

Martí Mestre Guinjoan

PLA D'EMPRESA D'ESPAIGR

TREBALL DE FI DE GRAU

Àrea temàtica: Pla d'empresa i anàlisi de l'emprenedoria

Doble grau ADE + FIC



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curs 2024-25

Índex de continguts

1. Títol, resum i paraules clau	4
2. Presentació.....	6
3. Introducció	7
4. Marc teòric.....	8
4.1. L'educació ambiental com a eina de transformació social	8
4.2. El lleure educatiu i el seu valor pedagògic.....	9
4.3. El teambuilding i la cohesió d'equips a través de la natura	9
4.4. L'emprenedoria amb valors i el compromís social	10
5. Metodologia	11
6. Pla d'empresa.....	12
6.1. Origen del projecte i equip fundador	12
6.2. Introducció als serveis d'Espai GR	13
6.3. Necessitats i oportunitats detectades	14
6.4. Catàleg de serveis.....	15
6.5. Anàlisi de l'entorn	16
6.5.1. Anàlisi PEST	16
6.5.2. Les 5 forces de Porter.....	18
6.5.3. Anàlisi interna	20
6.5.4. Matriu DAFO.....	20
6.6. Pla estratègic	22
6.6.1. Valors i propòsit	22
6.6.2. Objectius generals	22
6.6.3. Objectius específics	22
6.6.4. Línies estratègiques.....	23
6.7. Estratègia empresarial.....	23
6.8. Pla de màrqueting	25
6.8.1. Anàlisi de la demanda i la competència	25
6.8.2. Producte	28
6.8.3. Preu	30
6.8.4. Distribució	31
6.8.5. Promoció.....	32
6.9. Pla de recursos humans.....	34
6.10. Estructura legal	37
6.11. Tràmits de posada en marxa	38
6.12. Pla Econòmic i Financer	40
6.12.1. Despeses i inversió inicial	40

6.12.2. Finançament inicial	41
6.12.3. Balanç inicial i projecció	41
6.12.4. Tresoreria.....	44
6.12.5. Ingressos i projecció	45
6.12.6. Despeses i projecció	48
6.12.7. Resultat i projecció.....	51
6.12.8. Equilibri i viabilitat financera	53
7. Conclusions	57
8. Bibliografia.....	59
9. Annexos	62
9.1. Annex 1. Entrevistes a docents	62
9.2. Annex 2. Enquestes a escoles i AFA's	64
9.3. ANNEX 3. Sondeig a 5 empreses del territori	68

Índex de taules

Taula 1: Anàlisi DADO.....	21
Taula 2: KPI's de les línies de negoci	24
Taula 3: Comparació SL amb Cooperativa	37
Taula 4: Tràmits de la posada en marxa.....	39
Taula 5: Recull de despeses inicials.....	40
Taula 6: Balanç de situació inicial.....	41
Taula 7: Balanç de situació ANY 1	42
Taula 8: Balanç de situació ANY 3	42
Taula 9: Balanç de situació ANY 5	43
Taula 10: Ingressos previstos ANY 1.....	46
Taula 11: Despeses fixes ANY 1	49
Taula 12: Despeses variables ANY 1	49
Taula 13: Previsió despeses ANY 1	50
Taula 14: Projecció despeses fixes primers 5 anys	50
Taula 15: Projecció despeses variables primers 5 anys	51
Taula 16: Evolució del resultat	52
Taula 17: Càlcul del punt mort.....	53
Taula 18: Càlcul del Fons de maniobra	54
Taula 19: Càlcul ratis financeres	55
Taula 20: Càlcul pay-back.....	56
Taula 21: Càlcul VAN	56

1. Títol, resum i paraules clau

Resum

Aquest treball de final de grau presenta el pla d'empresa d'Espai GR, una iniciativa de tres joves amb la idea d'impulsar un projecte econòmicament viable i, alhora, compromès amb valors ambientals. L'objectiu principal és oferir serveis d'educació ambiental, monitoratge i teambuilding en espais naturals del Camp de Tarragona, promovent un model basat en l'aprenentatge, la sostenibilitat i en contacte amb el territori.

El treball inclou una revisió teòrica dels fonaments del lleure educatiu, l'educació ambiental i la gestió d'empreses socials. A partir d'això, es desenvolupa un pla empresarial complet amb l'anàlisi del context, recopilació de dades primàries i secundàries, la proposta de valor, el catàleg de serveis, l'estratègia de màrqueting, l'estructura legal i de recursos humans.

Per tal de completar l'anàlisi s'estructura un pla econòmic i financer dels cinc primers exercicis del projecte. Amb tot això s'espera poder determinar la viabilitat i futur del projecte. Espai GR vol apostar per una proposta arrelada al territori i innovadora, orientada a l'educació ambiental i el vincle amb l'entorn.

Paraules clau: educació ambiental, teambuilding, monitoratge

Resumen

Este trabajo de fin de grado presenta el plan de empresa de Espai GR, una iniciativa de tres jóvenes con la idea de impulsar un proyecto económicamente viable y, al mismo tiempo, comprometido con valores ambientales. El objetivo principal es ofrecer servicios de educación ambiental, monitorización y teambuilding en espacios naturales del Camp de Tarragona, promoviendo un modelo basado en el aprendizaje, la sostenibilidad y el contacto con el territorio.

El trabajo incluye una revisión teórica de los fundamentos del ocio educativo, la educación ambiental y la gestión de empresas sociales. A partir de esto, se desarrolla un plan empresarial completo con el análisis del contexto, recopilación de datos primarios y secundarios, la propuesta de valor, el catálogo de servicios, la estrategia de marketing, la estructura legal y de recursos humanos.

Para completar el análisis, se estructura un plan económico y financiero de los cinco primeros ejercicios del proyecto. Con todo esto se espera poder determinar la viabilidad y el futuro del proyecto. Espai GR quiere apostar por una propuesta arraigada en el territorio e innovadora, orientada a la educación ambiental y el vínculo con el entorno.

Palabras clave: educación ambiental, teambuilding, monitoraje

Abstract

This final degree project presents the business plan for Espai GR, an initiative of three young people seeking to promote an economically viable project that is also committed to environmental values. The main objective is to offer environmental education, monitoring, and teambuilding services in natural spaces in Camp de Tarragona, promoting a model based on learning, sustainability, and contact with the surrounding area.

The project includes a theoretical review of the foundations of educational leisure, environmental education, and social enterprise management. Based on this, a comprehensive business plan is developed with a context analysis, primary and secondary data collection, a value proposition, a service catalog, a marketing strategy, and a legal and human resources structure.

To complete the analysis, an economic and financial plan is structured for the project's first five fiscal years. This plan is expected to determine the project's viability and future prospects. Espai GR aims to promote an innovative and locally rooted proposal, focused on environmental education and a connection with the environment.

Keywords: environmental education, teambuilding, monitoring

2. Presentació

Aquest TFG és la culminació d'un procés acadèmic i personal. Combina coneixements teòrics amb una pràctica vinculada als meus interessos: natura, educació ambiental i el lleure. La decisió de centrar el meu TFG en la **creació d'un pla d'empresa** no és casual, sinó el resultat de la meua voluntat d'aportar el meu gra de sorra en aspectes del meu dia a dia. Aquesta iniciativa vol aportar una solució innovadora a una necessitat social creixent.

Des de fa anys, he estat vinculat a entitats de lleure i educació del Baix Camp, especialment com a monitor en l'esplai del meu poble, Riudoms. Aquesta trajectòria m'ha mostrat l'impacte real de les activitats educatives ben treballades, dissenyades i ben portades a terme. He comprovat com es poden transmetre valors amb perspectives vivencials. Aquesta experiència sobre el terreny ha estat clau per detectar oportunitats i per consolidar el meu compromís amb una educació més connectada amb el territori i la sostenibilitat.

Al llarg del grau, he pogut complementar aquest bagatge pràctic amb coneixements sòlids en àmbits com la gestió empresarial, el màrqueting estratègic, la direcció d'equips i el comportament organitzatiu. Aquestes assignatures han estat especialment rellevants per a la construcció d'aquest treball. A través d'elles, he entès com es dissenya, estructura i analitza un projecte empresarial des de la base, i he adquirit les eines per fer-ho amb rigor.

Aquest treball articula el meu recorregut personal, acadèmic i professional. Dona lloc a Espai GR. El projecte no només vol oferir serveis de teambuilding, educació ambiental i monitoratge, sinó també contribuir activament a la promoció d'un model educatiu i empresarial sostenible, inclúsiu i connectat amb el medi natural.

Amb aquest TFG, vull aportar una mirada compromesa i realista sobre com és possible emprendre des de valors socials i ambientals, combinant passió, coneixement i responsabilitat. És una oportunitat per demostrar que l'educació i el lleure poden ser motors de canvi en la societat d'avui en dia, i si més no, a petita escala, en l'entorn més proper.

3. Introducció

És generalment sabut que en la societat actual hi ha valors que han anat guanyant importància. Termes com la sostenibilitat, responsabilitat social i el territori són cada vegada més rellevants tan en el món empresarial com l'educatiu. En aquest punt, , i com moltes altres iniciatives en els últims anys, Espai GR neix vinculada a aquests valors.

Aquest treball sorgeix amb l'objectiu de desenvolupar un pla d'empresa aplicat, realista i viable per donar forma al projecte d'Espai GR. L'empresa té un ventall de tres línies de serveis: servei de monitoratge per a administracions, activitats d'educació ambiental per a escoles i Teambuildings per a empreses. Es creu fermament en experiències in-situ, consciència en el medi ambient i l'impacte positiu en el territori. Aquest enfocament s'agafa a partir d'una necessitat detectada després d'anys d'experiència en entitats i empreses de lleure. Sovint es veu una manca de recursos i activitats on es vinculi tot el comentat.

