte.  Manteniment dels dossiers de promoció.  Comunicació interna.  Comunicació externa.</p>
<b>Quan es fa</b>	Al llarg de l'any. Activitat principal.
<b>On es fa</b>	Oficina i espais concrets d'actes amb agents contractants i esdeveniments escènics.
<b>Quant costa</b>	<p>Cost anual programa 1: 9750,53 €</p> <p>Desglossament:</p> <p><i>Salaris: 8169,87 €</i></p> <p><i>Estructura (sense salaris): 890,66 €</i></p> <p><i>Mobilitat treballadors: 240 €</i></p> <p><i>Altres despeses: 450 €</i></p>

**Per a qui** Agents com programadors, institucions públiques, teatres, agents del sector de la dansa, associacions, etc.

## Programa 2 Paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa

Accions vinculades a vendre paquets culturals a empreses amb atenció pels seus treballadors (job enrichment), amb dinàmiques del cos i el moviment com a eix essencial per generar valor col·lectiu entre els treballadors.

Objectius estratègics amb els que es relaciona: Principals: B, Aa2, C

Objectius operatius amb els que es relaciona: Principals: A4, C5

Secundaris: A1, A2, B2, B4, C1

### Indicadors d'avaluació vinculats:

- Nombre de persones assistents als actes.
- Enquestes per saber el percentatge de persones per les que és la primera vegada.
- Nombre de persones que passen d'una línia de l'organització a l'altra (paquet cultural/públic dansa).
- Grau de satisfacció dels clients i públic final (enquestes de valoració qualitativa).
- Nombre de vendes a empreses dels paquets culturals (evolucions anuals).
- Nombre de treballadors que han tingut experiència del producte (avaluació anual).
- Obtenir com a mínim els mateixos ingressos que despeses.
- Estudi qualitatiu del grau d'impacte en el públic final (nombre de suports d'informació tangibles que s'endú el públic després de l'espectacle, enquestes qualitatives de satisfacció, estona que se'n parla, relacions que es formen a partir del producte, les ganes de quedar-se a l'espai on ha succeït,...).
- Nombre de demandes per a rebre més informació després d'haver tingut una primera experiència.
- Percentatge d'ingressos de capital privat.
- Valoració del temps destinat a la cerca de finançament.
- Resultats trimestrals d'aquesta cerca.
- Estudi d'impacte d'aquests ingressos i continuïtat.
- Valoració de com ens han conegut, quan fan la demanda de servei.
- Estadístiques de posicionament a la xarxa (google analytics, SEO...)
- Comptabilitzar quants resultats s'han obtingut (nombre de bolos venuts, nombre de paquets culturals realitzats) i on s'han originat: fira, festival, contacte personal, bocaorella, etc.



- Comptabilització del nombre de persones que passen d'una línia de l'organització a l'altra (paquet cultural/públic dansa) i el motiu (enquesta).
- Enquestes (focus group) amb preguntes "trampa" per veure el valor que donen a la dansa. Valoració periòdica amb el mateix grups cada cert temps.
- Nombre de vendes satisfactòriament realitzades (i que per tant han valorat a nivell econòmic les propostes).
- Enquestes de valoració de la relació entre valor-preu per la dansa.

**Qui ho fa** 3 perfils:  
 \*\*\* Comercial empresarial i administració  
 \*\* Comunicació  
 \* Gestor tècnic i de producció  
 (l artistes emergents)

Es contempla el suport d'un becari/a, en menor mesura.

**Com es fa** Fase 1:  
 Acordar la proposta i detalls formatius artístics amb els artistes.  
 Elaborar dossiers de promoció dels paquets culturals.  
 Contactar amb els proveïdors -cases rurals, transport, ...- per acordar serveis a contractar.  
 Esbòs full de ruta de les activitats i timings.  
 Full de ruta de les activitats i timings definitiu.

Fase 2:  
 Crear i mantenir mitjans en línia i escrits actius amb l'oferta de paquets.  
 Cultivar una xarxa de contactes empresarials.  
 Entrevistes i oferta del producte a empreses. Assistència a actes empresarials.  
 Reunions, assistència telefònica i en línia per les peticions.  
 Manteniment dels dossiers de promoció.  
 Comunicació interna.  
 Comunicació externa.

**Quan es fa** Al llarg de l'any. Activitat principal.

**On es fa** Oficina, espais de les empreses i espais concrets d'actes empresarials.

**Quant costa** Cost anual programa 2: 18915,84 €  
 Desglossament:

*Salaris: 7785,18 €*  
*Estructura (sense salaris): 890,66 €*  
*Mobilitat treballadors: 480 €*  
*Despeses variables paquets: 9310 €*  
*Altres despeses: 450 €*

**Per a qui**      Empreses interessades en el job enrichment.

### Programes transversals

#### **Programa 3** Direcció, coordinació i administració de l'organització

Programa transversal format per accions vinculades a dirigir, coordinar i administrar el conjunt de l'organització, entenent aquest programa com el supervisor de tot el que passa en la resta per tal de crear coherència i una línia amb les mateixes intencions.

Objectius estratègics amb els que es relaciona:      principals: A, B, C

Objectius operatius amb els que es relaciona:      principals: A1, B1, C2, C3, C4

#### **Indicadors d'avaluació vinculats:**

- Grau de satisfacció dels clients i públic final (enquestes de valoració qualitativa).
- Nombre de persones assistents als actes.
- Enquestes per saber el percentatge de persones per les que és la primera vegada.
- Nombre de persones que passen d'una línia de l'organització a l'altra (paquet cultural/públic dansa).
- Obtenir com a mínim els mateixos ingressos que despeses.
- Valoració de com ens han conegut, quan fan la demanda de servei.
- Estadístiques de posicionament a la xarxa (google analytics, SEO...)
- Enquestes de valoració del grau de satisfacció a: clients, ballarins emergents i treballadors de la mateixa organització (satisfacció del producte, satisfacció social, econòmica, de recursos, amb la direcció, amb la comunicació, amb la resolució de problemes, amb la proximitat).
- Nombre de mitjans interessats en l'organització un cop s'ha realitzat un primer període d'implementació.
- Enquestes de valoració de la facilitat en la identificació de la imatge de marca de l'organització per part d'agents i usuaris, en relació a valors de prestigi, personalitat, innovació etc.
- Observació personal del grau de confiança traspasat a clients, artistes i agents culturals.

- Estudi de la vinculació d'usuaris i agents a les xarxes socials, actitud que hi prenen.
- Comparacions i valoració d'ingressos i despeses cada trimestre (estudi pressupostari i de desviacions).

<b>Qui ho fa</b>	1 perfil: * Director artístic i distribuïdor
<b>Com es fa</b>	Fase 1: Elaborar el pla estratègic, les línies metodològiques, del protocol de funcionament de l'equip. Elaboració dels indicadors d'avaluació. Elaboració del pla de finançament. Selecció dels artistes emergents. Selecció de l'equip de treball.  Fase 2: Coordinació de l'equip i accions pel bon funcionament. Supervisió del treball en general. Reunions de coordinació. Avaluació de resultats. Vetllar per la correcta comunicació interna. Vetllar per la correcta comunicació externa.
<b>Quan es fa</b>	Abans de la constitució de l'organització (6 mesos abans).
<b>On es fa</b>	Oficina i espais indiferents (fase 1) i oficina (fase 2).
<b>Quant costa</b>	Cost anual programa 3: 2744,66 € Desglossament: <i>Salaris: 1404 €</i> <i>Estructura (sense salaris): 890,66 €</i> <i>Altres despeses: 450 €</i>
<b>Per a qui</b>	Equip de treball (garantir-ne el bon funcionament).

#### **Programa 4** Comunicació, gestió de públics i relacions públiques

Programa transversal format per accions vinculades a comunicar en tot el seu ampli ventall d'acció (intern i extern), acompanyat de la gestió de públics entenent-los tant des de la vessant professional (relacions

públiques amb clients i proveïdors) com de beneficiaris finals (espectadors, treballadors d'empreses).

Objectius estratègics amb els que es relaciona: Principals: B

Secundaris: Aa1

Objectius operatius amb els que es relaciona: Principals: A1, A2, A3, B2, B3, B4, C1

#### Indicadors d'avaluació vinculats:

- Nombre de persones assistents als actes.
- Enquestes per saber el percentatge de persones per les que és la primera vegada.
- Nombre de persones que passen d'una línia de l'organització a l'altra (paquet cultural/públic dansa).
- Nombre d'espectacles realitzats (evolucions anuals).
- Valoració de com ens han conegut, quan fan la demanda de servei.
- Estadístiques de posicionament a la xarxa (google analytics, SEO...)
- Comptabilitzar quants resultats s'han obtingut (nombre de bolos venuts, nombre de paquets culturals realitzats) i on s'han originat: fira, festival, contacte personal, bocaorella, etc.
- Estadístiques de l'e-mail marketing (mails rebuts, mails no oberts, mails llençats, ...).
- Impressions qualitatives de les converses off i on-line.
- Nombre de projectes derivats de les relacions i llaços realitzats en la xarxa de contactes.
- Comptabilització del nombre de persones que passen d'una línia de l'organització a l'altra (paquet cultural/públic dansa) i el motiu (enquesta).
- Dades extretes de la gestió de públics (ocupació als teatres, e-mail màrqueting, base de dades de clients, opinions, activitat a les xarxes socials, demandes per part de públics realitzades, testos de valoració).
- Enquestes (focus group) amb preguntes "trampa" per veure el valor que donen a la dansa. Valoració periòdica amb el mateix grups cada cert temps.
- Nombre de vendes satisfactòriament realitzades (i que per tant han valorat a nivell econòmic les propostes).
- Enquestes de valoració de la relació entre valor-preu per la dansa.

**Qui ho fa** 4 perfils:

\*\*\* Comunicació i gestió de públics

\* Director artístic distribuïdor

\* Comercial empresarial i administració

\* Gestor tècnic i de producció

Es contempla el suport d'un becari/a.

<b>Com es fa</b>	<p>Fase 1: Elaborar el pla de comunicació.</p> <p>Fase 2: Posar en pràctica els codis de comunicació interna. Posar en pràctica els codis de comunicació externa. Aplicació del pla de comunicació. Gestió diària de la comunicació, gestió de públics i relacions públiques. Creació Web i medis virtuals i escrits.</p>
<b>Quan es fa</b>	Abans de la constitució de l'organització i al llarg de l'any.
<b>On es fa</b>	Oficina.
<b>Quant costa</b>	<p>Cost anual programa 4: 11648,6 €</p> <p>Desglossament:</p> <p><i>Salaris: 7912,94 €</i></p> <p><i>Estructura (sense salaris): 890,66 €</i></p> <p><i>Despeses promoció i publicitat: 2395 €</i></p> <p><i>Altres despeses: 450 €</i></p>
<b>Per a qui</b>	Treballadors de l'organització, clients (teatres, programadors, institucions públiques, fires, festivals), artistes i proveïdors (empreses subministradores de serveis, béns i materials), espectadors finals i treballadors de les empreses.

## Programa 5 Cerca de recursos externs

Programa transversal format per accions vinculades a cercar recursos externs per complementar amb els ingressos propis generats per les activitats centrals: aportacions primordialment privades (patrocini, mecenatge, línies d'ajut privat, etc).

Objectius estratègics amb els que es relaciona:	<p>Principals: Aa2, C</p> <p>Secundaris: Aa1</p>
Objectius operatius amb els que es relaciona:	<p>Principals: C5</p> <p>Secundaris: A1</p>

Indicadors d'avaluació vinculats:

- Nombre de vendes a empreses dels paquets culturals (evolucions anuals).
- Nombre de treballadors que han tingut experiència del producte. (avaluació anual)
- Nombre d'espectacles realitzats (evolucions anuals).
- Percentatge d'ingressos de capital privat.
- Valoració del temps destinat a la cerca de finançament.
- Resultats trimestrals d'aquesta cerca.
- Estudi d'impacte d'aquests ingressos i continuïtat.
- Valoració de com ens han conegut, quan fan la demanda de servei.
- Estadístiques de posicionament a la xarxa (google analytics, SEO...)

<b>Qui ho fa</b>	<p>1 perfil</p> <p>** Gestor tècnic i de producció.</p> <p>Es contempla el suport d'un becari/a.</p>
<b>Com es fa</b>	<p>Fase 1:</p> <p>Supervisió del pla de viabilitat.</p> <p>Estudi inicial de cerca de finançament.</p> <p>Fase 2:</p> <p>Posar en pràctica el pla de finançament.</p> <p>Cerca diària de nous recursos i control dels existents.</p>
<b>Quan es fa</b>	<p>Abans de la constitució de l'organització (fase 1); i al llarg de l'any (fase 2). El patrocini i mecenatge es farà a partir del segon any.</p>
<b>On es fa</b>	<p>Oficina.</p>
<b>Quant costa</b>	<p>Cost anual programa 5: 4148,66 €</p> <p>Desglossament:</p> <p><i>Salaris: 2808 €</i></p> <p><i>Estructura (sense salaris): 890,66 €</i></p> <p><i>Altres despeses: 450 €</i></p>
<b>Per a qui</b>	<p>Es dirigeix a ens bàsicament privats amb capital per invertir en cultura (pot adoptar diferents formes patrocini, mecenatge, etc.).</p> <p>L'objectiu del programa és la continuïtat de l'organització.</p>

## 5. Model de gestió

### 5.1. Estructura organitzativa

L'equip està format per quatre perfils diferenciats de professionals, però amb capacitats transversals en certes ocasions:

- Director artístic i distribuïdor
- Comercial empresarial i administració
- Comunicació i gestió de públics
- Gestió tècnica i producció

Com que es tracta d'una empresa de nova creació, s'hauran d'ajuntar perfils per tal de reduir les despeses de personal dels tres primers anys, com a mínim. A partir d'aquest tercer/quart any, es contemplarà la possibilitat de diversificar llocs de treball i contractar més gent.

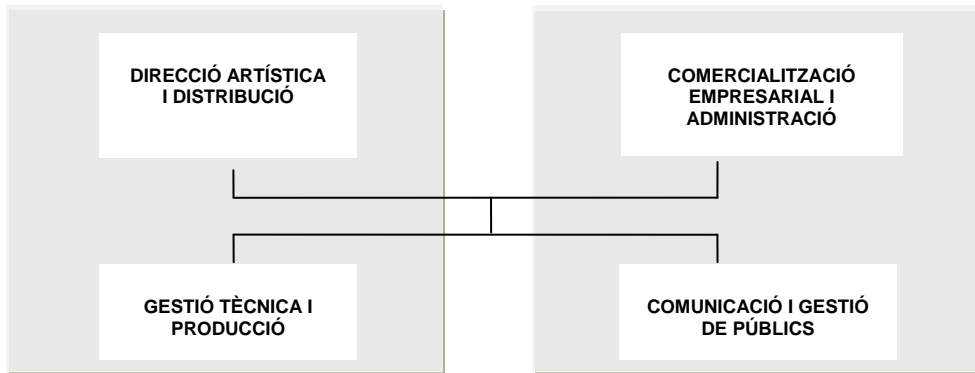
Així doncs, comptarem inicialment amb dues persones contractades: una encarregada de la direcció, distribució artística i gestió de producció, i una altra persona encarregada de la part comercial, administrativa i de comunicació i públics. Així doncs, la unió de tasques, distribuïdes per a dos professionals, a jornada completa, queda de la següent manera:

- { Director artístic i distribuïdor
- { Gestió tècnica i producció
- { Comercial empresarial i administració
- { Comunicació i gestió de públics

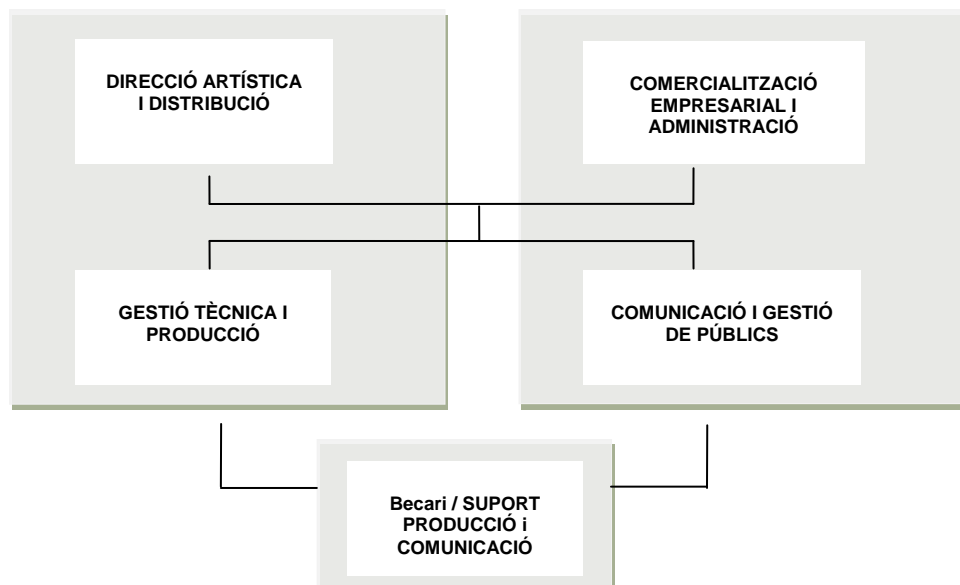
Una tercera persona donarà suport a la producció i comunicació, i estarà en conveni de pràctiques (becari), amb una estipulació de mitja jornada, a partir del tercer any.

A continuació podem veure de forma gràfica la divisió en departaments, i com els perfils professionals inicien l'assumpció d'aquestes tasques, des del primer any fins al quart.

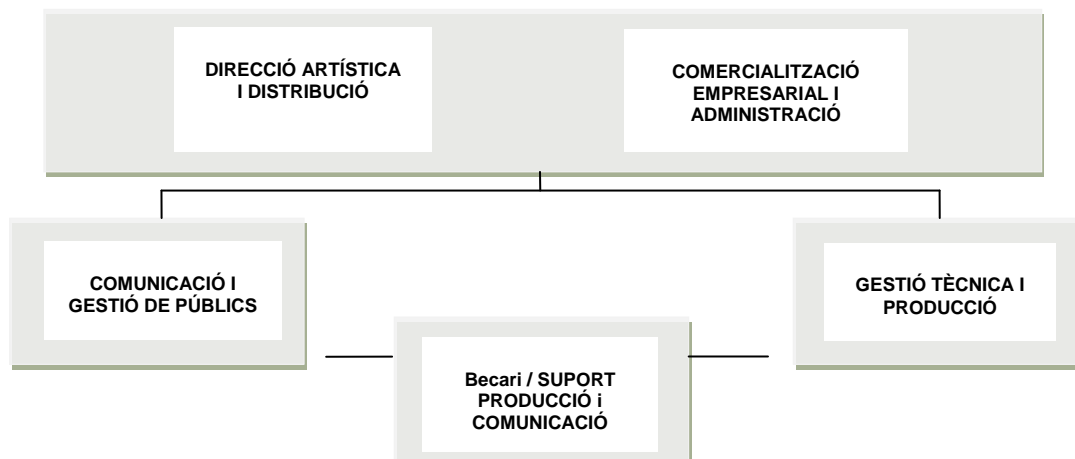
Organigrama previst dels dos primers anys: Quadre Organigrama any 1, 2.



Organigrama previst del tercer i quart any: Quadre Organigrama any 3 i 4.



Organigrama a partir del primer període de quatre anys: Quadre Organigrama a partir de l'any 4.





## 5.2. Descripció de perfils

A continuació es presenten les tipologies de perfils desitjats per a cada lloc de treball, juntament amb les funcions principals i secundàries bàsiques. A més, cadascun d'aquests perfils desenvolupa i porta a terme els programes i tasques detallats, indicant la major o menor dedicació als programes amb més o menys asteriscs (\*), respectivament.

Hem de tenir en compte que els primers anys aquests perfils s'ajuntaran per falta de recursos, però que a partir dels tres/quatre anys, s'han de diferenciar amb diferents persones físiques, com ja hem dit.

Direcció artística i distribució

### Perfil

Persona amb experiència en la distribució, i amb contactes ja formats en el sector. Facilitat per les relacions públiques, organitzada i resolutiva, adaptable als diferents tipus d'agents amb qui tractar (artistes, polítics, programadors, ...). Amb coneixements del sector de la dansa emergent, i caçador de tendències.

### Funcions

Funcions principals: distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània i direcció i coordinació de l'organització.

Funcions transversals: comunicació i relacions públiques.

\*\*\* Programa 1: Distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània

Fase 1: Veure peces escèniques, acordar les propostes a distribuir i els detalls escènics amb els artistes.

Fase 2: Assistència a actes per contactar amb agents contractants. Reunions, assistència telefònica i en línia per les peticions.

\*\*\* Programa 3: Direcció, coordinació i administració de l'organització

Fase 1: Elaborar el pla estratègic, les línies metodològiques, i el protocol de funcionament de l'equip. Elaboració dels indicadors d'avaluació. Selecció dels artistes emergents i de l'equip de treball.

Fase 2: Gestió del seguiment de les relacions i tancament del tracte. Coordinació de l'equip i accions pel bon funcionament. Supervisió del treball en general (i en particular, supervisar la part d'administració feta pel comercial). Reunions de coordinació. Avaluació de resultats. Vetllar per la correcta comunicació interna i externa.

\* Programa 4: Comunicació, gestió de públics i relacions públiques

Fase 1: Elaborar el pla de comunicació.

Fase 2: Posar en pràctica els codis de comunicació interna i externa. Aplicació del pla de comunicació. Gestió diària de la comunicació i relacions públiques.

## Comercial artístic/empresarial i administració

### Perfil

Persona amb coneixements i dinàmiques empresarials, coneixements de dinàmiques de job enrichment/coaching, amb proximitat per les arts escèniques, amb capacitats de persuasió comercial i facilitat i motivació per les relacions públiques, organitzat i resolutiu.

### Funcions

Funcions principals: organitzar els paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa.

Funcions transversals: comunicació i relacions públiques.

\*\*\* Programa 2: Paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa

Fase 1: Acordar la proposta i de la formació artística amb els artistes. Dirigir l'elaboració de dossiers de promoció dels paquets culturals.

Fase 2: Crear una xarxa de contactes empresarials. Entrevistes i oferta del producte a empreses. Assistència a actes empresarials. Reunions, assistència telefònica i en línia per les peticions.

\* Programa 4: Comunicació, gestió de públics i relacions públiques

Posar en pràctica els codis de comunicació interna i externa. Aplicació del pla de comunicació. Gestió diària de la comunicació, gestió de públics i relacions públiques.

## Comunicació i gestió de públics

### Perfil

Persona especialitzada en programació, comunicació i gestió de públics.

### Funcions

Funcions principals: comunicació, gestió de públics i relacions públiques.

Funcions transversals: suport a la comunicació de la distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània i als paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa.

\*\* Programa 1: Distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània.  
Fase 1: Elaborar dossiers de promoció dels espectacles.  
Fase 2: Crear i mantenir mitjans en línia i escrits actius amb l'oferta d'espectacles. Comunicació interna i externa.

\*\* Programa 2: Paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa  
Fase 1: Elaborar dossiers de promoció dels paquets culturals  
Fase 2: Crear i mantenir mitjans en línia i escrits actius amb l'oferta de paquets.  
Comunicació interna i externa.

\*\*\* Programa 4: Comunicació, gestió de públics i relacions públiques  
Fase 2: Posar en pràctica els codis de comunicació interna i externa. Aplicació del pla de comunicació. Gestió diària de la comunicació, gestió de públics i relacions públiques.

Gestor tècnic i producció

#### Perfil

Persona amb perfil de gestió cultural i coneixements administratius i de recerca de finançament.

#### Funcions

Funcions principals: cerca de recursos externs. Elaboració del contingut físic dels dos programes principals: distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània, i paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa. Gestions pràctiques i d'administració.

Funcions transversals: comunicació i relacions públiques.

\*\* Programa 1: Distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània.  
Fase 1: Elaborar dossiers de promoció dels espectacles.  
Fase 2: Reunions, assistència telefònica i en línia per les peticions. Manteniment dels dossiers de promoció.

\*\* Programa 2: Paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa  
Fase 1: Contactar amb els proveïdors -cases rurals, transport, ...-.  
Elaborar dossiers de promoció dels paquets culturals.  
Fase 2: Reunions, assistència telefònica i en línia per les peticions. Manteniment dels dossiers de promoció.

\* Programa 4: Comunicació, gestió de públics i relacions públiques

Fase 2: Posar en pràctica els codis de comunicació interna i externa. Aplicació del pla de comunicació.

\*\*\* Programa 5: Cerca de recursos externs

Fase 1: Cerca finançament per fer possible el projecte. Pla de viabilitat.

Fase 2: Posar en pràctica del pla de finançament. Cerca diària de nous recursos i control dels existents.

Suport producció i comunicació (conveni de pràctiques)

### Perfil

Persona amb perfil de gestió cultural i amb coneixements de xarxes socials, amb actitud oberta i proactiva, i capacitat d'adaptació.

### Funcions

Funcions principals: donar suport a la persona de producció, amb les tasques del dia a dia i els programes vinculats a aquest perfil. També donarà un cop de mà en la comunicació, amb les xarxes socials i la dinamització de públics (aportant noves idees, fer un seguiment de les xarxes socials, col·laborant en la comunicació interna i externa de l'organització, etc.).

Els principals programes en els que treballarà són:

Programa 4: Comunicació, gestió de públics i relacions públiques

Programa 5: Cerca de recursos externs

I en menor mesura:

Programa 1: Distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània

Programa 2: Paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa

A continuació anem a desenvolupar de forma visual quina és la dedicació de cada perfil a cada programa. Contemplem dos escenaris, un l'ideal tenint tots els perfils especialitzats (quatre perfils), i l'altre, el model real, com a mínim els tres primers anys, en què les tasques queden repartides, per la falta de finançament inicial, entre dos perfils.

Dedicació de cada perfil segons programa  (model ideal)	Programa					
	1	2	3	4	5	
	Distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània	Paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa	Direcció, coordinació i administració de l'organització	Comunicació, gestió de públics i relacions públiques	Cerca de recursos externs	
Direcció artística i distribució	60%		20%	20%		100%
Comercial artístic/empresarial i administració		75%		25%		100%
Comunicació i gestió de públics	28,57%	28,57%		42,86%		100%
Gestor tècnic i producció	20%	20%		20%	40%	100%
Suport producció i comunicació (pràctiques)	25%	25%		25%	25%	100%

Dedicació de cada perfil segons programa  (model real amb unió de perfils)	Programa					
	1	2	3	4	5	
	Distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània	Paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa	Direcció, coordinació i administració de l'organització	Comunicació, gestió de públics i relacions públiques	Cerca de recursos externs	
Direcció artística i distribució	40%	10%	10%	20%	20%	100%
Gestor tècnic i producció						
Comercial artístic/empresarial i administració	18,19%	45,45%		36,36%		100%
Comunicació i gestió de públics						
Suport producció i comunicació (pràctiques)	25%	25%		25%	25%	100%

### 5.3. Forma jurídica

Escollim ser una societat limitada (S.L.) perquè som dos socis que aportem el capital social a parts iguals – i que serem alhora treballadors de l'empresa-, i perquè la responsabilitat d'aquests és limitada a la seva aportació, i no vinculem el patrimoni personal de cadascun. Comptem amb l'avantatge de que el capital social a més de diners pot estar format per béns o drets valorables econòmicament. Per ser una S.L., haurem de tenir en compte vàries consignes: destinar el 10% dels beneficis a Reserva legal fins que aquesta suposi un 20% del capital, afegir en el nom les sigles SL, i considerar la lentitud a l'hora de constituir-la a diferència d'altres societats com la SCP, a més del preu més alt per totes les escriptures notariales i els tràmits.

## 6. Pla de màrqueting i comunicació

### 6.1. Estratègia i objectius

L'estratègia de màrqueting té com a objectiu trobar el segment de públic interessat en la proposta, amb els canals adequats que compleixin els objectius comunicatius, que busquen trobar una imatge que reflecteixi el ideari de l'organització, i amb ell, assolir les vendes desitjades dels dos serveis oferts.

A continuació anem a desglossar les estratègies de màrqueting mix que se seguiran.

### 6.2. Màrqueting mix

#### 6.2.1 El producte

A continuació descrivim cadascun dels productes oferts, per a una millor estratègia de màrqueting i comunicació.

#### Distribució: Espectacles de ballarins emergents

##### *Les peces escèniques*

Les peces estan formades per un o més ballarins (els ingressos que corresponguin al grup se'ls distribueixen segons pactin internament: *Aposta* els fem arribar una quantitat que ells es reparteixen com creguin més convenient). Té una durada d'un mínim de 45 minuts, i és adaptable a diferents espais escènics.

##### *Perfil dels artistes*

Quan anomenem la distribució d'espectacles de ballarins emergents estem parlant d'obres de joves ballarins de la generació dels anys vuitanta, els quals porten en la seva trajectòria i de forma intrínseca, una experiència formativa a l'estranger on s'han nodrit de les tendències i nous pensaments més avantgardistes (Brussel·les, Àustria, Anglaterra, França, Estats Units, etc.); amb capacitat natural d'adaptació, i amb codis per a la creació molt rics, tenen un coneixement del cos més enllà de la tècnica. Tenen capacitat de comunicar missatges en escena contundents i d'atracció pel públic general (més o menys assidus als espectacles de dansa contemporània). Es caracteritzen per la il·lusió de compartir freqüentment projectes amb companys del sector, amb llibertat d'acció, sense la necessitat de formar part d'una companyia. Mostren interès pel contingut, i sense ganes de formar part només d'una idea coreogràfica externa: volen ser protagonistes del missatge escènic, a nivell conceptual. Es tracta d'un

artista o grup artístic que per si mateix té tendència a comunicar, és a dir, que té una xarxa de contactes potent i facilitat per autopromocionar-se, tant dins del sector, com fora d'ell. Amb qualitat escènica, té un perfil perfeccionista i que sempre vol innovar per superar-se a si mateix. Mai deixa de formar-se i veu molta dansa, fet que li dóna un bagatge i un nodriment ric en tendències i en coneixements de la seva professió, a més d'estar al dia del que passa en el sector, per adaptar-se als canvis. Amb facilitat per la didàctica de la dansa.

### *Estimacions de vendes*

Estimem unes vendes mínimes el primer any de 7 bolos. La justificació ve donada per què, representant a quatre artistes emergents diferents, hi ha més diversificació de productes escènics, i per tant, més possibilitats de venda d'espectacles. Des d'aquest punt de partida, contemplem que el primer any és fluix, perquè cal un període per a que els agents contractants coneguin les propostes i se'n comenci a parlar. Per tant, objectivament, comptem que hi hagi dues actuacions l'any per artista aproximadament -com a mitjana, comptant que hi haurà variabilitat segons grup artístic-, xifra mínima assolible en un període de dotze mesos, tenint en compte les estadístiques de la temporada anterior d'Adetca<sup>65</sup>. Els següents anys, s'estima un augment perquè els clients ja començaran a conèixer els artistes i als seus espectacles i la qualitat sembrada en l'any anterior donarà credibilitat a la continuïtat de les propostes com per ser venudes de nou.

### **DISTRIBUCIÓ**

#### **Bolos estimats**

	1r any	2n any	3r any	4t any
Artista/grup 1	1	3	6	7
artista 2/grup 2	3	4	4	5
artista 3/grup 3	3	3	3	9
artista 4/grup 4	0	2	5	W
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>25</b>

Pel que fa al cicle de vida de cada peça coreografiada, l'estimem en dos anys, ja que de forma natural el creador inicia els assajos per a fer-la, i un cop finalitzada l'explota en forma de bolos, tants com siguin possibles en un període d'uns dos anys com a molt, que és quan anímicament senten en general que ja no és actual per ells i que han de crear quelcom nou. Com a distribuïdora és un fet a tenir en compte ja que si

<sup>65</sup> En les estadístiques d'Adetca de la temporada 2011/12, apareixen companyies i propostes joves que han realitzat 2 o més bolos en algun teatre barceloní. En són alguns exemple: Katastrophe – a la Seca Espai Brossa, L\_entes o Diari d'accions –a la sala Pina Bausch del Mercat de les flors, o bé propostes innovadores que han tingut cabuda en el festival DanSat! del Sant Andreu Teatre. [http://www.adetca.cat/media/docssites/311F9/01\\_059\\_00022364/Resum1112\\_NR.pdf](http://www.adetca.cat/media/docssites/311F9/01_059_00022364/Resum1112_NR.pdf)



volem amortitzar el seu treball i aprofitar les economies d'escala, caldrà cercar bolos en els moments àlgids un cop la peça ha estat acabada. És per aquest caràcter rotatiu, que *Aposta* compta entre tres i quatre artistes o grups artístics, perquè cadascun segueixi el seu ritme vital com a creador sense que pel fet d'estar vinculat a la distribuïdora se senti obligat a exhibir sempre, però alhora puguem tenir joc com a empresa amb els diferents artistes i la seva predisposició a tenir peces.

### Venda: Paquets culturals per empreses

La venda de paquets culturals per empreses es basa en unes jornades dirigides a un conjunt de treballadors d'una empresa (màxim 20 persones per taller) que busca valor de grup i certs valors individuals per augmentar el benestar dels treballadors (job enrichment) amb el conseqüent augment de la productivitat i eficàcia empresarial i la salut dels treballadors. Té una durada d'un dia i inclou activitats dirigides, de matí i de tarda, i centrades en el moviment i el cos; les despeses de transport, de la casa i les dietes estan incloses en el preu total: 4.500 € per paquet cultural<sup>66</sup>.

#### *Proposta de jornada*

9.20h	Trobada i presentació de la sessió
9.45h	Inici de les activitats
	Activitat 1 artista/grup artístic 1
11.30h	Pausa esmorzar
11.50h	Activitat 2 artista/grup artístic 1
13.20h	Fi activitats matí. Possibilitat de dutxar-se.
13.45h	Dinar
16.45h	Segona part Activitats
	Activitat artista/grup artístic 2
19.30h	Finalització activitats
20.00h	Tancament de la jornada

El contingut de cadascuna de les activitats es pactarà amb cada artista, consensuant a més la durada i pauses exactes, l'espai més adequat (interior o exterior), la metodologia i dinàmica general. En cas de necessitar un espai interior, es tindran en compte les necessitats tècniques de l'espai (unes dimensions mínimes, un terra de fusta o especial per a la comoditat a l'hora de fer exercicis al terra, etc.). El que sí que està clar és que el matí és el moment del dia en que el treball serà més intens, i després de dinar el treball serà més lleuger i més lúdic, perquè no decaigui l'energia del grup.

---

<sup>66</sup> Preu sense impostos.

L'objectiu principal serà que a través de dinàmiques del cos, el grup assolixi certs objectius específics, que en general (llavors l'empresa podrà afegir els valors que trobi importants i els introduïrem a la proposta preestablerta) seran:

- A. Cooperació, treball d'equip
- B. Empoderament, autoregulació personal
- C. Pacència
- D. Confiança individual i grupal
- E. Importància del benestar físic i mental
- F. Cultiu de l'energia positiva
- G. Creativitat

Hi ha característiques intrínseques dels artistes que faran possible el treball d'aquests valors:

- Adaptables a una gran diversitat de persones (A, D)
- Importància en el cos i no en l'aparença (D, E)
- Capacitat de cuidar les actituds tímides del primer contacte entre persones i potenciar l'exteriorització (A, B, D, F, G)
- Generen confiança entre persones i de cadascuna d'elles amb el seu cos (B, C, D, E)
- Ús del humor per acostar a les persones, tracte informal (D, F, G)
- Coneixement del cos i del seu ús, més adequat. Eines del joc per introduir a qualsevol en les dinàmiques (A, B, F, G)
- Energia positiva, motivats amb el moviment. S'estimen el que fan i això es transmet (A, F, G)
- Capten amb el llenguatge no verbal l'essència de les persones i les seves pors (A, B, D)
- Saben gestionar el grup atenent a tots i cadascun dels individus, amb les seves particularitats i demandes (A)
- Bona regulació de les necessitats de cada persona, mesura justa per equilibrar la dinàmica grupal (A, B, C, D)

### *Estimació de vendes*

Estimem unes vendes en el primer any de 7 paquets (xifra que es justifica a l'apartat de viabilitat econòmica, ja que ens permet fer sostenible l'organització a partir del segon any d'activitat; es pot veure més endavant el detall d'aquesta estimació). Les persones a les que hi ha repercussió són tant aquelles que gaudeixen del paquet, com aquelles empreses que han rebut la informació però no han contractat el servei, ja que es poden plantejar de cara al futur, consumir-lo. És possible que esperin veure resultats per decidir-se. Els següents anys, aniran augmentant les vendes de paquets culturals.

## PAQUETS CULTURALS

### Paquets estimats

	1r any	2n any	3r any	4t any
Total	7	11	15	18

### 6.2.2 El preu

#### Distribució d'espectacles emergents

Pel que fa a la distribució d'espectacles emergents, el preu s'ha estipulat segons els preus del mercat de la dansa (preu de la competència). En general el percentatge que es queda el representant o distribuïdora no sobrepasa el 20% del catxet dels artistes. Ens hem cenyit doncs a aquest percentatge.

Pel que fa al preu de catxet (o preu base a taquilla) l'hem estimat en 900 €<sup>67</sup>. Es justifica en aquest import per tal de cobrir les despeses mínimes d'una producció d'un màxim de tres ballarins, que queda especificat en l'apartat pressupostari de més endavant.