L'objectiu principal del treball és poder afirmar la viabilitat o no del projecte en qüestió. Per fer-ho es tenen en compte aspectes estratègics, operatiu, comercials i econòmics. Cada part del treball respon a objectius específics marcats, que al mateix temps són les parts que ha de tenir un pla d'empresa acadèmic.

Per elaborar aquest treball, s'ha combinat la revisió de fonts teòriques amb l'aplicació pràctica d'eines d'anàlisi estratègica i models de gestió empresarial. Es fa ús d'eines com el DAFO, l'anàlisi PEST i les cinc forces de Porter per comprendre l'entorn competitiu, així com d'una aproximació empírica a través de fonts oficials, estudis i coneixement propi dins del sector del lleure i l'educació ambiental. Aquesta metodologia es complementa amb treball de camp primari com enquestes o entrevistes específiques, que incorporen al treball una visió més enfocada i real del territori de cada línia de negoci.

Les conclusions arribades en el treball són les reflexions que es poden extreure de cada pota del projecte i sobretot orientades a poder determinar el potencial creixement del projecte, establint algunes limitacions alhora de fer el pla i proposant línies de desenvolupament futur.

Gràcies al treball no només es vol donar resposta a una necessitat detectada després d'anys d'experiència en el sector, sinó que es vol demostrar com tres joves poden emprendre amb sentit i posant en pràctica les competència adquirides durant la carrera universitària.

4. Marc teòric

4.1. L'educació ambiental com a eina de transformació social

Els primers passos d'aquesta disciplina es van fer a la Conferència Intergovernamental a Tbilisi (UNESCO, 1978), allà es van establir les primeres polítiques i programes educatius que parlaven d'un desenvolupament més sostenible.

Sauvé (2005) defineix l'educació ambiental com un procés que promou valors, actituds i habilitats per ser responsables envers el medi ambient. No deix de ser una definició per ensenyar com l'educació ambiental aposta per un aprenentatge on les bases són la participació fora l'aula i l'arrelament en l'entorn proper.

A través de programes de lleure, tallers, sortides i activitats extraescolars, el sistema educatiu actual ha anat incorporant aquests valors d'una manera progressiva als currículums escolars actuals. Segons el Geli de Ciurana (2002), el lleure educatiu és la millor eina per dur a terme accions d'educació ambiental ajudant-se de la flexibilitat i el marc informal en el que operen.

Barranquero i Sáez (2010) expliquen que les activitats d'educació ambiental generen un impacte més gran als seus participants per la seva part pràctica i activa, marcant molt més que les activitats basades només en teoria. Si aquestes activitats són periòdiques al llarg del temps i estan adaptades al seu públic, l'impacte es veu multiplicat, sent el resultat molt més positiu, a causa dels coneixements previs i de la motivació que puguem tenir.

En el cas del projecte Espai GR, **l'educació ambiental és l'eix central** de la proposta de valor, és la identitat de marca. L'objectiu no és només informar i ser-hi, sinó generar experiències significatives que deixin marca.

4.2. El lleure educatiu i el seu valor pedagògic

En els últims anys, en etapes com la infantesa o l'adolescència apareix un espai fonamental per a la formació: el lleure educatiu. Ofereix molt més del que la gent pot pensar. Ofereix contextos d'aprenentatge alternatius, flexibles i adaptats a les necessitats dels infants i joves. On es desenvolupen valors i actituds essencials pel creixement personal.

Alguns autors, com ara Trilla (1993) el defineixen com totes aquelles activitat que tenen d'objectiu ajudar en el desenvolupament de les persones, en temps d'oci o lliure. A diferència de la formació formal, aquest desenvolupament es duu a terme gràcies a activitats fonamentals que treballen la participació activa, la creativitat o la responsabilitat.

També Rogero-García i Andrés (2005) comenten la importància de les competències socials i emocionals com resolució de conflictes, cooperació o comunicació en el desenvolupament dels joves.

Un dels elements centrals del lleure educatiu és el paper del monitor o monitora, que actua com a referent, dinamitzador i acompanyant dels processos d'aprenentatge i convivència. Aquest perfil professional requereix una sòlida formació en dinamització de grups, pedagogia activa i valors. El monitoratge, a més, és una eina de transmissió cultural i social, i un espai clau per fomentar la participació comunitària i el compromís amb l'entorn (Torras, 2010).

En el cas del projecte Espai GR, el lleure educatiu esdevé una peça clau per a vehicular l'educació ambiental de **manera vivencial**. Els tallers, colònies, activitats extraescolars o dies temàtics a la natura no són només una eina per a la sensibilització, sinó també un espai on infants i joves poden desenvolupar habilitats personals i socials en contacte directe amb el medi natural i també entre els diferents participants. Aquest enfocament permet reforçar la funció educativa del lleure.

4.3. El teambuilding i la cohesió d'equips a través de la natura

En un context laboral cada vegada més exigent, estratègies enfocades a millorar el clima organitzatiu, reforçar la cohesió interna i augmentar la motivació del personal són les

fites i mecanismes que busquen els responsables de les organitzacions. Per donar resposta a aquestes necessitats, s'ha consolidat el teambuilding com una eina molt valorada.

Alguns estudis demostren que equips participants en aquestes activitats i dinàmiques enfocades, obtenen millores significatives de productivitat i clima emocional i laboral. És el cas d'un estudi de Harvard Business Review (Delizone, 2017) on afirmen que els equips que aquestes dinàmiques es duen a terme en l'exterior, encara augmenten més els resultats obtinguts, enfortint encara més els vincles dels membres d'un grup i millorant el rendiment col·lectiu.

En el cas d'Espai GR, l'oferta de teambuilding incorpora l'eix ambiental i de sostenibilitat, que el diferencia de moltes propostes existents. Les activitats no només tenen una finalitat lúdica o de cohesió, com la competència, sinó que integren continguts d'educació ambiental, convidant els participants a reflexionar sobre la seva relació amb el medi i sobre com els valors ecològics poden ser aplicats també dins l'àmbit laboral. Aquests valors van molt alineats amb la responsabilitat social corporativa, buscada per moltes empreses.

Diversos autors parlen del teambuilding com una combinació d'activitats que treballen valors i objectius compartits (Salas et al., 1999). En aquest sentit, Espai GR aposta per un model d'intervenció que **uneix cohesió d'equips i educació ambiental** com a palanques per a una cultura d'empresa més humana, sostenible i cooperativa.

4.4. L'emprenedoria amb valors i el compromís social

En els últims anys, s'ha vist com cada cop més fundacions i cooperatives de treball agafen protagonisme. Són models d'empresa que, més enllà de buscar sostenir-se econòmicament, posen al centre el compromís amb les persones i amb el medi ambient. Aquest esperit social forma part de la seva manera de fer des del principi. Però aquesta mirada no és exclusiva d'aquestes formes jurídiques: cada vegada és més habitual que empreses de tot tipus, fins i tot les mercantils, comencin a preocupar-se per l'impacte que generen al seu entorn, tant en el territori com en la vida de les persones amb qui interactuen (Defourny & Nyssens, 2010).

Espai GR s'identifica amb aquesta visió: una empresa propera, amb ganes de donar serveis útils i coherents, promovent la sostenibilitat, la responsabilitat col·lectiva i l'educació transformadora. Tot i ser una societat limitada (com veurem més endavant en el treball), el projecte s'ha concebut des del primer moment amb un enfocament responsable, orientat a generar valor social a través de l'educació ambiental, el lleure i la formació d'equips. Aquest posicionament respon a una tendència creixent de consumidors i institucions que valoren les iniciatives amb propòsit i coherència ètica (Deloitte, 2023).

5. Metodologia

La metodologia d'aquest treball es basa en un pla d'empresa per EspaiGR aplicat i realista per un projecte en la fase de constitució. Es vol dur a terme un anàlisi el més rigorosa possible, per poder determinar el context i la viabilitat de l'empresa.

En la primera part del treball es troba un marc teòric, on s'ha realitzat una contextualització del projecte. S'ha fet una recerca que ha combinat revisió bibliogràfica i consulta de fonts acadèmiques (com llibres i articles) relacionats amb la matèria i estudis anteriors.

A nivell d'anàlisi estratègica i de mercat, s'han utilitzat eines habituals en la planificació empresarial com el DAFO, l'anàlisi PEST i les cinc forces de Porter. Aquestes eines s'han aplicat a partir de fonts secundàries i de l'experiència pròpia dels fundadors del projecte, adquirida a través d'anys de trajectòria professional en el sector del lleure i l'educació ambiental al territori.

S'ha optat per aprofitar el coneixement acumulat dels socis, les dades secundàries i la trajectòria del grup impulsor com a elements fonamentals per fonamentar el pla. A més d'aquest anàlisi, s'ha realitzat una petita recerca primària complementària a base d'entrevistes i enquestes enfocades per cada línia de negoci. Els resultats es recullen en els annexos.

Per l'elaboració del pla d'empresa s'ha seguit de referència el model clàssic proposat per Hisrich i Peters (2002), complementat amb el model Canvas d'Osterwalder i Pigneur (2010). Els dos models han servit de base per analitzar el projecte des d'una perspectiva

total i revisant tots els aspectes clau del negoci com l'anàlisi de l'entorn, formulació d'estratègies, gestió interna, propostes de valor i l'anàlisi de la viabilitat econòmica.

Amb l'anàlisi documental i la recerca d'informació local a través d'entrevistes i enquestes s'ha desenvolupat un pla de màrqueting i una proposta de negoci el més real i enfocada possible. Tot amb l'objectiu final de crear una proposta coherent i adaptada a la demanda i necessitats del Camp de Tarragona.