Seguim: la següent estratègia: començar a oferir preus de bolos assequibles, tenint en compte el producte de risc amb el qual tractem, per tal de crear moviment en la programació d'institucions públiques<sup>68</sup>, i d'estaments privats que puguin estar-hi interessats. Es prioritza en donar visibilitat i començar a estar en circuits, més que cobrar més des d'un principi. Davant la pregunta de si anem a catxet o a taquilla, cal dir que es contemplen les dues opcions.

A catxet: El preu per bolo que s'ofereix tindrà un import mínim de 900 euros nets. L'empresa *Aposta* es queda el 20% (180 €), i la part restant, el 80%, l'artista. Aquest assumeix les despeses de transport i dietes pròpies, a més de les despeses del tècnic de so i llums. Si fan més d'un bolo en un mateix període i espai, podem oferir un preu més baix pel bolo al teatre, quedant-nos nosaltres igualment els 180 € en total (a primera vista sembla que hi sortim perdent com a distribuïdora, però a la llarga pretenem generar confiança amb l'artista, que vegi que com més actuacions en un mateix espai, més benefici per a ell, sense que nosaltres en traiem partit<sup>69</sup>). Amb aquesta mesura creem un vincle de sinceritat amb

<sup>67</sup> Preus sense Iva.

<sup>68</sup> Comptant que les institucions públiques estan sense pressupost, i el que poden pagar és molt poc.

<sup>69</sup> Un exemple: A l'artista li surten dos bolos, un en dissabte i un en diumenge al teatre X. Preu inicial individual per bolo: 900 € nets. El preu després de negociar amb el teatre, com a pack, queda en: Preu total dos bolos: 1650 €. Com a distribuïdora ens quedem 180 € fixes en total, independentment del nombre d'actuacions en aquest espai en un període curt de temps, de manera que el ingrés per l'artista després de retirar aquests 180 € és de 1470 €; descomptant-li les despeses que pugui tenir l'artista per transport i dietes del personal (uns 200 €) i els honoraris pel

l'artista, que entengui el compromís de treballar junts en la seva visibilitat, de manera que si en una altra ocasió li surt un bolo per la seva banda, prengui la decisió de incloure-ho en el treball conjunt amb la distribuïdora.

A taquilla: Hi haurà aquesta segona opció en cas que l'espai ofereixi l'opció d'allotjar un mínim de 130 persones, i si el teatre que ens programi, ens cedeix l'espai per a oferir la peça, sense cost addicional; es proposa un aforament mínim de 130 persones perquè és el requisit mínim necessari obtingut després de valorar-ho en relació al preu de venda mínim de 10 €, que pugui captar públics tan assidus com públic potencial (un preu assequible, pel producte risc amb el que tractem i les circumstàncies econòmiques actuals).

En cas de tendències d'ocupació del teatre baixes (del 30 al 60%), s'ha estudiat a quantes persones caldria arribar amb la difusió pròpia d'*Aposta en moviment*, com per omplir. L'aforament mínim amb una tendència d'ocupació del 30%, la més baixa, deixa entreveure que cal captar 70 persones mínim, a més de les usuals del teatre, que paguin una entrada de 10€ per omplir el teatre. L'aforament màxim estipulat és de 200 localitats perquè és la xifra a partir de la qual els espectacles de ballarins emergents començarien a perdre qualitat en el intercanvi entre espectador i artista. Com més risc de no omplir hi hagi, menys descomptes i promocions ens permetrem fer.

Com a distribuïdora ens quedem com amb el catxet, el 20%, i la resta per l'artista. Perquè surti a compte cal ingressar un mínim de 900 € nets. Juguem amb el fet de no obtenir quasi guanys, però en qualsevol cas estem destinant recursos com el temps en fer els contactes i la comunicació, però invertint en fidelitzar públics creant experiències úniques i de qualitat. Amb aquesta fórmula també incloem a l'artista en el paper protagonista, ja que serà peça clau en la cerca de públic igual que nosaltres, pel motiu que com més públic hi hagi, més hi guanya.

A continuació podem veure les taules que exemplifiquen els càlculs fets per acotar el preu de 10 € i per veure els moments crítics de venda a taquilla. Ens interessa que en les actuacions que fem hi hagi una sensació, a més de la satisfacció dels espectadors pel contingut artístic, d'èxit en ocupació. Això ho volem aconseguir generant estratègies en els preus de les entrades pel que fa a les tendències del teatre en ocupació i en preus de venda. La sensació de "el teatre estava ple" dóna un valor afegit a l'obra, per tal que en el futur assoleixi índexs alts d'èxit de vendes.

En aquest sentit, hem acotat l'exhibició d'aquests espectacles en sales amb un aforament no superior a 200 localitats, per garantir que el contingut escènic arriba amb suficient qualitat a l'espectador, garantint així que la trobada entre ambdós protagonistes sigui propera i de proximitat, peça clau per cultivar i

---

tècnic (uns 500 € en total pels dos bolos), en queden 770 € nets per l'artista/grup artístic directament. A diferència de l'impost per bolo individual que li quedava a l'artista/grup artístic, 370 €, havent tret les despeses de tècnic, dietes i transport, és evident que hi surt guanyant.

fideltitzar públics. Segons dades de l'Inaem (2012)<sup>70</sup>, Catalunya compta amb 398 espais escènics estables, el 17,5% dels quals són amb un aforament de 101 a 200 localitats -70 espais en total-, una xifra prou accessible i suficient per les vendes estimades que volem assolir i que comentarem més endavant.

Per tant, hem fet unes estimacions en aquest sentit que estudien les tendències (d'ocupació i de preus) de cada teatre a on pretenem anar calculant a quin preu hem de posar l'entrada perquè se'ns ompli, tenint en compte que hem de cobrir els 900 € mínims. Caldran estratègies per captar nous públics amb el condicionant del temps previ a l'actuació, entenent quins canals utilitza el teatre per promocionar l'obra, i omplir els buits que aquest pugui deixar. És a dir, oferim al teatre entendre quina és la seva forma d'actuar, i li oferim omplir el recinte seguint la nostra estratègia. El que fem és treballar conjuntament per omplir el teatre, fent d'aquest un còmplice. Amb aquesta actitud i amb el temps, aconseguirem que els teatres formin part indirectament del nostre projecte, de manera que la contractació futura serà més fàcil. Caldrà demostrar l'èxit en la nostra estratègia per a que això funcioni.

Han sorgit diferents tipus de preus, necessaris en cada cas per arribar a cobrir els 900 € del bolo. Els hem agrupat en tres rangs diferenciats, considerant que són prou diferents com per adaptar-se al tipus de segments de públic a qui pot interessar el producte:

Rangs:	de 15 a 24 €	Preus massa alts pel públic al que ens dirigim i pel risc.
	de 10 a 15 €	Preus assequibles però encara creen barrera d'accés.
	de 4,50 a 10 €	Preus idonis pel producte de risc.

A quin preu mínim hauríem de posar l'entrada en una primera fase? Segons les tendències d'ocupació del teatre, i el seu aforament, tenim:

Aforament del teatre	Tendència de percentatge d'ocupació del teatre								Preus en EUR / entrada mínim per cobrir despeses (900 €)
	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
130	23,08	17,31	13,85	11,54	9,89	8,65	7,69	6,92	
140	21,43	16,07	12,86	10,71	9,18	8,04	7,14	6,43	
150	20,00	15,00	12,00	10,00	8,57	7,50	6,67	6,00	
160	18,75	14,06	11,25	9,38	8,04	7,03	6,25	5,63	
170	17,65	13,24	10,59	8,82	7,56	6,62	5,88	5,29	
180	16,67	12,50	10,00	8,33	7,14	6,25	5,56	5,00	
190	15,79	11,84	9,47	7,89	6,77	5,92	5,26	4,74	
200	15,00	11,25	9,00	7,50	6,43	5,63	5,00	4,50	

<sup>70</sup> [http://www.mcu.es/estadisticas/docs/capitulos\\_graficos/AEC2012/c\\_escenicas15-2012.pdf](http://www.mcu.es/estadisticas/docs/capitulos_graficos/AEC2012/c_escenicas15-2012.pdf)

Preus finals després de sumar-hi 5 punts percentuals al preu (pel fet que la dansa tendeix a tenir un 5% menys d'ocupació en comparació a d'altres disciplines (dades ADECA 2010/11)). Per tant caldrà un preu d'entrada un 5% més alt per arribar a cobrir la despesa dels 900 € nets:

Aforament del teatre	Tendència de percentatge d'ocupació del teatre								
	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
130	24,23	18,17	14,54	12,12	10,38	9,09	8,08	7,27	Preus en EUR / entrada mínim per cobrir despeses (900 €)
140	22,50	16,88	13,50	11,25	9,64	8,44	6,80	6,75	
150	21,00	15,75	12,60	10,50	9,00	7,88	7,00	6,30	
160	19,69	14,77	11,81	9,84	8,44	7,38	6,56	5,91	
170	18,53	13,90	11,12	9,26	7,94	6,95	6,18	5,56	
180	17,50	13,13	10,50	8,75	7,50	6,56	5,83	5,25	
190	16,58	12,43	9,95	8,29	7,11	6,22	5,53	4,97	
200	15,75	11,81	9,45	7,88	6,75	5,91	5,25	4,73	

En color blanc hem marcat els preus a partir dels quals posant l'entrada a 10 € (8,26+21%IVA) ja podem confiar força en la difusió que faci el teatre pròpiament com per omplir, i assolir els 900 € del bolo.

Aforament del teatre	Tendència de percentatge d'ocupació del teatre								
	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
130	70	57	44	31					Nº de persones mínimes a qui capturar* extra
140	67	53	39	25					
150	64	49	34	19					
160	61	45	29	13					
170	58	41	24	7					
180	55	37	19	1					
190	52	33	14						
200	49	29	9						

\*Pagant 8,26€ per entrada, oficialment 10 € (iva del 21% afegit). Comptant amb la constància del teatre en tendències d'ocupació.

En definitiva, el preu base d'entrada serà de 10 € -amb iva inclòs-, seguint les tendències que les sales de menys de 200 localitats ja ofereixen (dades Adetca 2010/11). Pel que fa a descomptes i promocions serem fidels al que correspongui segons aforament del teatre i tendències del mateix. Si la tendència en ocupació és baixa, no contemplarem quasi descomptes. Les taules compten amb preus nets, i amb un increment del 5% pel fet que l'ocupació en dansa contemporània sempre és més baixa que la general<sup>71</sup>.

<sup>71</sup> Un 5% més baixa, segons dades de les espiguetes d'Adetca 2010/11 (ocupació general teatres: 55%; ocupació de dansa teatres: 50%).

Al cap de tres anys, s'haurà donat una visibilitat prou important com per augmentar el catxet. Es valoraran noves formes de guany pels artistes, per tal que puguin treure més rendiment del que ells mateixos han sembrat (i en conseqüència el guany d'*Aposta* també augmentarà).

## Paquets culturals

Entenent que la venda dels paquets culturals per a empreses és la font d'ingressos que aporta al pressupost de l'organització la quantitat més important del total d'ingressos, malgrat rebre'ls amb menys freqüència que els ingressos per distribució, cal tenir-hi una atenció especial. El mètode de fixació de preus ve determinat pels costos existents de l'organització.

Pensant en inserir-lo al mercat, i tenint en compte que les empreses a les quals ens dirigim són mitjanes o grans, podem oferir un preu de venda prou satisfactori per la viabilitat del nostre projecte, però que per les empreses no suposi una despesa molt gran. Estem parlant d'un preu per paquet de 4.500 euros, tenint en compte que es dirigeix a un grup de 20 persones, i que inclou tot un dia d'activitats, la casa a on fer-les, dietes i transport d'anada i tornada.

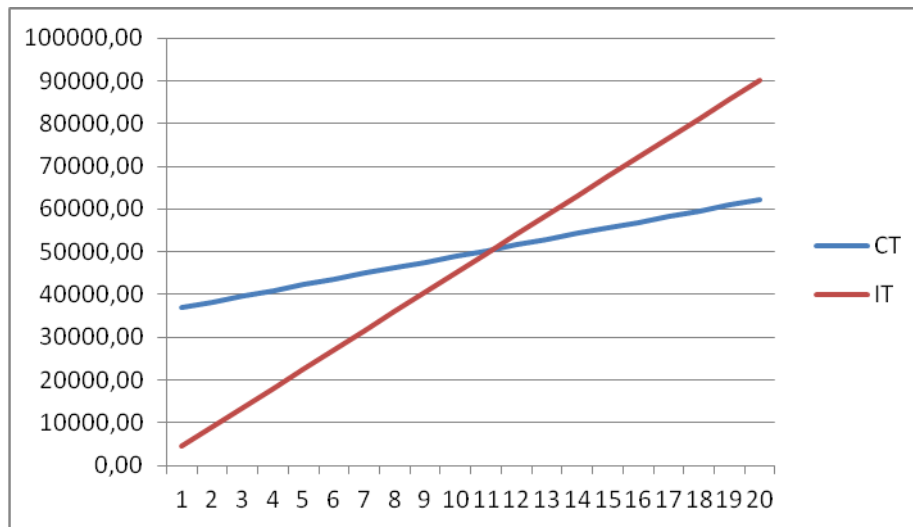
Hem de contemplar les èpoques que són més favorables per a que les empreses apostin per comprar els paquets culturals. Els períodes seran sobretot de març a juny i de setembre a desembre, pel fet que no coincideix amb festes, i són èpoques que es pensa en sortir pel bon temps, tant si és perquè ha d'arribar la calor (primavera) com si perquè se'n va (tardor).

Per calcular el preu dels paquets culturals hem usat la cerca del "Punt mort" (BEP). Per trobar el preu ideal de venda, i en relació a les estimacions del nombre de paquets a vendre per cada any, hem contemplat la totalitat dels costos fixos de l'organització per cadascun dels anys estudiats; l'objectiu és que els ingressos dels paquets culturals procurin sufragar totes les despeses fixes de l'organització, per així, en cas de tenir ingressos per distribució, aquests suposin un guany afegit, però sense considerar-los indispensables. La distribució serà considerada una activitat econòmicament dispensable, malgrat ser un dels objectius primordials de l'organització, ja que el ingrés és molt poc significatiu pel pressupost total de l'organització, i ens interessa que augmenti amb el temps, però sense pressió.

### *Punt mort o Break even point*

El càlcul està fet amb les despeses fixes del primer any. Els següents anys, malgrat aquests canvien, es manté el mateix marge de punt mort: caldrà entre 11 i 12 vendes anuals de paquets culturals per a satisfer les despeses fixes.

## Càlcul del Punt mort (BEP, gràficament)<sup>72</sup>



L'eix de les X ens indica la quantitat de vendes (Q).

L'eix de les Y ens indica els imports recaptats (ingressos per venda de paquets) en euros.

CT: costos totals

IT: ingressos totals

La conclusió és que, és a partir d'entre 11 i 12 paquets a l'any que l'organització comença a sufragar els costos fixes i comença a tenir beneficis. Preveiem un primer any en que no arribem a aquests 11-12 paquets, però ens hi acostem (cal que ens coneguim, que hi hagi resultats positius de les experiències realitzades com per generar efecte viral, etc.) amb un escenari amb 7 paquets. De cara al segon any preveiem ja assolir els 11 marcats com a objectiu, i a partir de tercer i quart any, superar aquesta xifra per tal d'aconseguir beneficis i recuperar ja les inversions inicials.

A partir d'aquestes vendes, si volguéssim fer ofertes en el preu per tal d'incentivar que una mateixa empresa contractés dues vegades el paquet per a diferents departaments, ho podríem fer, perquè seguiríem cobrint els costos fixes. Depenent del preu que rebaixéssim, podríem seguir obtenint beneficis, a menys escala, però en podríem tenir.

<sup>72</sup> Es pot veure tot el detall de com s'han elaborat els càlculs del Punt mort a l'Annex.



### 6.2.3 Distribució

#### Paquets culturals per empreses

La distribució d'aquesta línia d'activitat tindrà a veure amb el posicionament web i en els canals i codis empresarials, i els resultats més importants esdevindran de la publicitat, de les reunions personals, i de la presència en fires i congressos.

#### Distribució d'espectacles emergents

Aquesta segona línia es basa essencialment en la distribució, fet que condicionarà el nostre posicionament. Depenent d'allà on s'exhibeixin les obres i de quina manera, el producte tindrà unes contractacions o unes altres posteriorment. Per assolir una bona ubicació del producte caldrà ser present en els canals apropiats incidint en la publicitat, les relacions públiques, el boca-orella i en els efectes dels propis bolos (treballar l'efecte de teatre ple).

Per tenir visibilitat com a distribuïdors en el circuit i sector caldrà assistir a fires d'arts escèniques, reunions amb agents culturals, tenir una actuació en esdeveniments puntals de la dansa, ser a actes institucionals concrets i a congressos especialitzats, a més d'aparèixer a la xarxa en contextos de visibilitat en la distribució.

#### Canals que es prioritzen segons els tipus de clients o agents involucrats

ACTIVITATS DE MÀRQUETING CLIENS I AGENTS INVOLUCRATS	Publicitat	Relacions públiques	Boca-orella	Efecte Bolo
Programadors arriscats d'ens públics	*	***	***	***
Programadors arriscats d'ens privats	**	***	***	***
Empreses interessades en generar valor de grup entre els seus treballadors	***	***	**	-
Públic espectador	***	-	***	***

#### 6.2.4. Promoció

Cada activitat s'ha de promocionar en consonància amb el tipus de client al qual es dirigeix. Així, els canals que s'utilitzaran han de ser els adequats i freqüentats per a cadascun d'ells:

CLIENTS	CANALS UTILITZATS
Empreses interessades en generar valor de grup entre els seus treballadors	Pàgina web pròpia, aparició en altres webs empresarials, publicitat en dossiers, revistes d'empresa, mitjans generalistes, publicitat en fulletons. Xarxa social: facebook. E-mail màrqueting.
Programadors arriscats d'ens públics	Pàgina web pròpia, publicacions especialitzades d'arts escèniques, publicitat emesa en els bolos i publicacions dels circuits del sector. publicitat en dossiers i paper, aparició en mitjans de comunicació municipals i provincials, suports audiovisuals, revistes especialitzades o generalistes de ciutats, diaris a l'apartat de cultura.
Programadors arriscats d'ens privats	Pàgina web pròpia, aparició en publicacions dels circuits del sector, publicitat en dossiers i paper, suports audiovisuals, revistes especialitzades.
ALTRES AGENTS	CANALS UTILITZATS
Públic espectador	Pàgina web pròpia, aparició en mitjans de comunicació (ràdio, clubs de cultura, diaris o publicacions d'oci i cultura) o publicitat alternativa i emesa per <i>Aposta</i> . Xarxes socials (facebook, twitter) i newsletter, e-mail màrqueting.

A banda del producte, preu, distribució i promoció, incloem com a elements essencials del màrqueting mix en aquesta empresa dos punts més que entenem com a bàsics:

#### 6.2.5. Personal i processos

A *Aposta en moviment* no existeixen majoritàriament evidències dels productes tangibles, el client es forma la impressió de l'empresa amb base al comportament i actituds del seu personal i dels resultats o sensacions finals del servei. Les persones, doncs, tant que treballen per l'empresa com els propis artistes a qui representem, són essencials tant en la distribució com en la venda final dels serveis. Formen part de la diferenciació amb d'altres organitzacions que puguin oferir el mateix, per crear valor afegit i guanyar avantatge competitiu.

És per això que creem un Pla de relacions, que posa èmfasi en els processos, procediments, mecanismes i rutines per mitjà dels quals es crea el servei:

## **Pla de relacions: clients, proveïdors, treballadors propis i artistes**

### **Recursos relacionals i capital social<sup>73</sup>**

El capital relacional és un dels trets distintius de les organitzacions culturals. Recordem que els treballadors culturals i creatius es caracteritzen per la integració del seu treball i el seu estil de vida. En aquest sentit, les relacions personals i el capital social són un recurs productiu més.

D'altra banda, el predomini de les pimes en el teixit empresarial reclama formes organitzatives caracteritzades pel treball en xarxa (networking) i l'externalització (outsourcing) amb la finalitat de ser competitives en un mercat que, a més, es caracteritza per un elevat nivell d'incertesa. Això dóna lloc a un model de negoci caracteritzat per dinàmiques de codependència i estratègies de cooperació competitiva. Tot l'anterior es materialitza sobre el territori en processos de concentració territorial de les activitats culturals i creatives (clusterització). La pròpia naturalesa de l'art i el prestigi social de la cultura afavoreixen el desenvolupament del capital social dels agents del sector atesos els seus atributs en termes de talent, projecció social i atractiu.

Es preveu elaborar, doncs, un Pla relacional en la distribució d'artistes emergents, per contemplar les relacions entre agents i veure en detall com propiciar que siguin favorables, tenint en compte com actuar amb cadascun dels diferents perfils:

#### *Treballadors Aposta*

Cultiu de la confiança i positivisme. Creure en la idea del projecte, i portar-la a terme amb les capacitats professionals pròpies. Convenciment de representar un producte bo. No s'ha d'estar desesperat a buscar a ningú perquè ens contracti, actitud de que si no ens contracten s'estan perdent quelcom important. Entendre que més val qualitat en la posada en escena que no pas quantitat amb un servei no adequat.

#### *Artistes*

Confiança en el seu producte i en que l'entendem i recolzem per acompanyar-lo. Compromís amb totes les condicions. Sinceritat en el tracte distribuïdor-artista i acord mutu. Parlar de la resta d'artistes i de la filosofia de l'organització, i el perquè els hem escollit per representar-los (potencialitats). Posar sobre la taula també les debilitats o amenaces que ens podem trobar. Transferir la ideologia de que són, igual que nosaltres, comunicadors del seu producte. Complicitat

---

<sup>73</sup> La cultura como factor de innovación económica y social. El proyecto sostenuto, co-financiado por el programa interreg iv b med de la Unión Europea (2012) [http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto\\_Volume1\\_CAST.pdf](http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto_Volume1_CAST.pdf)

amb la resta d'artistes, per un mateix objectiu comú. Llenguatge en positiu, i bona impressió de la resta d'artistes a qui representem, per parlar-ne si es dóna la ocasió.

#### *Programadors o agents culturals implicats en la contractació d'espectacles*

Mostrar seguretat en el nostre producte, convenciment de que estarà en els llocs que el sàpiguen valorar com a tal, mostrar una actitud de que no val qualsevol teatre. Ha de tenir certa qualitat i concordança ideològica amb el tipus de proposta.

#### *Directius d'empresa susceptibles de contractar el servei*

Seguretat en el nostre producte. Mostrar que entenem la cultura de l'empresa i que tenim les solucions que busquen. Rellevància del valor econòmic de les propostes. Buscar lligams de connexió amb el seu llenguatge (vestuari, formes, cordialitat). En una segona fase ens mostrarem propers donant missatges de creativitat, innovació i responsabilitat amb els treballadors (per acostar-nos a les idees base dels paquets). No mostrar-nos dependents de la seva compra, per justament, atraure'ls.

### **Presentació**

Per tangibilitzar el servei caldrà reforçar els processos de promoció, compra i consum amb evidències físiques com la supervisió de l'espai a on es produeix, el lloc de treball, els complements i accessoris que portem, la indumentària, els fulletons promocionals, ... Tot plegat per crear un ambient o atmosfera que doni forma a les percepcions que els clients puguin tenir del servei. Pel que fa a la distribució la importància recaurà en els materials promocionals (que arribaran als destinataris prèvia relació satisfactòria entre distribuïdor i programador/agent contractant) i en les evidències físiques de l'espai on es produeix l'exhibició. Pel que fa als paquets culturals l'èmfasi estarà en l'espai on es produeix el primer contacte, la indumentària i accessoris que portem, els materials de difusió i el lloc (i connotacions del barri) on treballem.

#### *Serveis associats*

Pel que fa al moment previ de la compra en la distribució de les peces, es considera servei associat tot l'acompanyament per nodrir al programador/agent de la màxima informació com per prendre una decisió, com també a l'assessorament i treball amb els teatres per tal d'optimitzar els recursos i omplir l'aforament; en el cas dels paquets culturals ens referim a tot l'assessorament previ a la venda del paquet cultural. Es consideren també serveis associats en ambdues línies d'acció, l'atenció personalitzada de satisfacció del client després de l'experiència (atenció personal o telefònica a més d'enquesta de valoració), i possibles ofertes personalitzades per l'empresa contractant d'entrades per anar a veure espectacles dels propis artistes emergents amb qui han tingut contacte. En l'etapa posterior, també garantim el manteniment de les relacions sobretot pel que fa a la línia de distribució, per tal de fer vendes amb altres

bolos o en d'altres teatres; i pel que fa a paquets mantenim la relació amb l'empresa per oferir noves ofertes i descomptes per altres departaments.

### 6.3. Comunicació

Amb el pla de comunicació es pretén trobar la imatge que reflecteixi el ideari de l'organització, i amb ella, assolir el valor de prestigi, innovació i excel·lència de les pràctiques del moviment, tot creant fidelitat amb el producte. Anem, doncs, a especificar com ho farem.

#### 6.3.1. Comunicació interna

La comunicació interna serà essencial en aquest projecte pel bon funcionament de l'organització. Constarà de reunions de l'equip (mínim una reunió cada quinze dies) i mailing intern, amb una estipulació d'organització en els continguts, d'accés àgil i directe per totes les parts (servidor comú).

#### 6.3.2. Comunicació externa

La comunicació externa té a veure amb les eines de comunicació: medis online, offline i imatge corporativa.

##### *Medis online*

- Pàgina web

La pàgina web pròpia, amb una imatge neta i diferenciada pels diferents tipus de segments: empreses, contractació, públics. Amb alta usabilitat i bon posicionament a la xarxa.

- Xarxes socials

S'utilitzaran el facebook per arribar als espectadors finals i als contractants que vulguin conèixer més de prop els detalls d'artistes, de forma més propera i informal. El twitter serà una segona eina per aquests segments de clients. Ambdós funcionen com un registre de les accions que es van fent, descrites pels propis protagonistes. Una persona de cada grup artístic representat és l'encarregada d'actualitzar les xarxes socials, amb contacte amb *Aposta en moviment*. Pel que fa a les empreses, s'aportarà contingut en el mateix facebook, perquè hi hagi interacció amb els treballadors per plasmar l'experiència rebuda, a l'hora que els continguts es mesclen amb la distribució (per crear fluxos de públics d'una activitat a l'altra).

- Newsletter

Es crearà una newsletter per a agents contractants amb una periodicitat trimestral, sense ser invasiva, per oferir les novetats en els espectacles.

- Canal youtube

Canal en línia per a pujar vídeos curts de les peces escèniques a vendre i d'altres vídeos que acostin els espectadors finals als teatres, i que suggereixin als programadors els valors que busquen per a contractar l'espectacle.

#### *Medis offline*

- Mitjans escrits

Aparició en mitjans escrits especialitzats (revistes d'arts escèniques, butlletins del sector, entrevistes de medis culturals, ...), de forma periòdica. Ens referim també als dossiers de promoció dels productes i als mitjans audiovisuals.

- Accions de relacions públiques

Reunions, trobades, conferències i seminaris per ampliar la xarxa de contactes o establir les bases per a la relació de compra-venda.

- Publicitat

Emissió de materials publicitaris com cartells i flyers, sobretot dirigit a empreses, a més de les falques a d'altres pàgines web empresarials i entrevistes radiofòniques o de premsa que puguin fer-se.

#### *Imatge de l'empresa*

La imatge de l'empresa és vinculant pel bon funcionament de l'organització. És sobretot en la línia de venda de paquets culturals que s'hi haurà de posar molta atenció, ja que les empreses donen molta importància a la informació corporativa per escollir un producte i no un altre.

Els valors que haurà d'expressar són:

- ❖ Producte de risc i emergent, professionalitzat.
- ❖ Conté el moviment com a essència pel benestar social i col·lectiu.
- ❖ Valor de prestigi, innovació.
- ❖ Persones al darrere, proximitat.
- ❖ Vinculació de les pràctiques del moviment amb valor econòmic, s'ho val.
- ❖ Confiança i coneixement.

És per aquest motiu que l'empresa ha escollit un nom que connecta amb l'ideari organitzatiu i de gestió, i que es justifica a continuació.

El nom de l'organització, APOSTA en moviment, es conforma al voltant d'unes idees:

- Idees base

“Aposta”, com a verb que es dirigeix al lector, incitant-lo a que assumeixi un risc de forma conscient, amb el que hi pot guanyar.

“Post”, com allò que ve després, una nova generació que aporta a allò preestablert un nou aire. Valors emergents.

Un “post” a internet és un article pujat a la xarxa (en un blog etc), un generador de contingut, generador de tendències, associat als emergents. Ens pot servir com a etiqueta “Post” dins dels continguts de la nostra web per generar els diferents esdeveniments que van passant.

“Aposta” com a substantiu que indica una quantitat de diners o d'altra cosa que hom inverteix en un possible guany. Té certa connotació amb el “joc”, i d'aquí la visió per empreses de invertir uns diners per tenir guanys en el benestar dels seus treballadors, alhora que es vincula amb el “joc” com a gaudi en fer l'activitat, diversió.

En castellà “lo ha hecho aposta”, és en català “ho ha fet EXPRESSAMENT”, *expressament: expressa-ment*, casualment són dues paraules essencials pel projecte, necessitat d'expressar, més enllà de la ment.

Paraula “moviment” amb tipografia fina i seria però dóna sensació de moviment amb la no alineació de les lletres.

La “O” de moviment, més gran que la resta, com a símbol destacat, rodó, obertura, importància, transparència de tot el que es pot crear dins d'aquest moviment.

- El logo

A través d'unes indicacions a la persona que faci la imatge corporativa, s'arribarà a un logotip que impregni la imatge gràfica dels objectius de l'organització; es caracteritza pel caràcter de moviment que vol adquirir, perquè a primera vista es tingui aquesta sensació, i l'obertura i risc que s'entrelleixen amb el propi nom.

Segons l'ús que se n'hagi de fer, el logo es transforma, com podem veure en el logo 2 i 3.



**Logo 1.** Ús general, imatge corporativa principal.



**Logo 2.** Ús per formats en que calgui que sigui allargat.



**Logo 3.** Ús més simbòlic, com a "imago".



### 6.3.3. Eines de comunicació

Els mitjans més adients són:

Producte publicitari	Quan es creen
Pàgina web	Desembre i gener
Revistes especialitzades en paper	Maig
Anuncis a altres Webs	Febrer i març
Xarxes socials (twitter, facebook, ...)	Desembre i gener
Canal youtube	Febrer
Dossier de promoció	Desembre i gener
Entrevistes (radio, tv, internet)	Setembre
Publicitat: cartells, flyers, ...	Gener
Premsa (diaris digitals, revistes especialitzades)	Abril

### 6.4. Recursos destinats al màrqueting

A nivell de recursos humans, es disposa de la persona que s'encarrega de la comunicació i gestió de públics, que dedica un 36,36% de la jornada al programa de Comunicació, que econòmicament es tradueix en 5104,94 € anuals en salari. Tenint en compte que les relacions públiques formen part també de la comunicació i de l'estratègia de màrqueting de l'organització, contemplem una quarta part de la dedicació de la persona de distribució al programa 1 (Distribució i difusió d'espectacles) i una quarta part de la dedicació de la persona comercial al programa 2 (venda de paquets culturals) com a despesa d'aquest apartat. Així, aquestes es tradueixen en 2808 € anuals per a salaris que van vinculats amb l'activitat de relacions públiques d'aquests dos perfils. Cal sumar les despeses fungibles pròpies de la promoció i difusió, que en el primer any s'elevan a 2395 €.

En definitiva, el primer any, el pressupost per a màrqueting i comunicació és de 10307,94 € anuals.

## 7. Disseny de producció

### 7.1. Conjunt d'accions

#### Línies programa vertebrals

#### Programa 1: Distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània

##### Fase 1:

1. Investigació i anàlisi. Projecte conceptual.
2. Redacció de continguts del projecte.
3. Veure propostes escèniques emergents.
4. Selecció d'artistes i acord mutu.
5. Acordar la proposta i detalls escènics amb els artistes.
6. Elaborar dossiers de promoció dels espectacles.

##### Fase 2:

1. Crear mitjans en línia (web, facebook...) i escrits actius amb l'oferta d'espectacles.
2. Assistència a actes per contactar amb agents contractants.
3. Contacte/impacte amb mitjans de comunicació.
4. Reunions, assistència telefònica i en línia per les peticions.
5. Gestió del seguiment de les relacions i tancament del tracte.
6. Manteniment dels dossiers de promoció.
7. Comunicació interna
8. Comunicació externa.

#### Programa 2: Paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa

##### Fase 1:

1. Acordar la proposta i detalls formatius artístics amb els artistes.
2. Elaborar dossiers de promoció dels paquets culturals.
3. Contactar amb els proveïdors -cases rurals, transport, ...- per acordar serveis a contractar.
4. Esbós full de ruta de les activitats i timings.
5. Full de ruta de les activitats i timings definitiu.

##### Fase 2:

1. Crear i mantenir mitjans en línia i escrits actius amb l'oferta de paquets.
2. Cultivar una xarxa de contactes empresarials.
3. Entrevistes i oferta del producte a empreses. Assistència a actes empresarials.
4. Reunions, assistència telefònica i en línia per les peticions.
5. Manteniment dels dossiers de promoció.
6. Comunicació interna.
7. Comunicació externa.

**Programa 3: Direcció, coordinació i administració de l'organització**

Fase 1:

1. Elaborar el pla estratègic, les línies metodològiques, del protocol de funcionament de l'equip. Elaboració dels indicadors d'avaluació.
2. Selecció dels artistes.
3. Selecció de l'equip de treball.

Fase 2:

1. Coordinació de l'equip i accions pel bon funcionament.
2. Supervisió del treball en general. Reunions de coordinació.
3. Avaluació de resultats.
4. Vetllar per la correcta comunicació interna.
5. Vetllar per la correcta comunicació externa.

**Programa 4: Comunicació, gestió de públics i relacions públiques**

Fase 1:

1. Elaborar el pla de comunicació.

Fase 2:

1. Posar en pràctica els codis de comunicació interna.
2. Posar en pràctica els codis de comunicació externa.
3. Aplicació del pla de comunicació.
4. Gestió diària de la comunicació, gestió de públics i relacions públiques.
5. Creació Web i medis virtuals i escrits.

**Programa 5: Cerca de recursos externs**

Fase 1:

1. Elaboració de pla de viabilitat.
2. Estudi inicial de cerca de finançament.

Fase 2:

1. Posar en pràctica el pla de finançament.
2. Cerca diària de nous recursos i control dels existents.

## 7.2. Cronograma de la producció

	any 0						any 1											
	Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1		trimestre 2		trimestre 3		trimestre 4					
	Jul.	Ag.	Set.	Oct.	Nov.	Des.	Gen.	Feb.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ag.	Set.	oct.	Nov.	Des.
<b>Programa 1: Distribució i difusió de produccions d'artistes emergents en dansa contemporània</b>																		
<b>FASE 1:</b>																		
Investigació i anàlisi. Projecte conceptual																		
Redacció de continguts del projecte																		
Veure propostes escèniques emergents																		
Selecció d'artistes i acord mutu																		
Acordar la proposta i detalls escènics amb els artistes																		
Elaborar dossiers de promoció dels espectacles																		
<b>FASE 2:</b>																		
Crear mitjans en línia (web, facebook...) i escrits actius amb l'oferta d'espectacles																		
Assistència a actes per contactar amb agents contractants																		
Contacte/impacte amb mitjans de comunicació																		
Reunions, assistència telefònica i en línia per les peticions																		
Gestió del seguiment de les relacions i tancament del tracte																		
Manteniment dels dossiers de promoció																		
Comunicació interna																		
Comunicació externa																		

	any 0						any 1											
	Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1		trimestre 2		trimestre 3		trimestre 4					
	Jul.	Ag.	Set	Oct.	Nov.	Des.	Gen.	Feb.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ag.	Set.	oct.	Nov.	Des.
<b>Programa 2: Paquets d'oci cultural per treballadors d'empresa</b>																		
<b>FASE 1:</b>																		
Acordar la proposta i detalls formatius artístics amb els artistes																		
Elaborar dossiers de promoció dels paquets culturals																		
Contactar amb els proveïdors -cases rurals, transport, ...- per acordar serveis a contractar																		
Esbós full de ruta de les activitats i timings																		
Full de ruta de les activitats i timings definitiu																		
<b>FASE 2:</b>																		
Crear i mantenir mitjans en línia i escrits actius amb l'oferta de paquets																		
Cultivar una xarxa de contactes empresarials																		
Entrevistes i oferta del producte a empreses. Assistència a actes empresarials																		
Reunions, assistència telefònica i en línia per les peticions																		
Manteniment dels dossiers de promoció																		
Comunicació interna																		
Comunicació externa																		

	any 0						any 1											
	Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1		trimestre 2		trimestre 3		trimestre 4					
	Jul.	Ag.	Set	Oct.	Nov.	Des.	Gen.	Feb.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ag.	Set.	oct.	Nov.	Des.
<b>Programa 3: Direcció, coordinació i administració de l'organització</b>																		
<b>FASE 1:</b>																		
Elaborar el pla estratègic, les línies metodològiques, del protocol de funcionament de l'equip. Elaboració dels indicadors d'avaluació.																		
Selecció dels artistes.																		
Selecció de l'equip de treball.																		
<b>FASE 2:</b>																		
Coordinació de l'equip i accions pel bon funcionament.																		
Supervisió del treball en general. Reunions de coordinació																		
Avaluació de resultats.																		
Vetllar per la correcta comunicació interna																		
Vetllar per la correcta comunicació externa																		

	any 0						any 1											
	Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1		trimestre 2		trimestre 3		trimestre 4					
	Jul.	Ag.	Set	Oct.	Nov.	Des.	Gen.	Feb.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ag.	Set.	oct.	Nov.	Des.
<b>Programa 4: Comunicació, gestió de públics i relacions públiques</b>																		
<b>FASE 1:</b>																		
Elaborar el pla de comunicació.																		
<b>FASE 2:</b>																		
Posar en pràctica els codis de comunicació interna																		
Posar en pràctica els codis de comunicació externa																		
Aplicació del pla de comunicació.																		
Gestió diària de la comunicació, gestió de públics i relacions públiques.																		
Creació web i medis virtuals i escrits																		

	any 0						any 1											
	Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1			trimestre 2			trimestre 3			trimestre 4		
<b>Programa 5: Cerca de recursos externs</b>	Jul.	Ag.	Set	Oct.	Nov.	Des.	Gen.	Feb.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ag.	Set.	oct.	Nov.	Des.
FASE 1:																		
Elaboració del pla de viabilitat.																		
Estudi inicial de cerca de finançament																		
FASE 2:																		
Posar en pràctica el pla de finançament.																		
Cerca diària de nous recursos i control dels existents																		

## 8. Pressupost i estratègies de finançament. Viabilitat del projecte

### Pla de finançament i de tresoreria

#### 8.1. Pla d'inversions i de finançament inicial

Tenint en compte que engegarem un projecte des de zero, hem de considerar unes inversions prèvies a la posada en marxa de l'organització. En el cas d'*Aposta*, considerem les despeses d'establiment i constitució en S.L. (despeses del notari, certificació del nom de la societat, constitució de la societat, inscripció al registre mercantil, i altres despeses relacionades) valorades en 1.150 euros en total. Per altra banda, també invertirem en equips informàtics: dos ordinadors i una impressora, que catalogarem de immobilitzat material, i que amortitzarem en tres anys.