6. Pla d'empresa

En aquesta part del treball es desenvolupa el pla d'empresa d'Espai GR, estructurat tal com s'explica en la metodologia. En cada sub-apartat es treballa els diferents aspectes claus necessaris per definir els posteriors plans dins de l'empresa.

6.1. Origen del projecte i equip fundador

Espai GR és una iniciativa de tres joves emprenedors, en Marc, l'Arnau i el Martí, que comparteixen passió per la natura i que tenen una trajectòria compartida dins del món del lleure al territori. Els tres fundadors van compartir experiència com a monitors en l'esplai del poble de Riudoms, al Baix Camp. Allà es van conèixer i van obtenir algunes habilitats que seran clau a posteriori per la proposta laboral.

Amb el pas del temps, aquell vincle inicial amb el món del lleure es va anar enfortint a través de la participació en projectes diversos i activitats que ens van permetre veure una realitat: hi havia una manca clara de propostes que combinessin educació, natura i valors en un format ben estructurat, adaptat i professional. Aquesta afirmació va ser clau per decidir fer un pas endavant i transformar aquella experiència compartida en una proposta empresarial real. Així va néixer la voluntat de crear un projecte amb capacitat d'impactar positivament el territori, a través d'un model de lleure educatiu arrelat, sostenible i de qualitat.

L'equip impulsor d'Espai GR està format per tres persones amb perfils diferents però complementaris, cosa que ens permet afrontar el projecte amb una visió global i equilibrada:

El Marc és graduat en Geografia i ha completat un màster en planificació territorial. La seva trajectòria li ha permès desenvolupar una mirada estratègica centrada en el desenvolupament sostenible i en com gestionar el territori de manera responsable. Ell ha realitzat molta recerca, ha treballat en l'administració pública enfocada en educació ambiental. Tota aquesta experiència és clau alhora d'afrontar situacions complexes i treballar col·laborativament.

L'Arnau, és especialista en màrqueting digital i desenvolupament web. Des de ben jove, amb només 16 anys, ja treballava en una agència digital on ha gestionat múltiples projectes alhora. Aquesta experiència l'ha ajudat a desenvolupar habilitats organitzatives, comunicatives i un fort esperit crític. Dins del projecte, podrà aportar en aspectes clau com definir i implementar l'estratègia de comunicació i presència digital en el món d'avui en dia.

El Martí està cursant l'últim any del grau en Administració i Direcció d'Empreses, però porta molts anys implicat en el món del lleure, el salvament i la gestió d'activitats esportives. Ha combinat la formació universitària amb experiència pràctica com a monitor i coordinador. Tot això li ha permès desenvolupar-se com un bon líder amb habilitats per dinamitzar grups orientats al servei que oferim. Dins del projecte, té funcions de planificació i execució de serveis, sobretot els centrats en monitoratge i educació ambiental.

6.2. Introducció als serveis d'Espai GR

El que proposa EspaiGR des de la seva creació és una oferta de serveis unint tres pilars com l'educació, el lleure i la sostenibilitat. A l'empresa agrada comentar que les activitats no es queden en l'objectiu generalitzat de dur-lo a terme correctament, sinó que busquem activitats que puguin deixar empremta i que connectin a les persones amb valors. Sempre sent activitats adaptades als diferents segments de clients.

El disseny de les activitats s'ha fet a través d'un coneixement del món del lleure i educació i un posterior anàlisi del territori i mercat. Ens posicionem dins d'un sector on volem que la qualitat del servei i el vincle que generem amb el territori i el compromís ambiental i entre persones siguin diferenciadors. Tota aquesta visió pensem que es pot traduir en una cartera de serveis variada i flexible, permanentment adaptada a les necessitats de cada clienta, pel que la fa una cartera única i diferent en el sector.

Amb aquest enfocament, Espai GR vol consolidar-se com un referent en l'àmbit del lleure educatiu i ambiental al Camp de Tarragona, oferint serveis professionals amb activitats que deixin la empremta de l'empresa.

6.3. Necessitats i oportunitats detectades

Com s'ha comentat anteriorment, la experiència en el sector, sumat a un anàlisi rigorós del mercat ens ha permès identificar algunes necessitats evidents. En primer lloc, s'identifica una manca d'activitats educatives i de lleure amb un enfocament directe o indirectament ambiental.

És cert que moltes vegades tan a escoles públiques com privades intenten incorporar al seu currículum escolar conceptes com la sostenibilitat, però normalment no disposen d'activitats complementàries de qualitat que els permeti treballar aquests conceptes des d'una manera activa i participativa. Aquesta mancança ha estat també apuntada per informes com el de la Direcció General de Joventut (2023), que subratlla la importància d'oferir experiències educatives de lleure amb contingut ambiental integrat.

Pel que fa a la línia de les empreses, creix l'interès per activitats de **teambuilding** amb sentit, que vagin una mica més enllà de les simples dinàmiques o jocs cooperatius. Cada cop més organitzacions valoren experiències que reforcin el treball en equip però que també estiguin alineades amb els seus valors, com ara la responsabilitat social corporativa o el benestar emocional dels treballadors. En aquest sentit, l'estudi de Deloitte (2023) sobre les generacions Z indica que un percentatge creixent de joves professionals busca treballar en entorns que comparteixin valors ambientals i socials, i que les empreses tenen cada cop més pressió per integrar aquestes demandes a la seva cultura organitzativa.

En l'àmbit de les administracions públiques, es detecta una necessitat creixent **d'externalitzar** serveis educatius i de lleure, especialment durant els períodes no lectius (casals d'estiu, colònies, parcs de Nadal, activitats extraescolars, etc.). Aquesta tendència es veu reflectida en estudis com el de l'Institut Metròpoli (2023), que assenyalen un augment significatiu de la contractació pública externalitzada en l'àmbit dels serveis d'atenció a les persones, amb una demanda cada cop més clara de personal qualificat en educació ambiental i gestió del lleure.

Finalment, és important remarcar que el projecte encaixa de ple amb una sèrie de **tendències socials**, com són l'auge de l'educació per a la sostenibilitat, la necessitat de reconèixer la salut mental com un element clau en el benestar laboral, i el paper creixent del lleure com a espai educatiu i transformador.

Aquest conjunt de factors configura un escenari propici per a la consolidació d'Espai GR, que es presenta com una proposta alineada amb les demandes actuals i amb capacitat d'aportar solucions significatives a diversos agents del territori.

6.4. Catàleg de serveis

Espai GR té un gran ventall d'oferta de serveis. Dins d'aquest es poden separar per tres grans línies de negocis: empreses, escoles i administracions públiques. Cada una de les línies està dissenyada per adaptar-se a les necessitats del seu públic, sempre alineades amb els valors de l'empresa.

1. Teambuilding per a empreses

Tot i que aquestes activitats es solen fer molt a mida (adaptant els continguts i la localització segons les necessitats i objectius que té cada client), les podem agrupar en dues propostes destacades:

Les activitats més comunes són les jornada de matí o de tarda. Són activitats de curta durada però intenses i orientades a treballar objectius molt específics a través d'unes dinàmiques relacionades i treballades. L'altra opció són les activitats d'un cap de setmana sencer. Són molt més experiencials i donen peu a poder treballar més valors i enfortir relacions a través de tallers, dinàmiques i reptes.

2. Educació ambiental per a escoles

L'objectiu d'aquestes activitats és enfortir el currículum escolar i complementar valors des d'un punt de vista molt més pràctic i vivencial. Totes les activitats ofertades es fan en espais naturals a prop del territori i algunes d'elles són:

- Sortides pedagògiques a la natura (d'un dia): jocs de pistes, orientació, descoberta del medi, biodiversitat local.

- Tallers d'educació ambiental a l'aula o a l'exterior: reciclatge, canvi climàtic, hàbits sostenibles, l'aigua...
- Colònies escolars: estades de 2 o 3 dies en cases de colònies amb activitats enfocades a treballar l'educació ambiental.
- Activitats adaptades a projectes de centre: propostes vinculades a eixos com el canvi climàtic, el cicle de l'aigua, la sostenibilitat urbana, horts escolars...

A les escoles també s'ofereix monitoratge regular per dur a terme extraescolars (anglès, multi-esports, escacs, ioga...) o altres activitats puntuals durant el curs.

3. Serveis de monitoratge per a administracions públiques

Aquestes activitats són molt importants en períodes fora de la temporada escolar (com els casals d'estiu, de nadal o de Setmana Santa). Aquestes activitats les solen organitzar les administracions, però es veuen en l'obligació d'externalitzar per poder dur-les a terme.

També s'estableix relació amb els ajuntaments per fer col·laboracions en esdeveniments municipals puntuals que necessiten monitors o dinamització i planificació d'activitats.

6.5. Anàlisi de l'entorn

6.5.1. Anàlisi PEST

L'anàlisi PEST es desenvolupa per poder estudiar el context general en el qual es desenvolupa EspaiGR. L'anàlisi estudia els factors polítics, econòmics, socials i tecnològics que poden influir en l'activitat de l'empresa.

Factors polítics

És important conèixer les polítiques públiques en educació ambiental, infantil i juvenils actuals per poder conèixer les regulacions del projecte. El Pla Nacional d'educació Ambiental de Catalunya (PNEA) posa en valor la necessitat de promoure una educació arrelada al territori i basada en la sostenibilitat.

En l'entorn local, l'Ajuntament de Reus al seu PAM, recull objectius d'educació ambiental, de lleure educatiu i suport de projectes socials (Ajuntament de Reus, 2023).

Aquesta línia de polítiques suposen una oportunitat, ja que afavoreixen la creació d'iniciatives com EspaiGR, que té els seus valors totalment relacionats amb la sostenibilitat i l'educació que persegueixen les administracions.