Pel que fa als recursos amb els que ens finançarem, comptem amb una aportació inicial de 10.000 euros en total<sup>74</sup> (entre els dos socis) provinent del patrimoni personal de cadascun, i posteriorment demanarem un préstec pel valor de 18.000 euros, amb un interès del 9,75% demanat a una entitat bancària, per l'agilitat en la gestió de la consegüent liquiditat. Malgrat en l'actualitat hi ha préstecs amb interessos més baixos (ICO, etc.) preferim contemplar un interès alt per les circumstàncies econòmiques actuals, que poden fer variar en qualsevol moment les condicions de crèdit.

A continuació expressem mitjançant una taula el pla d'inversions i de finançament inicial mencionat anteriorment:

---

<sup>74</sup> Per a crear una S.L. cal demostrar que el grup té un mínim de 3.005,06 € de capital, segons indica l'última actualització datada a 29/11/12 per la Guia de tràmits i formes jurídiques emès per el Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya ([http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques\\_cat%20DEF\\_tcm124-53839.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf)). Aquest import no cal congelar-ho en forma líquida. Tant amb la inversió inicial de 10.000 € provinent del patrimoni personal dels socis, com la primera inversió en les despeses de constitució, i de les primeres inversions, podem validar-ho.



## Pla d'inversions i de finançament inicial

Inversions	Import (€)
Despeses d'establiment i constitució	1150,00
Inversions	
Immovilitzat material (equips informàtics)	1300,00
	<b>2450,00</b>

## Finançament inicial

Recursos	
Recursos propis	10000,00
Recursos financers (préstec)	18000,00
	<b>28000,00</b>

De tots els documents comptables, no hem contemplat el Balanç perquè és un document estàtic quan l'organització ja ha portat mínim un any d'activitat. En tractar-se d'una nova empresa, contemplem els comptes de resultats previsionals i un pla de tresoreria.

### 8.2. Compte de resultats previsional

A continuació presentem el compte de resultats previsional dels primers quatre anys, de forma anual. Podem distingir entre ingressos i despeses (d'exploració, i financers). Tenint en compte que el primer any estem en procés de recuperar les inversions, obtenim resultats negatius (pèrdues) que comporten no haver de fer front a l'Impost de societats, que només s'aplica en cas d'exercicis amb guanys. Serà a partir del segon any que descomptem aquest impost, que tindrà un valor del 20% sobre els beneficis.

A l'annex 6 hi ha les taules que amplien la informació més enllà del compte de resultats previsional, amb el detall dels ingressos, de les despeses fixes, de la promoció del primer i segon any, i de les despeses de l'artista.

**Compte de Resultats Previsional**

Aposta

1R ANY

INGRESSOS EXPLOTACIÓ		IMPORT	%	TOTAL
1. Patrocinadors privats		0,00	0,00%	0,00
2. Rendiments de l'activitat			100,00%	32.760,00
Ingressos distribució artistes (180 * 7 bolos/any...)	180	1.260,00	3,85%	
Vendes paquets culturals (4500 * 7 paquets/any...)	4500	31.500,00	96,15%	
<b>TOTAL INGRESSOS EXPLOTACIÓ</b>		32.760,00	100,00%	32.760,00 €

DESPESES EXPLOTACIÓ		IMPORT	%	TOTAL
1. Despeses fixes			75,52%	35.648,33
1.1. Estructura				32.533,33
Lloguer espai coworking		1.800,00	3,81%	
Personal		28.080,00	59,48%	
Subministraments organització		480,00	1,02%	
Material Oficina		673,33	1,43%	
Assegurança responsabilitat civil (per les sortides)		300,00	0,64%	
Serveis Gestoria		1.200,00	2,54%	
1.2. Mobilitat treballadors				720,00
Mobilitat distribució (1 T-10 1 zona/ 2 setmanes)		240,00	0,51%	
Mobilitat venda paquets empresa (1 T-10 2 zones/ 2 setmanes)		480,00	1,02%	
1.3. Despeses de promoció, publicitat i difusió				2.395,00
Disseny gràfic		1.270,00	2,69%	
Campanya comunicació		1.025,00	2,17%	
Fotògraf		100,00	0,21%	
2. Despeses variables			19,72%	9.310,00
Despeses Programa Empreses		u.		9.310,00
Lloguer cases rurals (espai -80 eur-), 7 paq.	80	560,00	1,19%	
Catering (depèn del nombre de persones, previsió 7 paq, mitja de 20 p., a 30 eur/dia/2 menjars per pers.)	600	4.200,00	8,90%	
Despeses transport (depèn n°pers: 20/paq. Minibus: 350 eur. Total 7 paq/any)	350	2.450,00	5,19%	
Despeses artístiques per 7 paq. (inclou transport i dietes, 150 eur/artista/paq)				
Artista 1	150	1.050,00	2,22%	
Artista 2	150	1.050,00	2,22%	
	1330			
5. Altres despeses			4,76%	2.247,92
Altres despeses (5% del total)		2.247,92	4,76%	
<b>TOTAL DESPESES EXPLOTACIÓ</b>		47.206€	100,00%	47.206€
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>				-14.446,25 €

DESPESES FINANCERES		IMPORT	%	TOTAL
Interessos préstec (9,75%)				-1.755,00 €
<b>TOTAL DESPESES FINANCERES</b>		-1755	100,00%	-1.755,00
<b>RESULTAT FINANCER</b>				-1.755,00 €

<b>RESULTAT DE L'ACTIVITAT ABANS D'IMPOSTOS</b>		<b>PÈRDUES</b>		-16.201,25 €
impost de societats				0
<b>Resultat després d'impostos*</b>		<b>PÈRDUES</b>		-16.201€

\* Tenint pèrdues, n'estem exempts aquest 1r any.

**Compte de Resultats Previsional**

Aposta

2N ANY

INGRESSOS EXPLOTACIÓ				IMPORT	%	TOTAL
<b>1. Patrocinadors privats</b>					<b>4,26%</b>	<b>2.300,00</b>
Empresa A			1.300,00	2,41%		
Empresa B			1.000,00	1,85%		
<b>2. Rendiments de l'activitat</b>					<b>95,74%</b>	<b>51.660,00</b>
Ingressos distribució artistes (180 * 12 bolos/any...)			2.160,00	4,00%		
Vendes paquets culturals (4500 * 11 paquets/any...)			49.500,00	91,73%		
<b>TOTAL INGRESSOS EXPLOTACIÓ</b>				<b>53.960€</b>	<b>100,00%</b>	<b>53.960€</b>

DESPESES EXPLOTACIÓ				IMPORT	%	TOTAL
<b>1. Despeses fixes</b>					<b>67,36%</b>	<b>35.353,33</b>
<b>1.1. Estructura</b>						<b>32.533,33</b>
Lloguer espai coworking			1.800,00	3,43%		
Personal			28.080,00	53,50%		
Subministraments organització			480,00	0,91%		
Material Oficina			673,33	1,28%		
Assegurança responsabilitat civil (per les sortides)			300,00	0,57%		
Serveis Gestoria			1.200,00	2,29%		
<b>1.2. Mobilitat treballadors</b>						<b>1.440,00</b>
Mobilitat distribució			480,00	0,91%		
Mobilitat venda paquets empresa			960,00	1,83%		
<b>1.3. Despeses de promoció, publicitat i difusió</b>						<b>1.380,00</b>
Disseny gràfic			230,00	0,44%		
Campanya comunicació			1.050,00	2,00%		
Fotògraf			100,00	0,19%		
<b>2. Despeses variables</b>					<b>27,88%</b>	<b>14.630,00</b>
<b>Despeses Programa Empreses</b>				<b>preu u paq</b>		<b>14.630,00</b>
Lloguer cases rurals (espai -80 eur-), 11 paq.	80	11	880,00	1,68%		
Catering (previsió 11 paq, mitja de 20 p., a 30 eur/dia/2 menjars)	600	11	6.600,00	12,58%		
Despeses transport (depèn n°pers: 20/paq. Minibus: 350 eur. Total 11 paq/any)	350	11	3.850,00	7,34%		
Despeses artístiques per 11 paq. (inclou transport i dietes, 150 eur/artista/paq)						
Artista 1	150	11	1.650,00	3,14%		
Artista 2	150	11	1.650,00	3,14%		
<b>5. Altres despeses</b>					<b>4,76%</b>	<b>2.499,17</b>
5% del total			2.499,17	4,76%		
<b>TOTAL DESPESES EXPLOTACIÓ</b>				<b>52.482,50</b>	<b>100,00%</b>	<b>52.482,50 €</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>						<b>1.477,50 €</b>

DESPESES FINANCERES				IMPORT	%	TOTAL
<b>TOTAL DESPESES FINANCERES</b>						
<b>RESULTAT FINANCER</b>						<b>0,00 €</b>

<b>RESULTAT DE L'ACTIVITAT ABANS D'IMPOSTOS</b>		<b>GUANYS</b>	<b>1.477,50 €</b>
<b>impost de societats (20%)</b>			<b>-295,50 €</b>
<b>Resultat després d'impostos*</b>		<b>GUANYS</b>	<b>1.182€</b>

**Compte de Resultats Previsional**

Aposta

**3R ANY**

INGRESSOS EXPLOTACIÓ		IMPORT TOTAL	%	TOTAL
<b>1. Patrocinadors privats</b>			<b>5,35%</b>	<b>4.000,00</b>
Empresa A		2.000,00	2,68%	
Empresa B		2.000,00	2,68%	
<b>2. Rendiments de l'activitat</b>			<b>94,65%</b>	<b>70.740,00</b>
Ingressos distribució artistes (180 * 18 bolos/any...)		3.240,00	4,34%	
Vendes paquets culturals (4500 * 15 paquets/any...)		67.500,00	90,31%	
<b>TOTAL INGRESSOS EXPLOTACIÓ</b>		<b>74.740,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>74.740,00 €</b>

DESPESES EXPLOTACIÓ		IMPORT	%	TOTAL
<b>1. Despeses fixes</b>			<b>62,08%</b>	<b>37.353,33</b>
<b>1.1. Estructura</b>				<b>34.333,33</b>
Lloguer espai coworking		1.800,00	2,99%	
Personal		28.080,00	46,67%	
Personal de pràctiques		1.800,00	2,99%	
Subministraments organització		480,00	0,80%	
Material Oficina		673,33	1,12%	
Assegurança responsabilitat civil (per les sortides)		300,00	0,50%	
Serveis Gestoria		1.200,00	1,99%	
<b>1.2. Mobilitat treballadors</b>				<b>1.440,00</b>
Mobilitat distribució		480,00	0,80%	
Mobilitat venda paquets empresa		960,00	1,60%	
<b>1.3. Despeses de promoció, publicitat i difusió</b>				<b>1.580,00</b>
Disseny gràfic		230,00	0,38%	
Campanya comunicació		1.250,00	2,08%	
Fotògraf		100,00	0,17%	
<b>2. Despeses variables</b>			<b>33,16%</b>	<b>19.950,00</b>
<b>Despeses Programa Empreses</b>		<b>preu u paq</b>		<b>19.950,00</b>
Lloguer cases rurals (espai -80 eur-), 15 paq.	80	15	1.200,00	1,99%
Catering (previsió 15 paq, mitja de 20 p., a 30 eur/dia/2 menjars)	600	15	9.000,00	14,96%
Despeses transport (depèn nºpers: 20/paq. Minibus: 350 eur. Total 15 paq/any)	350	15	5.250,00	8,73%
Despeses artístiques per 15 paq. (inclou transport i dietes, 150 eur/artista/paq)				
Artista 1	150	15	2.250,00	3,74%
Artista 2	150	15	2.250,00	3,74%
<b>5. Altres despeses</b>			<b>4,76%</b>	<b>2.865,17</b>
5% del total			2.865,17	4,76%
<b>TOTAL DESPESES EXPLOTACIÓ</b>		<b>60.168,50</b>	<b>100,00%</b>	<b>60.168,50 €</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>				<b>14.571,50 €</b>

DESPESES FINANCERES		IMPORT	%	TOTAL
<b>TOTAL DESPESES FINANCERES</b>				
<b>RESULTAT FINANCER</b>				<b>0,00 €</b>

<b>RESULTAT DE L'ACTIVITAT ABANS D'IMPOSTOS</b>		<b>GUANYS</b>	<b>14.571,50 €</b>
<b>impost de societats (20%)</b>			<b>-2.914,30 €</b>
<b>Resultat després d'impostos*</b>		<b>GUANYS</b>	<b>11.657€</b>

A l'octubre de l'any 3 s'acaba de pagar el préstec

**Compte de Resultats Previsional**

Aposta

4T ANY

INGRESSOS EXPLOTACIÓ		IMPORT TOTAL	%	TOTAL
<b>1. Patrocinadors privats</b>			<b>5,52%</b>	<b>5.000,00</b>
Empresa A		2.000,00	2,21%	
Empresa B		2.000,00	2,21%	
Empresa C		1.000,00	1,10%	
<b>2. Rendiments de l'activitat</b>			<b>94,48%</b>	<b>85.500,00</b>
Ingressos distribució artistes (180 * 25 bolos/any...)		4.500,00	4,97%	
Vendes paquets culturals (4500 * 18 paquets/any...)		81.000,00	89,50%	
<b>TOTAL INGRESSOS EXPLOTACIÓ</b>		<b>90.500,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>90.500,00 €</b>

DESPESES EXPLOTACIÓ		IMPORT	%	TOTAL
<b>1. Despeses fixes</b>			<b>57,84%</b>	<b>37.020,00</b>
<b>1.1. Estructura</b>				<b>33.900,00</b>
Lloguer espai coworking		1.800,00	2,81%	
Personal		28.080,00	43,87%	
Personal de pràctiques		1.800,00	2,81%	
Subministraments organització		480,00	0,75%	
Material Oficina		240,00	0,37%	
Assegurança responsabilitat civil (per les sortides)		300,00	0,47%	
Serveis Gestoria		1.200,00	1,87%	
<b>1.2. Mobilitat treballadors</b>				<b>1.440,00</b>
Mobilitat distribució		480,00	0,75%	
Mobilitat venta paquets empresa		960,00	1,50%	
<b>1.3. Despeses de promoció, publicitat i difusió</b>				<b>1.680,00</b>
Disseny gràfic		230,00	0,36%	
Campanya comunicació		1.250,00	1,95%	
Fotògraf		200,00	0,31%	
<b>2. Despeses variables</b>			<b>37,40%</b>	<b>23.940,00</b>
<b>2.1 Despeses Programa Empreses</b>		<b>preu u paq</b>		<b>23.940,00</b>
Lloguer cases rurals (espai -80 eur-), 18 paq.	80	18	1.440,00	2,25%
Catering (previsió 18 paq, mitja de 20 p., a 30 eur/dia/2 menjars)	600	18	10.800,00	16,87%
Despeses transport (depèn n°pers: 20/paq. Minibus: 350 eur. Total 18 paq/any)	350	18	6.300,00	9,84%
Despeses artístiques per 18 paq. (inclou transport i dietes, 150 eur/artista/paq)				
Artista 1	150	18	2.700,00	4,22%
Artista 2	150	18	2.700,00	4,22%
<b>5. Altres despeses</b>			<b>4,76%</b>	<b>3.048,00</b>
5% del total			3.048,00	4,76%
<b>TOTAL DESPESES EXPLOTACIÓ</b>			<b>100,00%</b>	<b>64.008,00 €</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>				<b>26.492,00 €</b>

DESPESES FINANCERES		IMPORT	%	TOTAL
<b>TOTAL DESPESES FINANCERES</b>				
<b>RESULTAT FINANCER</b>				<b>0,00 €</b>

<b>RESULTAT DE L'ACTIVITAT ABANS D'IMPOSTOS</b>		<b>GUANYS</b>	<b>26.492,00 €</b>
Impost de societats (20%)			-5.298,40 €
<b>Resultat després d'impostos*</b>		<b>GUANYS</b>	<b>21.194€</b>

Seguidament, presentem les actuacions destacades per any, al llarg de quatre períodes anuals, per mostrar de forma clara les tendències econòmiques del projecte per cercar la seva viabilitat.