Factors econòmics

La inestabilitat econòmica dels últims anys per factors globals com ara la crisi, la inflació o la Covid, pot afectar a la capacitat de despeses familiars i escolars, així com la modificació de pressupostos municipals. No obstant això, sembla ser generalitzat que la tendència és prioritzar l'educació, benestar i oci de qualitat abans que altres despeses.

Això, sumat a la consolidació de nous models econòmics com l'economia social i circular o solidària crea escenaris favorables per empreses que ofereixen serveis amb els valors afegits com els descrits, sent el cas d'Espai GR. Tot i això, les restriccions o inestabilitats poden fer veure que el lleure (no pas l'educació) sigui considerat com a servei no essencial, fet que podria afectar negativament a la demanda en alguns períodes o territoris més limitats.

Per tant, aquest bloc presenta una doble cara: hi ha oportunitats importants per al projecte, però també amenaces reals relacionades amb la prioritització de la despesa i la competència per recursos públics i familiars.

Factors socials

Per gran part de la societat (especialment per joves), temes relacionats com el medi ambient, la sostenibilitat i l'educació ambiental han vist una creixuda d'interès. Tot això acaba repercutint en la demanda d'opcions educatives i laborals.

No és d'estranyar que hi hagi hagut un augment de la preocupació per la salut mental, el benestar o la connexió a la natura. I tots aquests aspectes es poden treballar a través de propostes de lleure que integrin valors relacionats. A més, les famílies i els centres educatius valoren molt positivament activitats que combinin l'aprenentatge o l'oci en entorns natural, especialment després del viscut en la pandèmia.

Projectes com el d'EspaiGR es veuen davant d'una oportunitat clara, ja que donen solució a tots aquests canvis i preferències socials.

Factors tecnològics

El món tecnològic avança a ritmes exageradament ràpids. La digitalització des de tots els aspectes (gestió, comunicació, promoció...) no deix de ser una arma de doble fil per totes les empreses.

Espai GR es troba en la mateixa situació. Gràcies a la tecnologia s'aprofita d'eines per agilitzar tasques o millorar la seva eficiència en gestions i comunicació de valors per les xarxes socials. Tot i això, el projecte vincula medi ambient i natura amb desconexió digital, allunyant-se una mica d'aquesta millora tecnològica.

També existeix el risc que el ràpid avançament en tecnologies provoqui una falta d'adaptació digital, pel que s'hauran de destinar recursos en àmbits com el màrqueting digital i la visibilitat si no volem que l'oportunitat es converteixi en una amenaça.

6.5.2. Les 5 forces de Porter

Com s'ha anat repetint durant el treball, EspaiGR opera dins del sector de serveis educatius i de lleure ambiental, combinant activitats de diferents caires (pedagògiques, de cohesió, d'oci amb valors...) i adreçades als diferents segments. En aquest punt volem analitzar quines barreres d'entrada hi ha, la diversitat de competidors que hi ha i si tenim opció de diferenciar-se..

Per tal d'analitzar la posició competitiva d'Espai GR dins el seu sector, s'ha aplicat el model de les cinc forces competitives proposat per Michael E. Porter (1980). Gràcies a aquest model podrem identificar els factors clau que determinaran la rendibilitat i sostenibilitat del projecte, tenint en compte els poders de negociació i les amenaces externes.

1. Amenaces de nous entrants

El sector del lleure educatiu i l'educació ambiental presenta barreres d'entrada relativament baixes: qualsevol grup amb experiència en activitats educatives o de lleure pot iniciar una proposta similar. Això incrementa el risc d'aparició de nous competidors, especialment en àmbits com els casals o les sortides escolars. No obstant això, Espai GR compta amb una proposta diferenciada pel seu enfocament ambiental, pedagògic i

arrelat al territori, elements que actuen com a barreres competitives importants i que poden dificultar la replicació directa del model.

2. Poder de negociació dels proveïdors

Els principals proveïdors d'Espai GR són empreses de material educatiu i esportiu, així com espais naturals o cases de colònies. En general, es tracta d'un mercat amb una oferta àmplia i diversificada, per la qual cosa el poder de negociació dels proveïdors és moderat. Tot i això, és important establir acords de confiança i de mitjà/llarg termini, especialment amb proveïdors locals, per garantir estabilitat i coherència amb els valors del projecte.

3. Poder de negociació dels clients

Els clients d'Espai GR (escoles, empreses i ajuntaments) tenen diverses alternatives per contractar serveis similars. Això fa que el seu poder de negociació sigui elevat, especialment en un context de competència local i pressupostos ajustats. Per aquest motiu, la capacitat d'Espai GR de personalitzar les propostes, oferir qualitat educativa i aportar valor afegit en termes de sostenibilitat és clau per a la fidelització i diferenciació.

4. Amenaces de productes substitutius

Al mercat existeixen altres opcions de lleure i formació que poden actuar com a substitutius: activitats esportives, colònies lúdiques o esdeveniments recreatius sense enfocament ambiental. Tot i això, l'educació ambiental vivencial que ofereix Espai GR representa un valor afegit difícil de replicar per propostes més genèriques. La clau estarà en comunicar de manera clara aquest diferencial.

5. Rivalitat entre competidors

La competència directa en l'àmbit local és notable, amb entitats del tercer sector, empreses de lleure o professionals independents oferint serveis similars. Tanmateix, pocs actors combinen la triple dimensió educativa, ambiental i de cohesió d'equips amb una metodologia pròpia. Espai GR pot destacar si consolida una identitat clara, coherent i centrada en la qualitat i el valor pedagògic de les seves activitats.

6.5.3. Anàlisi interna

Un anàlisi intern és essencial per poder identificar quins són els punts forts i dèbils del projecte. A més a més d'identificar els factors interns que influiran en els primers mesos, ens servirà com a punt de partida, per saber de quina posició partim.

Tal com explica Aaker (2001), una anàlisi acurada dels recursos i capacitats internes és clau per a l'establiment d'estratègies viables i competitives, especialment en les fases inicials, com la d'Espai GR.

Entre els punts forts, destaca l'experiència complementària i contrastada de l'equip fundador, que combina formació en ADE, geografia, màrqueting digital i una àmplia trajectòria en el món del lleure i l'educació ambiental. Aquesta diversitat permet abordar el projecte des d'una perspectiva transversal i professional. També és important destacar la diferenciació de la proposta d'Espai GR, que combina sostenibilitat, educació i cohesió d'equips en un mateix relat, així com el coneixement profund del territori i les xarxes locals. Finalment, la capacitat d'adaptació i flexibilitat operativa de l'equip permetrà donar resposta àgil a diferents tipus de demanda.

Pel que fa als punts febles, cal tenir en compte que Espai GR es troba encara en una fase inicial, sense una marca consolidada ni una base de clients estable. Això pot dificultar la captació inicial de serveis, especialment davant competidors ja establerts. A més, la dependència operativa dels membres fundadors pot limitar la capacitat de creixement i dificultar l'escalabilitat. També cal considerar la capacitat financera limitada, sobretot en el moment inicial, per fer inversions en màrqueting o personal, i el desconeixement inicial d'una part del públic objectiu, especialment més enllà de l'àmbit local.

6.5.4. Matriu DAFO

El DAFO (Wehrich, 1982) ens sintetitza els punts forts i febles que prèviament s'han identificat en l'anàlisi intern i les oportunitats i amenaces que vam descriure en el diagnòstic extern. L'objectiu és poder obtenir una visió global de com es posiciona l'organització des d'un prisma estratègic. A continuació la matriu DAFO elaborada:

Taula 1: Anàlisi DADO

FORTALESES	DEBILITATS
Equip amb experiència contrastada en educació ambiental i lleure educatiu.	Manca d'experiència directiva i de gestió empresarial avançada (Aaker, 2001).
Enfocament pedagògic especialitzat i diferenciat en sostenibilitat.	Poca notorietat de marca i limitació de presència digital inicial.
Flexibilitat, proximitat i capacitat d'adaptació a cada client.	Recursos financers escassos per fer créixer el projecte de manera ràpida.
Xarxa prèvia de contactes en el sector (capital relacional).	Percepció externa de poca experiència per part d'un equip jove.
Coneixement del territori i de l'entorn social i educatiu local.	Dependència inicial de pocs clients i manca d'espai propi (logística).

OPORTUNITATS	AMENACES
Augment de la consciència ambiental i la valoració social del lleure educatiu.	Competència establerta en el sector del lleure educatiu i activitats escolars.
Tendència d'empreses a invertir en benestar i RSC.	Factors macroeconòmics: inflació, retallades municipals, menys consum familiar.
Existència de subvencions i programes com Ocell de Foc o ajuts a emprenedoria.	Canvis normatius en educació o en àmbit ambiental (inseguretat reguladora).
Col·laboració amb entitats locals (cooperatives d'acompanyament, assessoria).	Dependència de contractes públics i subvencions, amb forta competència.
Externalització creixent de serveis educatius i de lleure per part d'ajuntaments.	Risc de percepció de servei com a "no essencial" en moments d'ajustament.
Valorització de les activitats a la natura després de la pandèmia.	Dificultat inicial per fer-se visible o competir digitalment amb grans marques.

Per sintetitzar, seria convenient aprofitar els punts forts com l'experiència de l'equip (sobretot en educació i lleure), la diferenciació i el coneixement del territori per poder respondre davant d'oportunitats com l'augment de l'interès social per temes ambientals o la demanda de serveis externalitzats per administracions.

A més, s'han d'afrontar les amenaces com la competència en el territori amb estratègies que ens permetin minimitzar les debilitats com els recursos limitats o la consolidació inicial.

6.6. Pla estratègic

Després d'haver analitzat l'entorn i la diagnosi estratègica, el següent pas, és establir el marc general que seguirà el projecte EspaiGR. Aquest pla estratègic té com objectiu definir els valors fundacionals de la societat i establir els objectius generals i específics sobre els quals es prendran decisions en el futur.

6.6.1. Valors i propòsit

Espai GR es centra en tres valors principals que funcionaran com a pautes per les decisions estratègiques posteriors:

- Sostenibilitat
- Educació significativa (activa i amb sentit)
- Proximitat (al territori i a les persones)

6.6.2. Objectius generals

El projecte té per objectiu consolidar-se com a referent en el territori en l'educació ambiental i la cohesió d'equips amb valors, oferint serveis útils per a escoles, empreses i administracions.

6.6.3. Objectius específics

- Desenvolupar activitats de qualitat pedagògica i amb coherència ambiental.
- Construir aliances amb administracions i empreses del territori.
- Crear una estructura interna estable i sostenible.
- Assolir la viabilitat econòmica amb una base de clients fidel.
- Posicionar una marca amb valors clars i presència digital coherent.

6.6.4. Línies estratègiques

D'acord amb Porter (1980), Espai GR adopta una **estratègia de diferenciació enfocada** a un nínxol que valora qualitat, valors i personalització. Aquesta diferenciació es concreta en:

- Innovació pedagògica i valor afegit (tot i ser important, no competim per preu, sinó pel valor afegit de les activitats)
- Cooperació territorial i aliances locals
- Adaptabilitat operativa i aprenentatge constant
- Comunicació clara i amb sentit

Aquestes línies estratègiques defineixen el camí general. En el següent punt es concreta com es despleguen en l'entorn real i competitiu actual.

6.7. Estratègia empresarial

Partint del marc general definit al Pla Estratègic i de la diagnosi DAFO, aquest apartat desenvolupa l'estratègia d'EspaiGR en un mercat real, tenint en compte la seva posició actual (el punt de partida), les condicions de l'entorn i les necessitats del públic (ja analitzades).

Com s'ha definit en l'anterior punt, l'empresa opta per una estratègia de diferenciació enfocada, adreçada a escoles, empreses i ajuntaments que busquen serveis educatius i vivencials amb valors. Aquesta diferenciació es fonamenta en:

- L'especialització temàtica (sostenibilitat, cohesió, emoció)
- La proximitat territorial
- La qualitat pedagògica i el tracte personalitzat

Tot i això, Espai GR és conscient de la seva posició inicial i de la necessitat de ser competitiu. Per això, tal com s'introduïa al Pla Estratègic, l'estratègia combina diferenciació amb una política de preus realista, ajustada als referents del mercat. Tot això, subjecte a que la premissa és no renunciar al valor afegit, buscant un equilibri entre la proposta educativa i la capacitat de contractació dels clients..A curt termini, les línies d'actuació prioritàries són:

- Consolidar serveis amb qualitat i retorn educatiu
- Establir col·laboracions locals estables
- Desenvolupar una marca sòlida amb una narrativa clara
- Implantar processos interns sostenibles i replicables

A mitjà termini, es preveu escalar l'activitat, diversificar l'oferta i professionalitzar l'equip, sempre mantenint l'essència del projecte i els valors definits al Pla Estratègic. Per avaluar l'efectivitat de l'estratègia, Espai GR es dotarà d'indicadors clau de rendiment (KPIs) que permetin fer un seguiment objectiu i periòdic dels resultats:

Taula 2: KPI's de les línies de negoci

TEAMBUILDING		
Àmbit	Indicador	Objectiu
Activitat	Nombre de jornades realitzades	Almenys 4 jornades durant el primer any
Satisfacció client	Valoració post-activitat	Mitjana $\geq 8/10$ en enquestes
Recompres	% d'empreses que repeteixen	50% en el segon any
Xarxa comercial	Nombre de contactes amb RRHH	15 contactes establerts durant el primer any

EDUCACIÓ AMBIENTAL		
Àmbit	Indicador	Objectiu
Participació	Nombre d'alumnes participants	300 alumnes durant el curs escolar
Impacte pedagògic	Valoració del professorat	$\geq 80\%$ de valoracions positives
Continuïtat	% escoles que contracten de nou	40% de recurrència l'any següent
Materials	Materials didàctics desenvolupats	Almenys 3 unitats pròpies en el primer any

MONITORATGE		
Àmbit	Indicador	Objectiu
Contractació	Nombre de convenis/licències establerts	5 convenis actius en el primer any
Equip	Nombre de monitors formats	Almenys 6 persones actives i formades
Eficiència	% activitats realitzades segons pla	≥95% execució segons calendari d'activitats
Comunicació	Nombre d'informes enviats a l'administració	100% d'informes lliurats en termini

6.8. Pla de màrqueting

6.8.1. Anàlisi de la demanda i la competència

Per tal d'ajustar el pla de màrqueting, s'ha dut a terme una anàlisi qualitativa del mercat mitjançant l'observació directa, la revisió de propostes existents i el contrast amb professionals del sector. Aquesta aproximació permet fer una primera estimació de la demanda i del context competitiu, complementada amb fonts externes de referència i incloent entrevistes i enquestes per ajustar a l'anàlisi.

Aquesta anàlisi actua com una **investigació de mercat**, construïda a partir d'observació, contrast amb agents del sector i fonts secundàries d'informació.

Demanda

Els serveis d'Espai GR responen a una necessitat real i creixent en els tres segments:

- **Escoles:** cada cop més centres busquen activitats de sortida i colònies que estiguin alineades amb valors ambientals i metodologies actives. Aquesta tendència s'alinea amb les polítiques públiques que ja s'ha comentat amb anterioritat que promouen una ciutadania més compromesa, sobretot apostant per noves apostes complementàries d'educació.

- **Empreses:** el teambuilding amb contingut (i amb finalitats ambientals, socials i d'equip) guanyen pes dins l'estratègia de responsabilitat social corporativa. Segons informes ja esmentats (Deloitte, 2023), cada cop és millor la valoració amb la connexió emocional i natural en les activitats per tal de reforçar la cohesió i la productivitat.
- **Administracions locals:** com també s'ha comentat, les administracions cada vegada externalitzar més aquests tipus d'activitat (sobretot les que es troben en períodes no lectius) o dades de Direcció General de Joventut del 2023 on confirmen que més de 450.000 infants van participar durant l'estiu en alguna activitat de lleure (més d'un 5% respecte del 2022).

Competència

Espai GR opera en un entorn competitiu diversificat, amb agents consolidats dins del sector. Identifiquem per cada línia de servei la seva competència real, local o de referència.

Empreses d'educació ambiental:

- *Entre Camins:* especialitzada en tallers i activitats relacionades amb la natura i la sostenibilitat, amb una oferta variada per a escoles del territori.
- *Ennatura't:* orientada a experiències i tallers per a infants en entorns naturals propers. A més a més d'activitats esportives a la natura.
- *Alzina Educació:* enfocada en l'aprenentatge participatiu de temes ambientals, especialment per a grups escolars.
- *L'Ortiga:* cooperativa d'educació ambiental amb accions de sensibilització, formació i activitats per a la comunitat, especialment al sud de Catalunya.

A més de l'anàlisi de tendències educatives i de la competència, s'han realitzat dues entrevistes a mestres del Baix Camp (Annex 1), amb trajectòria tant en entorns escolars com en educació en el lleure.

De les dues entrevistes podem concloure que hi ha un interès real per activitats ambientals en les escoles, però l'oferta que han trobat normalment no s'adequa al

currículum o a les activitats desitjades. Pel que esmenten que una proposta com la d'Espai GR pot cobrir un buit que es troba en el sector i pot tenir una bona acollida si ofereix qualitat per preu competitiu sense allunyar-se dels seus valors.

Per complementar les entrevistes, s'ha dut a terme una enquesta a diferents escoles. (Annex 2). Els resultats mostren que:

- El 83% ofereixen activitats de monitoratge externes, i tots es mostren oberts a propostes noves com la d'Espai GR.
- El pressupost per alumne en sortides d'un dia es situa entre 6 i 15 €, fet que dona validesa a l'estratègia de preus (explicada més endavant en el treball).
- Les temàtiques ambientals més valorades són: reciclatge, biodiversitat i canvi climàtic.

Aquests resultats reforcen que la proposta d'Espai GR s'alinea amb les necessitats educatives dels centres de la zona.

- **Empreses de lleure educatiu i monitoratge:**

- *Capicua Serveis Educatius SL*: ofereix serveis de monitoratge, casals i tallers escolars amb forta implantació municipal. És l'empresa més important en l'entorn local i que té el volum més important del mercat.
- *Àtic Educació*: especialitzada en casals, projectes educatius i activitats de lleure amb atenció personalitzada.
- *Quiràlia*: entitat consolidada que gestiona casals d'estiu, extraescolars i activitats educatives en col·laboració amb ajuntaments i escoles.

- **Teambuilding per a empreses:**

- *Trekandteam*: especialitzada en teambuilding outdoor, dinàmiques d'equip i activitats a la natura per a empreses del territori.
- *Viviendo del Cuento*: ofereix experiències de cohesió d'equips amb un enfocament creatiu, narratiu i artístic.
- *Humanside*: dissenya experiències de teambuilding amb valors, coaching i desenvolupament competencial per a empreses mitjanes i grans.

- *Inturea*: agència especialitzada en turisme d'experiències i teambuilding per a empreses (encara que amb perfil més turístic).

Per valorar l'interès en activitats de teambuilding, s'ha fet un petit sondeig a 5 empreses del Baix Camp (Annex 3). Els resultats mostren que 3 d'aquestes han organitzat activitats de cohesió recentment, i totes es mostren interessades en una proposta com la d'Espai GR.

El pressupost estimat per jornada oscil·la entre 250€ i 450€ (incrementant si fos de cap de setmana i incloguessin àpats i pensions), la qual cosa encaixa amb la proposta de preus del pla de màrqueting.