#### 1r any

Aquest primer any no comptem amb patrocini perquè ningú ens coneix i seria difícil que alguna empresa volgués vincular la seva imatge amb la nostra tenint en compte de que no tenim usuaris o clients generats. Comptem amb un nombre baix de vendes (7 en cadascuna de les línies de treball), ja que acabem d'arrencar i es porta a terme l'empresa amb dues persones a jornada completa. Els sous són baixos i hi ha 12 pagues. A mida que avanci el projecte es consideraran augments i més pagues, depenent del context. La compra d'ordinadors i impressora és una inversió que es comença a amortitzar a partir d'aquest any i fins al tercer. L'assegurança de responsabilitat civil necessària per cobrir els possibles danys ocasionats en les sortides amb empreses, es començarà a contractar a partir de la primera venda de paquet. La mobilitat dels nostres treballadors contempla aquest any la ciutat de Barcelona bàsicament. En els següents anys s'ampliarà a Catalunya. Tenim pel que fa a comunicació la despesa inicial de crear una pàgina web, que serà el puntal per donar-nos a conèixer, i pel que fa a les falques en webs empresarials les farem en els propers anys. Com que demanem un crèdit de 18.000 euros, ens fem càrrec dels interessos aquest primer any, en el que contemplem aquestes despeses financeres, i les acabem de pagar en aquest termini. Pel que fa als artistes i als paquets, cobren 150 euros per la formació que donen en el paquet cultural, import que inclou les dietes i transport que se'n pugués derivar. Comptem amb quatre artistes/grups artístics malgrat en cada paquet hi intervenen dos artistes (per reduir despesa). S'aniran tornant segons disponibilitat i conveniència. En tots els anys contemplem en el pressupost un 5% de despesa per a imprevistos, per cobrir possibles costos que no havíem previst inicialment.

#### 2n any

Aquest segon any, pel que fa a la comunicació destinem més diners a la partida de campanya de comunicació, per a posar falques en pàgines web empresarials. També tindrem un augment en la partida de transport pels nostres treballadors, ja que tindran més mobilitat per tot Catalunya i hi haurà més despesa. Cobrim els costos fixes amb la venda de paquets, però arrosseguem les pèrdues de l'any passat. Serà doncs en el tercer any que comencem a tenir beneficis perquè ja hurem cobert aquest

retorn de les inversions inicials i podrem començar a obtenir fruits. Pel que fa a ingressos, a més, introduïm patrocinadors, que hem començat a cercar. En contemplem dos, amb unes quantitats inicials de patrocini de 1.000 i 1.300 euros. Augmenten les vendes perquè comencem a ser coneguts.

### 3r any

Aquest any incorporarem una persona de pràctiques a mitja jornada, que doni suport a les dues línies de treball, des de la comunicació i des del suport a la producció. Se li remunerarà amb un sou de 200 euros al mes (contemplem que de forma trimestral, passaran diferents becaris/becàries, i que en total el seu pas per l'organització serà de nou mesos anuals, 3 persones a l'any). Destinem a més, 200 euros de més a la partida de campanya de comunicació, per fer més insercions en pàgines web empresarials. Ja hem assolit la fita de cobrir la inversió inicial (10.000 euros) i ara pretenem generar guanys. Pel que fa al patrocini, seguim amb dues empreses, augmentant l'aportació fins a 2.000 euros. Aquest any és a partir de 12 paquets enlloc de 11 com en anys anteriors que comencem a obtenir beneficis havent cobert les despeses fixes. Com que contemplem 15 vendes, podrem oferir descomptes en paquets en casos especials, sense que això perjudiqui el fet de cobrir els costos fixes. Segueixen augmentant les vendes, tot i que la distribució va millor (en nombre de vendes) que els paquets culturals. És l'últim any que amortitzem els equips informàtics. S'estimen guanys.

### 4t any

Seguim augmentant la partida en comunicació per estabilitzar la visibilitat.

Aquest any comencem a generar beneficis. Podem destinar una part a un augment en els sous del personal. De cara a l'any següent es pot contemplar la idea d'agafar una nova persona per encarregar-se d'algunes tasques per alliberar els dos socis que han encetat l'empresa, i perquè puguin dedicar més temps al control i a noves estratègies d'orientació empresarial i d'inversió. Pel que fa al patrocini, estimem una nova empresa patrocinadora. Augmentem la partida del fotògraf, per generar nous continguts a la pàgina web, de qualitat. Estimem guanys i beneficis.

### 8.3. Pla de tresoreria

En aquest pla especificat pels dos primers anys –el tercer i quart any els especificuem de forma anual, ja que són previsions que a llarg plaç no es poden preveure mensualment-, podem observar, mes a mes, les entrades i sortides de caixa, planificant així la liquiditat de cada període, per tal de preveure quan aquesta serà escassa i ens caldrà finançament extern, o en cas de que sigui alta, estudiar la col·locació dels fons per generar més riquesa en el futur.

A continuació trobem els pressupostos de tresoreria esmentats.



## TRESORERIA

Estimacions vendes (temporalització del servei)													1R ANY
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes11	mes12	total
Distribució artistes* (borsa de 4 artistes)			1	1	1		2	1	1				7
Paquets culturals**				1	2	1			1	2			7

\* Cobraments 90 dies després de la realització del bolo

\*\* Vendes cobrades el 50% un cop feta la reserva, i la resta al comptat, a l'hora d'oferir el servei.

El lloguer de l'espai rural el paguem un mes abans del servei.

Els artistes cobren pel paquet un mes després de donar el servei.

### Pressupost de cobraments 1R ANY

Cobraments	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes11	mes12	total
Patrocinadors													0
Vendes distribució artistes						180	180	180		360	180	180	1260
Vendes paquets culturals				4500	9000	4500			4500	9000			31500
Préstec			18000										18000
<b>TOTAL COBRAMENTS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18000</b>	<b>4500</b>	<b>9000</b>	<b>4680</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>4500</b>	<b>9360</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>50760</b>

### Pressupost de pagaments 1R ANY

Pagaments	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes11	mes12	total
<b>FIXES</b>													
Constitució i marca	1150												1150
Espai coworking	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Personal		2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	4.680,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	28080
Subministraments organització	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
Compra ordinadors	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	433,33
Material oficina	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
Assegurança resp. civil			300,00										300
Quotes préstec			388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	3.888,90
Interessos préstec (9,75%)			175,5	175,5	175,5	175,5	175,5	175,5	175,5	175,5	175,5	175,5	1.755,00
Serveis gestoria	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Mobilitat treballadors	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00
Disseny gràfic		1.270,00											1.270,00
Campanya comunicació	1.025,00												1.025,00
Fotògraf	100,00												100,00
<b>VARIABLES</b>													
Lloguer espai rural			80	160	80			80	160				560
Càtering				600,00	1.200,00	600,00			600	1200			4200
Transport paquets				350	700	350			350	700			2450
Artistes (paquets)					300	600	300			300	600		2100
Altres pagaments	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>2861,11</b>	<b>4196,11</b>	<b>3870,50</b>	<b>4600,50</b>	<b>5770,50</b>	<b>7380,50</b>	<b>3790,50</b>	<b>3570,50</b>	<b>4600,50</b>	<b>5690,50</b>	<b>4090,50</b>	<b>3490,50</b>	<b>53912,23</b>
<b>Cobraments-Pagaments</b>	<b>-2861,11</b>	<b>-4196,11</b>	<b>14129,50</b>	<b>-100,50</b>	<b>3229,50</b>	<b>-2700,50</b>	<b>-3610,50</b>	<b>-3390,50</b>	<b>-100,50</b>	<b>3669,50</b>	<b>-3910,50</b>	<b>-3310,50</b>	<b>-3152,23</b>

### Pressupost de tresoreria 1R ANY

#### Cash Flow

Saldo Inicial	10.000,00	7.138,89	2.942,78	17.072,28	16.971,78	20.201,27	17.500,77	13.890,27	10.499,77	10.399,27	14.068,77	10.158,27	10.000,00
Cobraments	0	0	18000	4500	9000	4680	180	180	4500	9360	180	180	50.760,00
Pagaments	2861,11	4196,11	3870,50	4600,50	5770,50	7380,50	3790,50	3570,50	4600,50	5690,50	4090,50	3490,50	53912,23
<b>Total</b>	<b>7.138,89</b>	<b>2.942,78</b>	<b>17.072,28</b>	<b>16.971,78</b>	<b>20.201,27</b>	<b>17.500,77</b>	<b>13.890,27</b>	<b>10.499,77</b>	<b>10.399,27</b>	<b>14.068,77</b>	<b>10.158,27</b>	<b>6.847,77</b>	<b>6.847,77</b>

## TRESORERIA

Estimacions vendes (temporalització del servei)													2N ANY
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes11	mes12	total
Distribució artistes* (borsa de 4 artistes)					2	3	1	3	3				12
Paquets culturals**				2	2	3			2	2			11

\* Cobraments 90 dies després de la realització del bolo

\*\* Vendes cobrades el 50% un cop feta la reserva, i la resta al comptat, a l'hora d'oferir el servei.

El lloguer de l'espai rural el paguem un mes abans del servei.

Els artistes cobren pel paquet un mes després de donar el servei.

### Pressupost de cobraments 2N ANY

Cobraments	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes11	mes12	total
Patrocinadors (empreses A i B)					1000					1300			2300
Ingressos distribució artistes							360	360	540			360	1620
Vendes paquets culturals			4500	9000	9000	13500			4500	4500			45000
<b>TOTAL COBRAMENTS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4500</b>	<b>9000</b>	<b>10000</b>	<b>13500</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>5040</b>	<b>5800</b>	<b>0</b>	<b>360</b>	<b>48920</b>

\* Pendent de cobrament pel proper any (mes 1) l'import de 360 € en concepte dels dos bolos del mes 10 d'enguany.

### Pressupost de pagaments 2N ANY

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes11	mes12	total
<b>Pagaments</b>													
<b>FIXES</b>													
Espai coworking	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Personal	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	28080
Subministraments organització	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
Compra ordinadors	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	36,11	433,33
Material oficina	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
Assegurança resp. civil			300,00										300
Quotes préstec	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	388,89	4.666,68
Serveis gestoria	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Mobilitat treballadors	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Disseny gràfic		38,33		38,33		38,33		38,33		38,33		38,33	230,00
Campanya comunicació				525,00				525,00					1.050,00
Fotògraf					100,00								100,00
<b>VARIABLES</b>													
Lloguer espai rural			160	160	240			160	160				880
Càtering				1.200,00	1.200,00	1.800,00			1200	1200			6600
Transport paquets				700	700	1050			700	700			3850
Artistes (paquets)					600	600	900			600	600		3300
Altres pagaments	208,26	208,26	208,26	208,26	208,26	208,26	208,26	208,26	208,26	208,26	208,26	208,26	2499,17
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>3403,27</b>	<b>3441,60</b>	<b>3863,27</b>	<b>6026,60</b>	<b>6243,27</b>	<b>6891,60</b>	<b>4303,27</b>	<b>4126,60</b>	<b>5463,27</b>	<b>5941,60</b>	<b>4003,27</b>	<b>3441,60</b>	<b>57149,18</b>
<b>Cobraments-Pagaments</b>	<b>-3403,27</b>	<b>-3441,60</b>	<b>636,74</b>	<b>2973,40</b>	<b>3756,74</b>	<b>6608,40</b>	<b>-3943,27</b>	<b>-3766,60</b>	<b>-423,26</b>	<b>-141,60</b>	<b>-4003,27</b>	<b>-3081,60</b>	<b>-8229,18</b>

### Pressupost de tresoreria 2N ANY

Cash Flow													
Saldo Inicial	6.847,77	3.444,50	2,90	639,64	3.613,04	7.369,78	13.978,18	10.034,91	6.268,31	5.845,05	5.703,45	1.700,19	6.847,77
Cobraments	0	0	4500	9000	10000	13500	360	360	5040	5800	0	360	48920
Pagaments	3403,27	3441,60	3863,27	6026,60	6243,27	6891,60	4303,27	4126,60	5463,27	5941,60	4003,27	3441,60	57149,18
<b>Total</b>	<b>3.444,50</b>	<b>2,90</b>	<b>639,64</b>	<b>3.613,04</b>	<b>7.369,78</b>	<b>13.978,18</b>	<b>10.034,91</b>	<b>6.268,31</b>	<b>5.845,05</b>	<b>5.703,45</b>	<b>1.700,19</b>	<b>-1.381,41</b>	<b>-1381,41</b>

## TRESORERIA

Estimacions vendes (temporalització del servei)		
	3r any	4t any
Distribució artistes	18	25
Paquets culturals	15	18

### Pressupost de tresoreria estimat 3R i 4T ANY

(anual)

Cobraments	3r any	4rt any
Patrocinadors (empreses A i B)	4000	5000
Ingressos distribució artistes	3600	4500
Vendes paquets culturals	72000	81000
<b>TOTAL COBRAMENTS</b>	<b>79600</b>	<b>90500</b>

Pagaments	total	total
<b>FIXES</b>		
Espai coworking	1.800,00	1.800,00
Personal	28.080,00	28.080,00
Personal en pràctiques	1.800,00	1.800,00
Subministraments organització	480,00	480,00
Compra ordinadors	433,33	0,00
Material oficina	240,00	240,00
Assegurança resp. civil	300,00	300,00
Quotes préstec	4666,68	4777,74
Serveis gestoria	1.200,00	1.200,00
Mobilitat treballadors	1.440,00	1.440,00
Disseny gràfic	230,00	230,00
Campanya comunicació	1.250,00	1.250,00
Fotògraf	100,00	200
<b>VARIABLES</b>		
Lloguer espai rural	1200	1440,00
Càtering	9000	10800,00
Transport paquets	5250	6300,00
Artistes (paquets)	4500	5400,00
Altres pagaments	2840,17	2840,17
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>64810,18</b>	<b>61790,18</b>
<b>Cobraments-Pagaments</b>	<b>14789,82</b>	<b>17809,82</b>

### Cash Flow

Saldo Inicial*	-1.381,41	13.408,41
Cobraments	79600	90500
Pagaments	64810,18	61790,18
<b>Total</b>	<b>13.408,41</b>	<b>42.118,23</b>

\* Caldrà a partir de finals del 2n any avaluar la tresoreria mes a mes dels anys 3 i 4, per evitar tensions de tresoreria, podent-les preveure, per exemple, amb una ampliació de crèdit.

## 9. Bibliografia i referències

### Llibres:

- Colomer, Jaume. (2009) *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*, Sant Celoni: Bissap, Quaderns Gescènics 1.
- Colomer, Jaume; Sellas, Jordi (2009) *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*, Sant Celoni: Bissap, Quaderns Gescènics 4.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Allan; et. al. (2009). *Model Business Model Generation*, Nova Jersey: Hoboken Publication.
- MOV-S Galicia 08. (2009) *Condiciones para la creación coreogràfica: fundamentos e instrumentos*. Barcelona: Consorci Mercat de les flors.
- Roselló, David (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.

### Llocs web

Nota: tots els enllaços webs han estat consultats per darrer cop el 10 de juny de 2013.

- Adetca. *Estadístiques temporada 2011/12*. [en línia]. Barcelona, 2012. Disponible a:  
[http://www.adetca.cat/media/docssites/311F9/01\\_059\\_00022364/Resum1112\\_NR.pdf](http://www.adetca.cat/media/docssites/311F9/01_059_00022364/Resum1112_NR.pdf)
- Ajuntament de Barcelona. *Pla estratègic de cultura de Barcelona. Nous accents'06*. [en línia]. Barcelona, 2006. Disponible a:  
[http://www.bcn.cat/plaestrategiecultura/pdf/Pla\\_Estrategic\\_CulturaBCN.pdf](http://www.bcn.cat/plaestrategiecultura/pdf/Pla_Estrategic_CulturaBCN.pdf)
- Apdc. *Informe per al Conca: situació del sector de la dansa 2011*. [en línia]. Barcelona: 2011. Disponible a:  
[http://www.dansacat.org/arxius/biblioteca/INFORME\\_SITUACI\\_ACTUAL\\_DE\\_LA\\_DANSA\\_2011.pdf](http://www.dansacat.org/arxius/biblioteca/INFORME_SITUACI_ACTUAL_DE_LA_DANSA_2011.pdf)
- Centre d'Estudis i Recursos Culturals, Diputació de Barcelona. *Economia i cultura* [en línia]. Barcelona, 2010. Disponible a:  
[http://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=b3b5c2dc-46e6-425a-bce8-dbdcc0601eb0&groupId=326398](http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=b3b5c2dc-46e6-425a-bce8-dbdcc0601eb0&groupId=326398)

- CNCA Gobierno de Chile. *Guía para la gestión de proyectos culturales*. [en línia]. Valparaíso, 2009. Disponible a:  
[http://issuu.com/bakuna/docs/guia\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_proyectos\\_culturales](http://issuu.com/bakuna/docs/guia_para_la_gestion_de_proyectos_culturales)
- CoNCA. *Crisi / incerteses / sinergies. Estat de la cultura i de les arts 01-2013. Informe anual sobre l'estat de la cultura i de les arts de Catalunya 2012* [en línia]. Barcelona: 2013. Disponible a:  
<http://www.conca.cat/ca/publicacions/publicacio/INFORMEANUAL2012#>
- CoNCA. Informe anual sobre l'estat de la Cultura i de les Arts a Catalunya 2011. [en línia]. Barcelona: 2011. Disponible a:  
[http://www.conca.cat/media/asset\\_publics/resources/000/001/746/original/IA\\_2011\\_CAT\\_-\\_040811.pdf](http://www.conca.cat/media/asset_publics/resources/000/001/746/original/IA_2011_CAT_-_040811.pdf)
- Departament d'empresa i ocupació, Generalitat de Catalunya. *Guia tràmits i formes jurídiques*. [en línia]. Barcelona, 2012. Disponible a:  
[http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques\\_cat%20DEF\\_tcm124-53839.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf)
- Gaggioli, Amanda. "Els espais de la dansa a Barcelona en el temps de la memòria". Assaig de teatre: revista de l'Associació d'Investigació i Experimentació Teatral RACO (2008). [en línia]. Disponible a:  
<http://www.raco.cat/index.php/assaigteatre/article/viewFile/146394/233188>
- Generalitat de Catalunya. *Dansa contemporània: avantguardes*. [en línia]. Barcelona. Disponible a:  
<http://www20.gencat.cat/portal/site/culturacatalana/menuitem.be2bc4cc4c5aec88f94a9710b0c0e1a0/?vgnnextoid=8a35d5e5d74d6210VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=8a35d5e5d74d6210VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=detall2&contentid=7cf13fbee6fa8210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD>
- Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura. *Pla integral de les arts escèniques i musicals per a tots els públics (2011-18)*. [en línia]. Barcelona, 2010. Disponible a:  
<http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/ICIC/Documents/Arxiu%20ICIC/Pla%20Integral.pdf.pdf>
- Generalitat de Catalunya. *Pla estratègic 2021*. [en línia]. Barcelona, 2011. Disponible a:  
[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SID/Articles\\_diversos\\_2012/documents/Presentacio\\_Pla\\_estrategic\\_SECTORS\\_unificada\\_final.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SID/Articles_diversos_2012/documents/Presentacio_Pla_estrategic_SECTORS_unificada_final.pdf)
- ICEC. *L'ICEC i els sectors culturals 2012*. [en línia]. Barcelona, 2012. Disponible a:  
[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/ICIC/Documents/Arxiu%20ICIC/ICEC\\_2012.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/ICIC/Documents/Arxiu%20ICIC/ICEC_2012.pdf)