- **Competidors indirectes:**

- *Esplais i associacions locals*: ofereixen serveis a baix cost amb caràcter voluntari o subvencionat. Tenen gran importància en l'entorn proper d'Espai GR. És impossible competir amb preus amb aquestes associacions però les activitats no ofertes no es trepitgen directament, són compatibles.
- *Centres cívics municipals*: programació d'activitats educatives generalistes, amb preus molt reduïts, molt semblant a les associacions ja esmentades.

Espai GR es diferencia per combinar educació ambiental, teambuilding i lleure educatiu en una sola proposta integrada, arrelada al territori, amb una identitat jove i flexible. El seu posicionament respon a la creixent demanda de serveis amb valors, experiències personalitzades i impacte ambiental positiu.

6.8.2. Producte

Els serveis d'Espai GR constitueixen un **producte de caràcter intangible**. L'oferta no es basa només en una activitat concreta, sinó en una experiència educativa dissenyada amb sentit, en coherència amb els valors i l'estratègia del projecte.

El catàleg de serveis, ja descrit, es concreta en tres línies d'actuació:

1. activitats per a escoles
2. serveis de teambuilding per a empreses
3. projectes i serveis per a administracions públiques

Tot i que les activitats es poden adaptar segons la demanda, totes comparteixen una mateixa estructura pedagògica i una proposta de valor coherent.

A cada línia d'actuació se li assigna un objectiu específic:

- Per a **escoles**, es pretén oferir una alternativa educativa de qualitat, amb activitats alineades amb el currículum i orientades a la sostenibilitat i el treball cooperatiu.
- Per a **empreses**, l'objectiu és proporcionar experiències de teambuilding amb sentit, que afavoreixin la cohesió i el benestar dels equips, o altres aspectes que es vulguin treballar, des d'una perspectiva ètica i ambiental.
- Per a **administracions públiques**, es busca establir relacions de confiança amb els diversos ajuntaments amb la intenció d'anar aconseguint casals o altres serveis puntuals en el territori.

Seguint el model de màrqueting de serveis de Kotler i Keller (2012), Espai GR ofereix un producte format per tres capes:

- Servei principal: l'experiència educativa pròpiament dita (taller, sortida, dinàmica, itinerari...).
- Servei genèric: tots els components logístics, de coordinació, materials i de seguiment que fan viable el servei.
- Servei afegit: valor extra a través d'elements com l'adaptació curricular, els recursos previs i posteriors, el tracte proper, el retorn educatiu documentat i l'enfocament ambiental i social que generem.

A diferència d'altres propostes més estandarditzades, Espai GR ofereix **personalització, flexibilitat i coherència de valors**. La clau del producte no és només el "què", sinó també el "com" i el "per què", elements que aporten sentit i diferenciació real en el mercat.

6.8.3. Preu

La política de preus d'Espai GR s'alinea amb l'estratègia de diferenciació amb valor afegit definida als apartats 6.6 i 6.7 del treball. L'objectiu principal no és competir per preus amb la competència, sinó oferir un producte educatiu amb impacte, valor pedagògic i coherència amb els valors fundacionals del projecte.

L'estratègia de preus doncs estarà basada en la referència al mercat (fonts secundàries) i contrastada i ajustada amb els resultats de la investigació feta del mercat (fonts primàries). Espai GR es posiciona dins del rang competitiu, però sent coherents amb la qualitat i la personalització del servei ofert.

Aquesta estratègia es pot emmarcar dins el model de preu d'adaptació competitiva (Kotler & Armstrong, 2018), combinat amb una orientació a **preu per valor percebut**. Això vol dir que el preu no només respon als costos interns, sinó que també reflecteix la diferenciació i l'impacte educatiu i emocional de l'activitat.

En funció del segment, s'adopta una aproximació del cost de cada una de les activitats:

- Per a **escoles**, s'estableixen tarifes assequibles que es divideixen en:
 - Extraescolars: 1 sessió setmanal ronda els 20 € mensuals per alumne, i dues sessions, uns 30 € mensuals.
 - Tallers o activitats d'educació ambiental puntuals: entre 8 € i 15 € per alumne, segons durada i tipus d'activitat.
- Per a **empreses**, es proposa un preu superior, justificat pel disseny a mida, la personalització i la logística. De manera orientativa:
 - Jornada de matí (grup estàndard): a partir de 300 €.
 - Caps de setmana per grups reduïts (unes 10 persones): entre 600 € i 800 €, segons si s'inclou allotjament, àpats o altres serveis complementaris.
- Per a **administracions públiques**, la tarifa depèn del volum i del tipus de servei:
 - Licitacions/contractes menors d'una setmana: al voltant dels 3.000 €.

- Casals d'estiu complets: la facturació pot arribar a ser de 20.000 € i 30.000€ en municipis grans, i al voltant de 8.000€ en municipis més petits.

Per exemple, el servei de monitoratge del casal d'estiu de Riudoms del 2024, preveu 120 infants, una durada de 5 setmanes i va ser adjudicat per 24.890€.

- Accions puntuals d'un dia: s'estimen entre 500 € i 1.000 €, depenent del personal necessari i la logística i complexitat de l'activitat a desenvolupar.

Aquestes xifres són aproximades i serveixen d'orientació pels futurs càlculs d'ingressos en el Pla econòmic i financer que s'explica més endavant.

Algunes d'aquestes dades han estat estimades gràcies a coneixement propi i d'altres gràcies a xifres públiques publicades per l'administració (Plataforma de Serveis de Contractació Pública de la Generalitat).

6.8.4. Distribució

En el cas d'aquest projecte, el canal de distribució (altrament dit "plaça") no fa referència a un punt físic (com en moltes d'empreses), sinó que és el conjunt d'espais i processos a través dels quals el client rep el servei.

En el cas la distribució contempla l'organització d'accés, la logística, el lloc on es duen a terme les activitats per poder realitzar els serveis educatius, ambientals o de cohesió.

Espai GR presta els seus serveis *in-situ*, és a dir, en els espais naturals, educatius (escoles) o socials del territori o dels propis clients que els contracta, i sempre amb una voluntat d'adaptació al context del client. Aquesta proximitat operativa forma part del valor diferencial de la marca, tal com s'ha remarcat en el llarg del treball, i contribueix a reforçar l'arrelament territorial.

Els canals de distribució i accés es poden resumir de la manera següent:

- **Per a escoles**, les activitats es desenvolupen directament al centre educatiu o en espais naturals acordats (zones verdes municipals, parcs, cases de colònies,

etc.). El contacte es gestiona a través de comunicació directa amb equips docents i AFA's, i es reforça amb presència en xarxes i fires educatives.

- **Per a empreses**, les experiències de teambuilding es poden realitzar en espais naturals propers, cases de colònies, equipaments rurals o espais llogats. La distribució inclou una primera sessió informativa, assessorament i recollida d'interessos, proposta personalitzada i execució presencial. El contacte es gestiona principalment a través de xarxes socials i contactes professionals.
- **Per a administracions públiques**, les activitats es presten en equipaments municipals o espais públics, segons els requeriments de cada projecte. El canal d'accés és la participació en licitacions públiques o l'establiment de convenis o acords de col·laboració.

El canal principal de distribució i contacte és la web oficial del projecte: www.espaigr.com, que actua com a aparador de serveis, espai d'informació i via de comunicació directa amb possibles clients. Aquest canal es complementa amb les xarxes socials d'Espai GR, especialment Instagram, on es genera comunitat, es comparteixen activitats i es construeix marca de manera propera i visual.

Aquesta estratègia de distribució directa i adaptada permet garantir la qualitat, l'experiència i la coherència de cada activitat, consolidant el posicionament d'Espai GR com a proposta propera, fiable i alineada amb els valors educatius i ambientals.

6.8.5. Promoció

La política de promoció d'Espai GR té com a principals objectius: donar a conèixer la marca (empresa emergent i ha d'aconseguir fer-se visible) i tot això s'ha de fer mostrant la proposta de valor del projecte, mantenint la coherència i explicant els valors i manera de fer, ja que és el valor diferencial. L'objectiu no és arribar al màxim de públic, sinó comunicar-se de manera eficaç amb aquells segments que comparteixen sensibilitats i necessitats amb l'oferta d'Espai GR.

Per això, es defineix una **estratègia promocional segmentada**, adaptada a les característiques de cada tipus de client.

Promoció per a escoles

Per al segment educatiu, la comunicació es dirigeix principalment a docents, equips directius i AFAs. Els canals utilitzats són:

- Contacte directe a través de correu electrònic i trucades personalitzades
- Presència en fires educatives locals o trobades pedagògiques
- Fullets digitals informatius amb propostes didàctiques específiques per cicles
- Recomanació entre docents o escoles properes (boca-orella)

El to comunicatiu és proper, rigorós i sensible a les necessitats escolars, i el material promocional inclou referències al currículum, als valors educatius i a l'impacte emocional de les activitats.

Promoció per a empreses

La promoció per al segment empresarial se centra en buscar a persones responsables de recursos humans, benestar laboral o direcció. Els canals preferents per arribar-hi són:

- Xarxes socials, especialment Instagram i LinkedIn, amb contingut visual i emocional.
- Web pròpia www.espaigr.com, amb secció específica de serveis per a empreses.
- Contactes directes o prescripcions dins el territori (empreses de proximitat).
- Catàlegs digitals adaptats al llenguatge corporatiu, amb propostes concretes de jornades o cap de setmana.

El missatge posa èmfasi en la cohesió d'equips, el benestar emocional, el desenvolupament competencial i el valor afegit de fer-ho en entorns naturals. Es creu que si es fa bé la feina, en aquest sector també pot funcionar molt bé el boca-orella amb empreses locals i de proximitat.