- ICIC. *Llibre blanc de les indústries culturals de Catalunya, E. Diagnòstic, estratègies i propostes d'intervenció*. [en línia]. Barcelona, 2002. Disponible a: [http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/ICIC/Documents/Arxiu/publicacions\\_llibreblanc.htm%20-%20Propostes.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/ICIC/Documents/Arxiu/publicacions_llibreblanc.htm%20-%20Propostes.pdf)
- ICUB. *Balanç 2010 BarcelonaCultura*. [en línia]. Barcelona, 2010. Disponible a: <http://www.bcn.cat/cultura/informedigital/sources/index.htm>
- INAEM. *Cifras de la cultura en España 2012*. Madrid: Gobierno de España, 2012. [en línia]. Disponible a: [http://www.mcu.es/estadisticas/docs/capitulos\\_graficos/AEC2012/c\\_escenicas15-2012.pdf](http://www.mcu.es/estadisticas/docs/capitulos_graficos/AEC2012/c_escenicas15-2012.pdf)
- NESTA. *Creative clusters and innovation*. [en línia]. London, 2010. Disponible a: [http://www.nesta.org.uk/library/documents/Creative\\_clusters\\_print\\_v2.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/Creative_clusters_print_v2.pdf)
- Revista *Cultura*, Número 2 Juny de 2008. Barcelona: Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya. [en línia]. Disponible a: <http://cultura2.gencat.cat/revistacultura/index.php?idr=5>
- Sánchez, Joan-Eugeni. *El poder de las empresas multinacionales*, X Coloquio Internacional de Geocrítica, Universitat de Barcelona (2008). [en línia]. Disponible a: <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/449.htm>
- Sánchez, Joan-Eugeni. *Pautas de localización de las sedes de las grandes empresas y entornos metropolitanos*, *Eure* (2007), vol. XXXIII, nº 100, p. 69-90. [en línia]. Barcelona. Disponible a: <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v33n100/art05.pdf>
- SGAE. *Anuario sgae de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. 2012*. [en línia]. Madrid: Fundación Autor-SGAE, 2012. Disponible a: [http://www.anuariossgae.com/anuario2012/RESUMEN\\_EJECUTIVO\\_2012.pdf](http://www.anuariossgae.com/anuario2012/RESUMEN_EJECUTIVO_2012.pdf)
- UNCTAD. *Creative economy. Report 2008*. [en línia]. Switzerland, 2008. Disponible a: [http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer_en.pdf)
- Unidad de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo (Econcult), Universitat de València. *La cultura como factor de innovación económica y social. I* [en línia]. Valencia, 2012. Disponible a: [http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto\\_Volume1\\_CAST.pdf](http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto_Volume1_CAST.pdf)
- Vaquer, Joan. *Política cultural i models de l'estat del benestar a la Unió Europea* (2007). Departament de Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya [en línia]. Barcelona. Disponible a: <http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/Cultura/Documents/Arxiu/Arxius%20GT/Politiq ues culturals EB UE.pdf>

- Villarroya, Anna. Informe *Política Cultural, Catalunya 2011*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, 2011. [en línia]. Disponible a: [http://www20.gencat.cat/docs/msi-cultura/Relacions%20Internacionals/Noticies/Documents/Arxiu/2011\\_cat\\_02-02.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/msi-cultura/Relacions%20Internacionals/Noticies/Documents/Arxiu/2011_cat_02-02.pdf)

- Atres espais web consultats:

Antic teatre <http://www.anticteatre.com/>

Apdc <http://www.dansacat.org/>

Àrea, espai de dansa i creació <http://www.areadansa.com/>

BIDE <http://www.bide.be/>

Companyia Mudances, Àngels Margarit <http://www.margarit-mudances.com>

Conexiones improbables (País basc) <http://conexionesimprobables.es>

Creative Industries Innovation Centre -CIIC- (Sydney) <http://www.creativeinnovation.net.au>

Crim, Plataforma de Creadors independents en moviment <http://plataformacrim.wordpress.com/>

Dies de dansa <http://www.marato.com/dies.html>

El clima mola <http://elclimamola.com>

Escena Poblenou

<http://www.escenapoblenou.com/home-cat.php?menu=program&page=welcome&lang=cat>

Festival deltebre <http://www.deltebredansa.cat/>

La Caldera, centre de creació de dansa i arts escèniques <http://www.lacaldera.info/>

La mandarina de Newton (Barcelona) <http://www.lamandarinadenewton.com>

Liquid maps <http://www.liquidmaps.org/>

La poderosa <http://www.lapoderosa.es/>

Mercat de les flors <http://mercatflors.cat/>

Teatrón <http://www.tea-tron.com/teatron/Portada.do>

Temporada Alta <http://www.temporada-alta.net/>

TNT <http://www.caet.cat/tnt.html>

Tragantdansa <http://www.tragantdansa.com/cat/>

## Audiovisuals

Vídeo youtube: Enregistrament audiovisual de les 2es jornades de suport a la creació al Prat de Llobregat 2012. #SUCRETCOMMONS. Plataforma Crim (Pere Faura)

[http://www.youtube.com/watch?v=tc6\\_JYHz4lU](http://www.youtube.com/watch?v=tc6_JYHz4lU)

## 10. Annex

L'Annex està format pels següents materials:

**ANNEX 1** **Plataforma CrIM**

Font: pàgina web Plataforma CrIM.

**ANNEX 2** **Los cuatro modelos de relación entre cultura y economía.  
Potts y Cunningham (2010)**

Font: *La Cultura como factor de innovación económica y social.*

**ANNEX 3** **Modelos de relación entre las actividades culturales y  
creativas y el desarrollo de los territorios**

Font: *La Cultura como factor de innovación económica y social.*

**ANNEX 4** **Quadres Pautes de localització de grans empreses**

Font: *Pautas de localización de las sedes de las grandes  
empresas y entornos metropolitano.*

**ANNEX 5** **Detalls de les estimacions de vendes i del Punt Mort**

Font pròpia.

**ANNEX 6** **Detalls del pressupost**

Detall dels ingressos, de les despeses fixes, de la promoció del  
primer i segon any, i de les despeses de l'artista

Font pròpia.



## Plataforma Crim

La Plataforma CRIM, Creadors Independents en Moviment, neix a Barcelona l'octubre del 2010. CRIM agrupa més de 50 artistes de les arts escèniques que treballen professionalment en la creació i el desenvolupament de pràctiques i pensament contemporanis, al voltant de la dansa i del cos com a mitjà d'expressió.

La plataforma CRIM sorgeix com un espai d'unió, acció, intercanvi i reflexió entre artistes independents de diverses edats i experiències, amb l'objectiu comú de generar iniciatives que ajudin a millorar, dignificar, enriquir i donar visibilitat a les seves pràctiques artístiques.

Els actuals membres de Crim que consten a la pàgina web són: Cecilia Colacrai, Anna Rubirola, Claudia Solwat, Laia Minguillón, Esther Forment, Nina Uya, Phoebe Osborne, Mireia de Querol, Joao Lima, Susan kempster, Eneko Alcaraz, Margherita Bergamo, Neus Villa, Ariadna Estadella, Ona Fusté, Federica Porello, Roser López Espinosa, Clara Tena, Arantza López, Pere Faura, Sarah Anglada, Angela Liampranidou, Karen Mora, Valeria Linera, Palma Morena, Anna Bussey, Berta Fernández, Diana Gadish, Eva Yufra, Guy Nader, Mar Medina, Joana Serra, Albert Quesada, Maria Campos, Anna Garcia de Andoin, Maria Montseny, Sebastian Garcia ferro, Celeste Ayus.

Algunes de les persones que el componen tenen el perfil de "ballarí emergent" que hem caracteritzat pel que fa a perfils i necessitats en el present projecte.

És destacable d'un dels apartats de l'espai web (Apartat de "així comença tot...") una referència a una primera trobada on van posar en comú les seves necessitats, tot realitzant un Dafo, que val la pena apuntar, per analitzar punt de similitud o de trobada amb la concepció del present projecte:



Foto publicada a la pàgina web de la plataforma, integrada per ballarins a la primera trobada al pati de la Caldera.

DAFO*	
<p><b>Debilitats:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestió</li> <li>- Producció</li> <li>- Distribució</li> <li>- Mitjà de transport</li> <li>- Facturació</li> <li>- Falta de temps per tot el que inclou ser emergent</li> <li>- Editar web, informàtica</li> <li>- Falta d'espais propis</li> <li>- Recursos econòmics</li> <li>- Autonomia? Dificultat per pagar</li> <li>- El treball com a coreògrafs es debilita per ser superherois</li> <li>- Dificultat per explicar-se, organitzar idees</li> <li>- Individualisme</li> <li>- Feedback</li> <li>- Etiqueta emergents</li> <li>- Classes per a professionals</li> <li>- Poca informació en general</li> <li>- Comunicació, soledat</li> </ul>	<p><b>Amenaces:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subvencions: dates, terminis?</li> <li>- Falta de recolzament de l'Apdc</li> <li>- La salut, seguretat social</li> <li>- L'espai es modifica segons proposta</li> <li>- Visibilitat de les nostres propostes</li> <li>- Mercat, xarxes de distribució</li> <li>- Espais i teatres que paguin</li> <li>- Circuits</li> <li>- Subvenció conca: dificultats, poca importància al projecte</li> <li>- Companyies vs emergents</li> <li>- Recursos tècnics</li> <li>- És més fàcil crear solos, dificultats per crear grups</li> <li>- Residències tècniques</li> <li>- Recursos per a renunciar</li> <li>- Sgae</li> <li>- Situació actual de festivals i ajuntaments</li> <li>- Buit legal</li> </ul>
<p><b>Fortaleses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perseverança</li> <li>- Els recolzen altres col·lectius</li> <li>- Coaching</li> <li>- Grups heterogenis</li> <li>- Curiositat i generositat</li> <li>- Esperit jove</li> <li>- Crear plataformes horitzontals</li> <li>- Teatrón</li> <li>- Autogestió, carnets de cotxe, traduccions</li> <li>- Treballs de qualitat</li> </ul>	<p><b>Oportunitats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espais de diàleg</li> <li>- Pensar en la creació sense pensar en el producte</li> <li>- Llistat de gestors, distribuïdors i productors</li> <li>- Estructures de seguiment</li> <li>- Gestors emergents</li> <li>- Banc del temps: trueque</li> <li>- Xarxa d'intercanvi</li> <li>- Rebutjar?</li> <li>- Associar-nos amb altres col·lectius</li> <li>- Blogs</li> <li>- Sindicats</li> <li>- Espais artístics de qualitat</li> </ul>

\* S'han descrit a partir de la fotografia del dafo físic que van elaborar.

Cal remarcar que amb el transcurs del temps les dinàmiques i objectius inicials han anat agafant diferents formes i actualment hi ha un nombre més reduït de membres al col·lectiu.

Los cuatro modelos de relación entre cultura y economía. Fuente: Potts y Cunningham (2010)

P. 114

<p><b>EL MODELO DE CRECIMIENTO</b></p>	<p>En este modelo, las industrias creativas son un vector de crecimiento de la misma manera que lo fue la agricultura a principios del siglo XX o las manufacturas elaboradas en los años 1950-60. Hay muchas explicaciones posibles, pero todas giran en torno a la idea de que las industrias creativas generan externalidades que provocan variaciones en la productividad o en la competitividad de otros sectores (por ejemplo, el diseño dirigido a la innovación) o que facilitan la adopción y retención de nuevas ideas o tecnologías en otros sectores (por ejemplo, las NTIC).</p>
<p><b>EL MODELO DE INNOVACIÓN</b></p>	<p>Las industrias creativas no son un sector en sí, sino que constituyen una parte estructural del sistema de innovación del conjunto de la economía. La cultura, considerada como un bien público en sentido dinámico, conduce los procesos de cambio en la economía.</p>
<p><b>EL MODELO WELFARE</b></p>	<p>La cultura es una carga neta de la economía por la que vale la pena pagar, ya que el efecto global sobre el bienestar es positivo. Esto se debe a la producción de productos de alto valor cultural y bajo valor de mercado. La intervención de la política cultural viene justificada por la consideración de “bienes tutelares” o por la teoría de los “fallos de mercado”, según la cual el mercado no es capaz de interiorizar el valor cultural del bien.</p>
<p><b>EL MODELO COMPETITIVO</b></p>	<p>La cultura es un sector más. Así, cambios en el tamaño de la industria creativa afectan al conjunto de la economía, aunque sólo de manera proporcional. Dada la dimensión relativamente reducida de esta industria, los efectos sobre la dinámica global resultan estructuralmente neutrales. Los efectos sobre la renta, la productividad o el bienestar no son distintos a los de cualquier otro sector. En términos de políticas públicas, la cultura merece o desmerece las mismas ayudas que el resto de las actividades industriales.</p>

Extret de: *La cultura como factor de innovación económica y social. l proyecto sostenuto, co-financiado por el programa interreg iv b med de la Unión Europea (2012)*

[http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto\\_Volume1\\_CAST.pdf](http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto_Volume1_CAST.pdf)

**TABLA 11: Modelos de relación entre las actividades culturales y creativas y el desarrollo de los territorios**

Relación	Descripción	Autores
Impactos directos de las actividades culturales y creativas. Aumento de la productividad directa del sistema	La cultura y la creatividad muestran niveles superiores de productividad que la media de la economía, por lo que tienen un impacto instantáneo sobre la capacidad de generar riqueza	Rausell, Marco (2011)
Incrementos de la competitividad de otros sectores	Spillover como oferta complementaria que mejora la capacidad de atracción de un determinado territorio en términos de flujos de visitantes, capital físico o capital humano	Florida
Incremento de la productividad sobre otros sectores	La creatividad y la cultura como input de otros procesos productivos que genera ganancias en productividad e innovación	EXPERIAN (2007), Bakhshi et al. (2008)
Interacción y enriquecimiento con el capital humano	Modelos de crecimiento de base endógena en los que la dimensión cultural y creativa interactúa con el capital humano	Mellander, Florida (2009); Sacco, Segre (2009); Buccì, Segre, (2009)*
Los sectores culturales y creativos como vectores de la demanda y diseminación de la innovación	Los sectores culturales y creativos conducen, facilitan y generan la creación, adopción y retención de nuevas ideas (proceso de innovación) en el sistema económico	Bakhshi y McVittie (2009); Chapain et al. (2010); Cunningham y Higgs (2009); Davis et al. (2009); Muller et al. (2009); Sunley et al. (2008); Gwee (2009) y Potts (2007)
Las actividades culturales y creativas son un servicio esencial en el proceso de crecimiento económico, desarrollo y evolución del sistema socioeconómico	La creatividad y la cultura contribuyen al proceso evolutivo de crecimiento del sistema económico. Afectan también a la dimensión institucional y conforman una parte relevante del sistema de innovación	Potts (2011)
La cultura como elemento que amplía las capacidades	La cultura satisface los derechos culturales y se convierte en el elemento central para ampliar los grados de libertad de los individuos	Sen (1999)

\* Éste es un modelo de crecimiento endógeno de dos sectores en el que el capital humano y el capital cultural se acumulan con el tiempo. Puesto que se asume que el suministro de capital físico es fijo, el hogar representativo invierte todos los ingresos que no consume en capital cultural. La primera conclusión del modelo es que cuanto más se complementan las inversiones en capital humano y capital cultural, mayor es la tasa de crecimiento equilibrado de los ingresos reales per cápita a largo plazo. También hemos investigado las condiciones necesarias para que un aumento de la proporción del capital cultural en el PIB tenga un efecto positivo en los ingresos reales per cápita, concretamente para que el stock de capital cultural existente en el conjunto de la economía produzca externalidades de congestión y que exista un límite superior a su precio sombra.

Cuadro 5. Distribución por ámbitos territoriales de las grandes empresas en España (2004)

	Pob. Ciudad central	Pob. Aglomeración metropolitana	Empresas	Ingresos	Empleados	% Pob. Aglom. Metropol.	% Empresas	% Ingresos	% Empleados
<b>Provincias metropolitanas</b>									
Madrid	3.155.359	5.964.143	445	412.862	1.489.412	13,6	44,5	59,9	60,9
Barcelona	1.593.075	5.226.354	247	127.820	424.963	11,9	24,7	18,6	17,4
<b>Madrid+Barcelona</b>	<b>4.748.434</b>	<b>11.190.497</b>	<b>692</b>	<b>540.683</b>	<b>1.914.375</b>	<b>25,5</b>	<b>69,2</b>	<b>78,5</b>	<b>78,3</b>
Vizcaya+Guipúzcoa (*)	536.103	1.824.889	49	33.766	115.660	4,2	4,9	4,9	4,7
Valencia	796.549	2.416.628	26	14.891	70.239	5,5	2,6	2,2	2,9
Sevilla	704.154	1.813.908	20	7.437	20.163	4,1	2,0	1,1	0,8
Zaragoza	647.373	912.072	17	13.368	28.150	2,1	1,7	1,9	1,2
Málaga	558.287	1.453.409	7	1.571	1.770	3,3	0,7	0,2	0,1
<b>Resto entornos metropolitanos</b>	<b>3.242.466</b>	<b>8.420.906</b>	<b>119</b>	<b>71.033</b>	<b>235.982</b>	<b>19,2</b>	<b>11,9</b>	<b>10,3</b>	<b>9,7</b>
<b>Total en aglom. metropolitanas</b>		<b>19.611.403</b>	<b>811</b>	<b>611.716</b>	<b>2.150.357</b>	<b>44,6</b>	<b>81,1</b>	<b>88,8</b>	<b>88,0</b>
<b>Resto provincias con grandes empresas</b>		<b>22.078.662</b>	<b>189</b>	<b>77.191</b>	<b>293.330</b>	<b>50,2</b>	<b>18,9</b>	<b>11,2</b>	<b>12,0</b>
<b>Provincias sin grandes empresas</b>		<b>2.277.701</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total general España</b>		<b>43.967.766</b>	<b>1.000</b>	<b>688.907</b>	<b>2.443.687</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(\*) Considerada en su conjunto como una zona metropolitana

Cuadro 6. Localización de las grandes empresas en España según sector de actividad y por Implantación Multinacional Directa (2004)