Promoció per a administracions públiques

La comunicació amb l'administració pública es basa en:

- Seguiment de licitacions i concursos públics a través de la Plataforma de Contractació.
- Elaboració de propostes tècniques sòlides i ben documentades.

- Contacte previ amb tècnics/es de joventut, medi ambient o educació.
- Participació en espais de coordinació entre entitats i ajuntaments (xarxes municipals, comissions locals...).

El llenguatge utilitzat és tècnic, formal i orientat a resultats, però mantenint l'essència del projecte: valors, sostenibilitat i qualitat educativa.

Identitat visual i logotip

La identitat gràfica del projecte, que inclou el logotip d'Espai GR, és una eina clau per transmetre els valors de la marca: naturalitat, dinamisme, arrelament i educació. El logotip s'aplica en totes les peces promocionals, xarxes socials, presentacions i materials educatius. La seva coherència gràfica contribueix a crear una imatge reconeixible i professional, especialment important per a projectes emergents com Espai GR.



Il·lustració 1: Logotips EspaiGR

6.9. Pla de recursos humans

Anteriorment ja s'ha explicat la iniciativa dels tres joves emprenedors que van impulsar aquest projecte, però en aquest punt es vol aprofundir una mica en l'aspecte organitzatiu dels recursos humans presents i futurs de l'empresa.

L'equip és jove, compromès, format i amb moltes ganes de fer una gestió i un projecte sòlid. Des d'un inici s'ha definit una estructura bàsica, però realista i escalable, alineada als valors que defineixen el preprojecte.

Estructura inicial i repartiment de funcions

El nucli del projecte està format per tres persones sòcies fundadores, que assumeixen de manera distribuïda les següents responsabilitats:

- **Coordinació general i educativa:** disseny d'activitats, relació amb docents, supervisió de la qualitat educativa, relació amb clients i coordinació de treballadors.
- **Desenvolupament de projectes i relació amb administracions:** redacció de propostes, participació en licitacions, coordinació institucional, tràmits legals i administratius.
- **Comunicació, màrqueting i xarxes socials:** gestió de la presència digital, materials promocionals, contacte inicial amb clients.

Aquest repartiment es basa en un **lideratge compartit**, amb un enfocament horitzontal que promou la corresponsabilitat, el suport mutu i la presa de decisions col·lectiva.

Col·laboradors i ampliació progressiva

Tot i que la major part de les tasques inicials seran assumides pel nucli promotor, es preveu incorporar progressivament col·laboradors externs segons les necessitats del projecte:

- **Monitors/es i educadors/es ambientals:** per activitats puntuals, colònies o casals, amb criteris de selecció basats en experiència, formació i afinitat amb els valors del projecte.
- **Suport administratiu:** especialment en períodes d'alta activitat (gestió d'inscripcions, relació amb famílies, tràmits).
- **Tècnic/a de comunicació o disseny gràfic:** col·laboracions puntuals per al desenvolupament de materials de qualitat.

Aquest creixement es farà de manera gradual i sostenible, prioritzant contractacions puntuals i facturació per serveis externs, especialment en una fase inicial on els recursos són limitats.

Criteris de selecció i captació

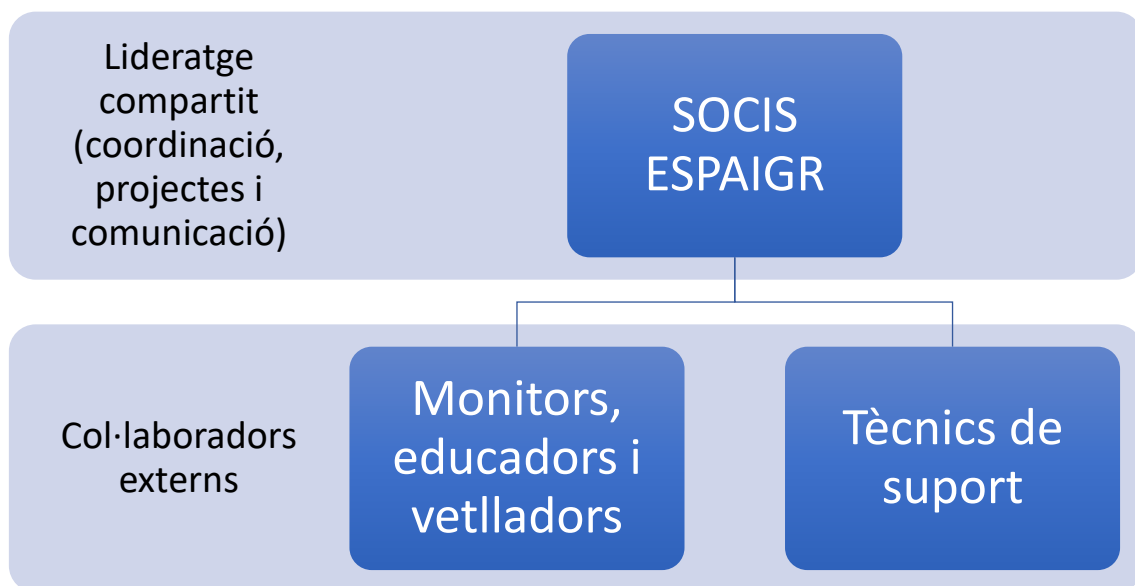
Per garantir la coherència entre l'equip i els valors del projecte, s'aplicaran els següents criteris de selecció:

- Formació i experiència en educació, lleure o sostenibilitat.
- Capacitat de treballar en equip i adaptar-se a entorns canviants.
- Compromís amb la filosofia d'Espai GR.
- Coneixement del territori i la seva realitat social i ambiental.

A més, s'habilitarà un espai “**Treballa amb nosaltres**” al web oficial (www.espaigr.com), on les persones interessades podran presentar el seu perfil per possibles col·laboracions futures.

Organigrama operatiu

A continuació es presenta un organigrama bàsic inicial, amb una estructura flexible:



Il·lustració 2: Organigrama

Aquest model permet créixer sense perdre la identitat, mantenint una **estructura àgil i participativa**, fonamental per a un projecte amb vocació educativa i de transformació social.

6.10. Estructura legal

Després d'analitzar les principals alternatives jurídiques recollides a la *Plataforma PYME*, l'equip fundador d'Espai GR ha decidit constituir-se com a **Societat de Responsabilitat Limitada**. La decisió ha estat compromesa entre SL i cooperativa. S'ha creat una taula comparativa per analitzar-les:

Taula 3: Comparació SL amb Cooperativa

Aspecte clau	SL	Cooperatives
Responsabilitat	Limitada al capital aportat	Limitada, però pot ampliar-se si els estatuts ho preveuen
Nombre mínim de socis	1	3
Capital social mínim	1€ (Llei 18/2022) – reservant 20% fins als 3000€	Determinat als estatuts (habitualment 3000€)
Òrgans de govern	Administrador únic/solidari o Consell d'Administració (més flexible)	Assemblea + consell (més formal)
Tràmits de constitució	Àgils via PAE/CIRCE	Més llargs: escriptura + Registre de Societats Cooperatives

Justificació de l'elecció

1. **Simplicitat i rapidesa:** la SL es pot constituir telemàticament via PAE/CIRCE, reduint terminis i costos inicials.
2. **Protecció patrimonial:** la responsabilitat dels socis queda limitada a l'aportació de capital.
3. **Flexibilitat** per repartir participacions i incorporar inversors futurs sense modificar l'estructura essencial.
4. **Costos de gestió moderats** en comparació amb el règim assembleari d'una cooperativa.
5. **Facilitat per repartir dividends:** en una SL el repartiment de beneficis es regula de forma senzilla segons el percentatge de participacions; en cooperativa cal

seguir el criteri d'excedents cooperatius i retorns, sovint condicionats per assemblea i fons obligatoris.

6. **Contractació flexible de monitors:** la SL pot vincular col·laboradors externs mitjançant contracte laboral o mercantil sense que hagin de ser socis; en cooperativa, els treballadors recurrents acostumen a integrar-se com a socis treballadors o a justificar un règim mixt, fet que complica la gestió.

Capital social inicial

La *Llei 18/2022, de creació i creixement d'empreses* permet constituir una SL des d'1 €. No obstant això, mentre no s'arribi a 3.000 € s'han de complir dues obligacions (art. 4):

1. Dotar una reserva legal d'almenys el 20 % dels beneficis fins assolir el llindar de 3.000 €.
2. Responsabilitat solidària dels socis —fins la diferència amb 3.000 €— en cas de liquidació.

Tot i coneixent la possibilitat de començar la societat amb menys capital, es decideix desemborsar íntegrament 18.000€ en el moment de la constitució (6.000€ cada soci), per disposar d'efectiu en els primers mesos d'activitat.

Govern corporatiu

- **Òrgan d'administració:** Consell format pels tres socis fundadors, amb criteris de corresponsabilitat i tasques repartides.
- **Protocol intern:** acord regulador de presa de decisions, retribucions i entrada d'inversors futurs.
- **Política de transparència:** informes trimestrals, comptabilitat externa auditada i espais interns de feedback.