Ámbito territorial	Energía y agua	Miner.no energ. Química	Ind. transf. de metales	Otras ind. manufactur.	Construcción	Comercio hostelería	Transporte y comunic.	Finanzas Seguros Serv. emp.	Otros servicios	Total	Implantación Multinacional Directa			
											Ind.	Const.	Serv.	Total
Madrid	13	48	45	39	22	114	40	111	18	450	145	22	283	450
Barcelona	4	45	36	50	8	50	10	39	5	247	135	8	104	247
<b>Total Madrid+Barcelona</b>	<b>17</b>	<b>93</b>	<b>81</b>	<b>89</b>	<b>30</b>	<b>164</b>	<b>50</b>	<b>150</b>	<b>23</b>	<b>697</b>	<b>280</b>	<b>30</b>	<b>387</b>	<b>697</b>
Bilbao-San Sebastian	2	6	16	7		6	5	7		49	31		18	49
Valencia		3	3	5	2	9	1	3		26	11	2	13	26
Sevilla		3		6	1	7		3		20	9	1	10	20
Zaragoza		1	4	1		8		3		17	6		11	17
Málaga			1	2	2	1		1		7	3	2	2	7
<b>Total resto metropolitano</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>119</b>	<b>60</b>	<b>5</b>	<b>54</b>	<b>119</b>
<b>Total metropolitano</b>	<b>19</b>	<b>106</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>35</b>	<b>195</b>	<b>56</b>	<b>167</b>	<b>23</b>	<b>816</b>	<b>340</b>	<b>35</b>	<b>441</b>	<b>816</b>
<b>Total no Metropolitano</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>53</b>	<b>7</b>	<b>49</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>184</b>	<b>105</b>	<b>7</b>	<b>72</b>	<b>184</b>
<b>Total general</b>	<b>24</b>	<b>129</b>	<b>129</b>	<b>163</b>	<b>42</b>	<b>244</b>	<b>68</b>	<b>177</b>	<b>24</b>	<b>1000</b>	<b>445</b>	<b>42</b>	<b>513</b>	<b>1000</b>
<b>Distribución relativa</b>														
Madrid	54,2	37,2	34,9	23,9	52,4	46,7	58,8	62,7	75,0	45,0	32,2	4,9	62,9	100
Barcelona	16,7	34,9	27,9	30,7	19,0	20,5	14,7	22,0	20,8	24,7	54,7	3,2	42,1	100
<b>Total Madrid+Barcelona</b>	<b>70,8</b>	<b>72,1</b>	<b>62,8</b>	<b>54,6</b>	<b>71,4</b>	<b>67,2</b>	<b>73,5</b>	<b>84,7</b>	<b>95,8</b>	<b>69,7</b>	<b>40,2</b>	<b>4,3</b>	<b>55,5</b>	<b>100</b>
Bilbao-San Sebastian	8,3	4,7	12,4	4,3		2,5	7,4	4,0		4,9	63,3		36,7	100
Valencia		2,3	2,3	3,1	4,8	3,7	1,5	1,7		2,6	42,3	7,7	50,0	100
Sevilla		2,3		3,7	2,4	2,9		1,7		2,0	45,0	5,0	50,0	100
Zaragoza		0,8	3,1	0,6		3,3		1,7		1,7	35,3		64,7	100
Málaga			0,8	1,2	4,8	0,4		0,6		0,7	42,9	28,6	28,6	100
<b>Total resto metropolitano</b>	<b>8,3</b>	<b>10,1</b>	<b>18,6</b>	<b>12,9</b>	<b>11,9</b>	<b>12,7</b>	<b>8,8</b>	<b>9,6</b>	<b>0,0</b>	<b>11,9</b>	<b>50,4</b>	<b>4,2</b>	<b>45,4</b>	<b>100</b>
<b>Total metropolitano</b>	<b>79,2</b>	<b>82,2</b>	<b>81,4</b>	<b>67,5</b>	<b>83,3</b>	<b>79,9</b>	<b>82,4</b>	<b>94,4</b>	<b>95,8</b>	<b>81,6</b>	<b>41,7</b>	<b>4,3</b>	<b>54,0</b>	<b>100</b>
<b>Total no Metropolitano</b>	<b>20,8</b>	<b>17,8</b>	<b>18,6</b>	<b>32,5</b>	<b>16,7</b>	<b>20,1</b>	<b>17,6</b>	<b>5,6</b>	<b>4,2</b>	<b>18,4</b>	<b>57,1</b>	<b>3,8</b>	<b>39,1</b>	<b>100</b>
<b>Total general</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>44,5</b>	<b>4,2</b>	<b>51,3</b>	<b>100</b>

Font:

SÁNCHEZ, Joan-Eugeni. *Pautas de localización de las sedes de las grandes empresas y entornos metropolitanos*, Eure, 2007, vol. XXXIII, nº 100, p. 69-90. <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v33n100/art05.pdf>

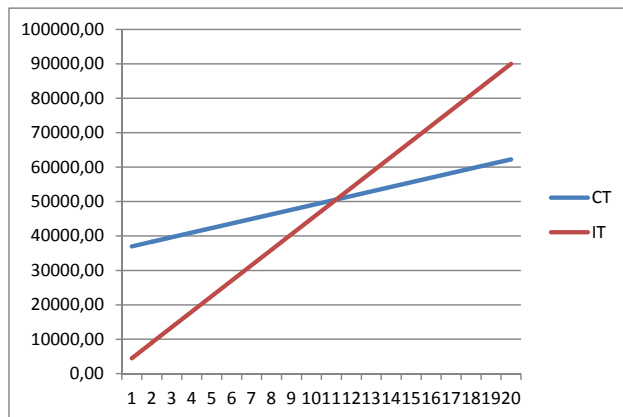
(quadres: p.81-82)

### Càlcul del Punt Mort

	Q																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
CF	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33	35648,33
CV	1330	2660	3990	5320	6650	7980	9310	10640	11970	13300	14630	15960	17290	18620	19950	21280	22610	23940	25270	26600
CT	36978,33	38308,33	39638,33	40968,33	42298,33	43628,33	44958,33	46288,33	47618,33	48948,33	50278,33	51608,33	52938,33	54268,33	55598,33	56928,33	58258,33	59588,33	60918,33	62248,33
IT	4500	9000	13500	18000	22500	27000	31500	36000	40500	45000	49500	54000	58500	63000	67500	72000	76500	81000	85500	90000

### Càlcul del Punt Mort (gràficament)

El càlcul està fet amb els CT del 1r any. Els següents anys, malgrat canvien, es manté el mateix punt mort:  
Caldrà entre 11 i 12 vendes anuals per a satisfer les despeses fixes.



L'eix de les X ens indica la quantitat de vendes (Q).  
L'eix de les Y ens indica els imports en euros.  
CT: costos totals  
IT: ingressos totals

ESTIMACIONS I PREVISIONS DE VENDA

**DISTRIBUCIÓ**

Estimacions i previsió de venda de bolos

	1r any				2n any		3r any		4t any	
	preu/ bolo	20% ingressat	BOLOS estimats	Total ingressat	BOLOS estimats	Total ingressat	BOLOS estimats	Total ingressat	BOLOS estimats	Total ingressat
artista 1	900	180	1	180	3	540	6	1080	7	1260
artista 2	900	180	3	540	4	720	4	720	5	900
artista 3	900	180	3	540	3	540	3	540	9	1620
artista 4	900	180	0	0	2	360	5	900	4	720
<b>Total</b>			<b>7</b>	<b>1260</b>	<b>12</b>	<b>2160</b>	<b>18</b>	<b>3240</b>	<b>25</b>	<b>4500</b>

**EMPRESES**

Estimacions i previsió de venda de paquets culturals

preu/paquet	benefici/paq (70% ap.)	1r any		2n any		3r any		4t any	
		Paquets estimats	Total benefici	Paquets estimats	Total benefici	Paquets estimats	Total benefici	Paquets estimats	Total benefici
4500	3.170,00	7	22190	11	34870	15	47550	18	57060
		Total ingressat		Total ingressat		Total ingressat		Total ingressat	
		<b>7</b>	<b>31500</b>	<b>11</b>	<b>49500</b>	<b>15</b>	<b>67500</b>	<b>18</b>	<b>81000</b>

**Break even point**

Càlcul per a la venda de paquets culturals

$Q_c = CF / (PV - cvu)$

Q<sub>c</sub> : Punt mort, nº d'unitats produïdes i venudes per un benefici 0.  
 CF : Costos fixes.  
 PV : Preu de venda unitari del producte.  
 cvu : cost variable unitari.

7 : Break even point  
11 : Vendes estimades

1R ANY

nº paquets a vendre	Costos fixes a costejar	El que costa fer un paquet	Preu venda al que hauria de sortir
Qc	CF	cvu	PV
3	35.648,33	1.330,00	13.212,78
4	35.648,33	1.330,00	10.242,08
5	35.648,33	1.330,00	8.459,67
6	35.648,33	1.330,00	7.271,39
<b>7</b>	35.648,33	1.330,00	6.422,62
8	35.648,33	1.330,00	5.786,04
9	35.648,33	1.330,00	5.290,93
10	35.648,33	1.330,00	4.894,83
11	35.648,33	1.330,00	4.570,76
12	35.648,33	1.330,00	4.300,69

### Break even point

Càlcul per a la venda de paquets culturals

$Q_c = CF / (PV - CVU)$  -  $Q_c$  : Punt mort, nº d'unitats produïdes i venudes per un benefici 0.

CF : Costos fixes.

PV : Preu de venda unitari del producte.

cvu : cost variable unitari.

: Break even point  
 : Vendes estimades

2N ANY

nº paquets a vendre	Costos fixes a costejar	El que costa fer un paquet	Preu venda al que hauria de sortir
Qc	CF	cvu	PV
3	35.353,33	1.330,00	13.114,44
4	35.353,33	1.330,00	10.168,33
5	35.353,33	1.330,00	8.400,67
6	35.353,33	1.330,00	7.222,22
7	35.353,33	1.330,00	6.380,48
8	35.353,33	1.330,00	5.749,17
9	35.353,33	1.330,00	5.258,15
10	35.353,33	1.330,00	4.865,33
11	35.353,33	1.330,00	4.543,94
12	35.353,33	1.330,00	4.276,11

3R ANY

nº paquets a vendre	Costos fixes a costejar	El que costa fer un paquet	Preu venda al que hauria de sortir
Qc	CF	cvu	PV
3	37.353,33	1.330,00	13.781,11
4	37.353,33	1.330,00	10.668,33
5	37.353,33	1.330,00	8.800,67
6	37.353,33	1.330,00	7.555,56
7	37.353,33	1.330,00	6.666,19
8	37.353,33	1.330,00	5.999,17
9	37.353,33	1.330,00	5.480,37
10	37.353,33	1.330,00	5.065,33
11	37.353,33	1.330,00	4.725,76
12	37.353,33	1.330,00	4.442,78
13	37.353,33	1.330,00	4.203,33
14	37.353,33	1.330,00	3.998,10
15	37.353,33	1.330,00	3.820,22
16	37.353,33	1.330,00	3.664,58

4T ANY

nº paquets a vendre	Costos fixes a costejar	El que costa fer un paquet	Preu venda al que hauria de sortir
Qc	CF	cvu	PV
3	37.070,00	1.330,00	13.686,67
4	37.070,00	1.330,00	10.597,50
5	37.070,00	1.330,00	8.744,00
6	37.070,00	1.330,00	7.508,33
7	37.070,00	1.330,00	6.625,71
8	37.070,00	1.330,00	5.963,75
9	37.070,00	1.330,00	5.448,89
10	37.070,00	1.330,00	5.037,00
11	37.070,00	1.330,00	4.700,00
12	37.070,00	1.330,00	4.419,17
13	37.070,00	1.330,00	4.181,54
14	37.070,00	1.330,00	3.977,86
15	37.070,00	1.330,00	3.801,33
16	37.070,00	1.330,00	3.646,88
17	37.070,00	1.330,00	3.510,59
18	37.070,00	1.330,00	3.389,44
19	37.070,00	1.330,00	3.281,05
20	37.070,00	1.330,00	3.183,50
21	37.070,00	1.330,00	3.095,24
22	37.070,00	1.330,00	3.015,00
23	37.070,00	1.330,00	2.941,74
24	37.070,00	1.330,00	2.874,58
25	37.070,00	1.330,00	2.812,80



DETALL INGRESSOS

1r any Ingressos

INGRESSOS			IMPORT TOTAL	%
-----------	--	--	--------------	---

**1. Patrocinadors privats**

<b>3. Rendiments de l'activitat</b>	preu/b uni/any		32.760,00	
Ingressos distribució artistes (180 * 7 bolos/any....)	180	7	1.260,00	2,95%
Vendes paquets culturals (4500 * 7 paquets/any...)	4500	7	31.500,00	73,67%

**4. Altres ingressos**

Fons propis	10.000,00			
Aportació de APOSTA, S. L.			10.000,00	23,39%

<b>TOTAL INGRESSOS 1R ANY</b>			42.760,00	100,00%
-------------------------------	--	--	-----------	---------

2n any Ingressos

INGRESSOS			IMPORT TOTAL	%
-----------	--	--	--------------	---

**2. Patrocinadors privats**

Empresa A				2,41%	1.300,00
Empresa B				1,85%	1.000,00

<b>3. Rendiments de l'activitat</b>	preu/b uni/any		51.660,00	
Ingressos distribució artistes (180 * 12 bolos/any....)	180	12	2.160,00	4,00%
Vendes paquets culturals (4500 * 11 paquets/any...)	4500	11	49.500,00	91,73%

<b>TOTAL INGRESSOS 2N ANY</b>			53.960,00	100,00%
-------------------------------	--	--	-----------	---------

3r any Ingressos

INGRESSOS			IMPORT TOTAL	%
-----------	--	--	--------------	---

**2. Patrocinadors privats**

Empresa A				2,68%	2.000,00
Empresa B				2,68%	2.000,00

<b>3. Rendiments de l'activitat</b>	preu/b uni/any		70.740,00	
Ingressos distribució artistes (180 * 18 bolos/any....)	180	18	3.240,00	4,34%
Vendes paquets culturals (4500 * 15 paquets/any...)	4500	15	67.500,00	90,31%

<b>TOTAL INGRESSOS 3R ANY</b>			74.740,00	100,00%
-------------------------------	--	--	-----------	---------

4t any Ingressos

INGRESSOS			IMPORT TOTAL	%
-----------	--	--	--------------	---

**2. Patrocinadors privats**

Empresa A				2,21%	2.000,00
Empresa B				2,21%	2.000,00
Empresa C				1,10%	1.000,00

<b>3. Rendiments de l'activitat</b>	preu/b uni/any		85.500,00	
Ingressos distribució artistes (180 * 25 bolos/any....)	180	25	4.500,00	4,97%
Vendes paquets culturals (4500 * 18 paquets/any...)	4500	18	81.000,00	89,50%

<b>TOTAL INGRESSOS 4T ANY</b>			90.500,00	100,00%
-------------------------------	--	--	-----------	---------

DETALL DESPESES FIXES

**Despeses FIXES d'ORGANITZACIÓ**

DESPESES	IMPORT	%	TOTAL PARCIAL
<b>Lloguer espai coworking</b>			<b>1.800,00</b>
Lloguer espai (per 2 persones de l'equip)*	1.800,00	5,27%	
<b>Personal</b>			<b>28.080,00</b>
Director ( Jornada Completa)**	10.800,00	31,63%	
Comercial artístic i Comunicació (Jornada completa)	10.800,00	31,63%	
Costos Seguretat Social	6.480,00	18,98%	
<b>Subministraments organització</b>			<b>480,00</b>
Telèfons mòbils (2 contractes/any), 20 eur/contracte	480,00	1,41%	
<b>Material Oficina</b>			<b>673,33</b>
Material fungible (20 eur/mes)	240,00	0,70%	
Amortització Ordinadors (x2) (33,3% anual)***	433,33	1,27%	
<b>2.2. Mobilitat treballadors</b>			<b>720,00</b>
Mobilitat distribució (1 T-10 1 zona/ 2 setmanes)	240,00	0,70%	
Mobilitat venda paquets empresa (1 T-10 2 zones/ 2 setmanes)	480,00	1,41%	
<b>2.3. Despeses de promoció, publicitat i difusió</b>			<b>2.395,00</b>
Disseny gràfic	1.270,00	3,72%	
Campanya comunicació	1.025,00	3,00%	
Fotògraf	100,00	0,29%	
<b>TOTAL DESPESES</b>	<b>34.148,33</b>	<b>100,00%</b>	

\* El lloguer de l'espai es comptabilitza per 150 eur/mes; inclou els subministraments del local, la seguretat, una assegurança pel contingut, i la neteja.

També inclou ADSL + Telefonía fixa.

\*\* Sou mensual de 900 eur el primer any. En cas de beneficis s'obtindran comissions (stock option).

\*\*\* Material informàtic: 2 ordinadors i una impressora, amortitzat per a tres anys.

Preu/ordinador: 500 eur. Preu/impressora: 300 eur. Total: 1300 eur.

**DETALL PROMOCIÓ**

1r any

**Promoció, publicitat i difusió**

<i>DESPESES</i>	<i>IMPORT</i>	<i>%</i>	<i>TOTAL PARCIAL</i>
<b>Disseny gràfic</b>			<b>1.270,00</b>
Disseny logo	70,00	2,92%	
Disseny web + hosting + domini	1.000,00	41,75%	
Disseny altres materials gràfics: tríptics, targetes etc.	200,00	8,35%	
<b>Campanya comunicació</b>			<b>1.025,00</b>
Falques de publicitat a web empresarials	1.025,00	42,80%	
<b>Fotògraf</b>			<b>100,00</b>
Fotografies	100,00	4,18%	
<b>TOTAL DESPESES</b>	<b>2.395,00</b>	<b>100,00%</b>	

2n any

**Promoció, publicitat i difusió**

<i>DESPESES</i>	<i>IMPORT</i>	<i>%</i>	<i>TOTAL PARCIAL</i>
<b>Disseny gràfic</b>			<b>230,00</b>
Domini	30,00	2,17%	
Materials gràfics: tríptics, targetes etc.	200,00	14,49%	
<b>Campanya comunicació</b>			<b>1.050,00</b>
Falques de publicitat a web empresarials	1.050,00	76,09%	
<b>Fotògraf</b>			<b>100,00</b>
Fotografies	100,00	7,25%	
<b>TOTAL DESPESES</b>	<b>1.380,00</b>	<b>100,00%</b>	

**DETALL ARTISTA**

Pressupost a oferir en la distribució

**Artista 1**

<i>DESPESES</i>	<i>IMPORT TOTAL</i>	<i>%</i>
<b>Artista 1</b>		<b>900,00</b>
Catxet final pels artistes*	620,00	60,49%
Percentatge distribució (20% sobre el total)	180,00	17,56%
Lloguer i transport escenografia	50,00	4,88%
Desplaçaments	50,00	4,88%
<b>TOTAL DESPESES</b>	<b>900,00</b>	<b>100,00%</b>

\* Han de separar una part pel tècnic de llums en cas de requerir-lo, uns 250 €/bolo.

En queden 370 € pels ballarins, import a distribuir entre els que siguin. Per tal de que els surti rentable, no poden ser més de tres ballarins com a molt per representació (ja que el mínim per bolo i ballarí surt a 123,34€).