6.11. Tràmits de posada en marxa

Un cop escollida la **Societat de Responsabilitat Limitada (SL)** com a forma jurídica, en aquest punt es recullen tots els tràmits administratius necessaris per poder dotar de capacitat operativa, és a dir tots els passos a realitzar des del moment 0 fins a poder començar l'activitat. Per fer-ho es segueix la guia oficial de la *Plataforma PYME* sobre

creació d'empreses i “Trámites para la puesta en Marcha de una Empresa”. Els passos principals es veuen recollits en la següent taula:

Taula 4: Tràmits de la posada en marxa

Fase	Tràmit	Resum	Notes
1	Certificació negativa de denominació	Confirma que “EspaiGR” és lliure al Registre Mercantil Central	Online, validesa de 3 mesos
2	NIF provisional (model 036)	Permet obrir compte i signar escriptura	
3	Dipòsit del capital social	Ingrés de 18.000	Simplifica reserves i credibilitat
4	Esctura i estatuts	Signatura notarial + estatuts SL.	
5	Inscripció al Registre Mercantil de Tarragona	La SL adquireix personalitat jurídica	Termini màxim: 2 mesos
6	NIF definitiu + alta censal (036)	Declaració d'inici d'activitat i epígrafs IAE.	Inclou IAE i opció de règim fiscal (IVA, IS).
7	Alta a la Seguretat Social	Codi Compte Cotització (empresa) Règim d'autònoms (socis-administradors)	
8	Prevenió de riscos laborals	Acord amb SPA o servei propi, avaluació inicial i pla de PRL.	
9	Llicència i/o comunicació ambiental/activitat	Declaració responsable a l'ajuntament + assegurança RC.	
10	Legalització de llibres i comptes anuals	Llibre d'actes, soci, registre comptable.	Termini: 4 mesos després tancament exercici.
11	Contractació d'assegurances	RC d'activitat, accidents participants i personal.	Necessari en activitats de lleure.
12	Registre de marca (OEPM) (opcional)	Protegeix “Espai GR” i el logotip.	Recomanable per diferenciació.

6.12. Pla Econòmic i Financer

6.12.1. Despeses i inversió inicial

Per tal de poder començar el projecte, han estat necessàries una sèrie d'inversions bàsiques per cobrir els requisits legals i administratius, així com les primeres necessitats materials i de comunicació.

A continuació es detallen els imports d'aquesta fase prèvia:

Taula 5: Recull de despeses inicials

Concepte	Import estimat	Observació
Constitució de la societat (gestoria + notari)	700 €	Despesa inicial
Publicitat i comunicació de llançament	300 €	Despesa de llançament
Domini web i allotjament	50 €	Despesa anual
Material inicial per activitats	1.000 €	Actiu No Corrent
Altres despeses diverses (formació, compres menors...)	200 €	Despeses operatives
Total	2.250 €	

Tots aquests imports sumen 2.250 €, però s'ha fet una aportació total de **18000 €** per part dels socis fundadors, tal com s'explica en el punt següent. Aquesta aportació superior permet disposar d'una tresoreria inicial de 17.000 €, que assegura capacitat operativa durant els primers mesos d'activitat.

6.12.2. Finançament inicial

Tal com es comentava, la inversió, s'ha cobert amb recursos propis, sense haver de recórrer a finançament extern. Aquesta estratègia permet iniciar l'activitat sense generar endeutament.

Les aportacions de cada un dels socis s'ha fet de manera igualitària, sent de 6.000€ cadascun per poder disposar d'un finançament propi de 18.000€. Amb aquesta quantitat es preveu poder fer front a les despeses inicials i a possibles resultats negatius dels primers exercicis.

6.12.3. Balanç inicial i projecció

L'estructura financera inicial d'Espai GR és senzilla, però sòlida i autosuficient. Parteix d'un finançament propi suficient per fer front a les necessitats d'inversió i operació necessàries durant els primers mesos d'activitat. El balanç reflecteix aquesta situació:

Balanç de situació inicial

Taula 6: Balanç de situació inicial

ACTIU	Import (€)		PN i PASSIU	Import (€)
Actiu No Corrent			Patrimoni Net	
Material pedagògic	1.000 €		Recursos propis	18.000 €
Actiu Corrent			Passiu	0 €
Tresoreria	17.000 €			
Total Actiu	18.000 €		Total passiu i PN	18.000 €

S'assumeix que el material pedagògic manté el valor comptable durant el primer any i es renova progressivament en anys posteriors.

Per facilitar la lectura, es fa servir la denominació 'any 1' per referir-se al primer any d'activitat (2025), 'any 2' al següent (2026), i així successivament.

Projecció de balanç a l'any 1

Taula 7: Balanç de situació ANY 1

ACTIU	Import (€)		PN i Passiu	Import (€)
Actiu No Corrent			Patrimoni Net	
Material pedagògic	1.200 €		Capital inicial	18.000 €
			Beneficis acumulats	-12.654 €
Actiu Corrent			Passiu	
Clients	3.835 €		Proveïdors	1.000 €
Tresoreria	1.311 €			
Total Actiu	6.346 €		Total passiu i PN	6.346 €

En el balanç es reflecteix la situació típica d'un projecte en la seva etapa inicial. Es demostra que encara no s'ha assolit el punt d'equilibri. Tot i tenir una pèrdua acumulada (veure el punt de despeses), la tresoreria continua sent positiva (1.311€). Això és gràcies al fet que el projecte ha estat finançat per recursos propis (18.000€ aportats pels socis).

Gràcies a aquesta aportació no s'ha de recórrer a finançament extern. Es preveu que aquesta situació millori en exercicis posteriors, a mesura que ens apropem al punt mort i generem beneficis.

Projecció de balanç a l'any 3

Taula 8: Balanç de situació ANY 3

ACTIU	Import (€)		PN i Passiu	Import (€)
Actiu No Corrent			Patrimoni Net	
Material pedagògic	2.000 €		Recursos propis	18.000 €
			Beneficis acumulats	-8.961 €
Actiu Corrent			Passiu	
Clients	5.827 €		Proveïdors	1.500 €
Tresoreria	2.757 €			
Total Actiu	10.584 €		Total passiu i PN	10.584 €

En el tercer any, el balanç mostra una millora respecte la situació econòmica inicial del projecte, tot i que encara no s'ha compensat completament el dèficit acumulat dels primers exercicis. El resultat anual ja ha estat positiu però els beneficis acumulats encara són negatius (-8.916€). S'espera en el 4t any poder fer front als beneficis negatius acumulats d'anys anteriors.

La tresoreria ha anat millorant (2.757€) i permet cobrir les despeses a curt termini (proveïdors).

Projecció de balanç a l'any 5

Taula 9: Balanç de situació ANY 5

ACTIU	Import (€)		PN i Passiu	Import (€)
Actiu No Corrent			Patrimoni Net	
Material pedagògic	3.000 €		Capital inicial	18.000 €
Furgoneta	15.000 €		Beneficis acumulats	32.861 €
Actiu Corrent			Passiu	
Clients	9.000 €		Proveïdors	2.000 €
Tresoreria	25.861 €			
Total Actiu	52.861 €		Total passiu i PN	52.861 €

En el balanç del 5è exercici es confirma que EspaiGR ha entrat a una fase de rendibilitat i estabilitat. Els beneficis acumulats d'anys anteriors ja són de més de 32.000€.

En finalitzar el cinquè exercici, s'ha realitzat una inversió significativa en una **furgoneta pròpia valorada en 15.000 €**, que reforça l'autonomia logística i la capacitat d'operar de manera més eficient. Aquesta adquisició es reflexa com actiu no corrent i no ha compromès la tresoreria.

Aquest balanç confirma la **viabilitat del projecte a llarg termini**, i reforça que l'estructura de finançament basada en capital propi ha estat suficient per sostenir i fer créixer l'activitat, almenys en els primers 5 anys.

6.12.4. Tresoreria

La gestió de la tresoreria en una empresa, és un dels aspectes més importants, encara més si es tracta dels primers anys de vida del projecte. En aquest cas, la tresoreria no s'ha calculat a partir de fluxos de caixa mensuals, sinó que s'ha obtingut a través del balanç de situació anual (ingressos, despeses i moviments de clients i proveïdors).

Els saldos de tresoreria anuals reflecteixen l'impacte dels resultats al final de cada exercici. En el primer any, tot i l'aportació elevada de 18.000€ per part dels socis, el projecte tanca amb pèrdues significatives de -12.654€, fet que fa reduir la tresoreria a un saldo positiu de 1.311€.

A mesura que l'empresa va generant més ingressos, millora la rendibilitat, i la tresoreria es va recuperant, cosa que permet anar operant amb més estabilitat.

Els ingressos del projecte s'estructuren en funció de les línies de serveis que conté l'empresa. Es preveuen les següents condicions mitjanes de cobrament:

- Escoles i famílies (extraescolars, tallers d'educació ambiental, excursions...)
 - Cobrament directe (en cas d'activitats on el pagament es fa via directe família – empresa) o cobrament a 30 dies si es factura al centre.
 - Per tant el període mitjà de cobrament és de 0-30 dies.
- Administracions públiques (per realitzar casals i tallers municipals)
 - Pagament condicionat a les fases de tramitació pública i aprovacions de l'administració.
 - Període mitjà de cobrament per part de l'administració: 60 a 90 dies.
- Empreses (Teambuildings)
 - Facturació immediata després del servei i cobrament habitual en n termini de 15 a 30 dies.
 - Període mitjà de cobrament: 15-30 dies

Pel que fa a les sortides de caixa:

- El període mitjà de pagament a proveïdors o col·laborades externs es manté al voltant dels 30 dies. Als monitors es preveu pagament immediat si són serveis puntuals o a final de mes pels serveis més recurrents.

- Les despeses fixes (gestoria, assegurances...) es distribueixen regularment al llarg de l'any.

El període mitjà de cobrament és superior al període mitjà de pagament, fet que pot generar diferències temporals de tresoreria. Per això en el balanç s'ha incorporat una estimació realista de clients, pendents a cobrar i de proveïdors, pendents de pagar.

La facturació feta durant el curs escolar es reparteix proporcionalment entre els mesos. Els dos mesos que no hi ha facturació es compensa amb el casal d'estiu. El mes de desembre en el qual l'activitat escolar baixa es compensa amb el casal de Nadal. Per tant no hi ha gaire estacionalitat en el servei. Això permet mantenir una tresoreria positiva i estable durant l'any.

És important reforçar aquesta estabilitat amb un fons de maniobra. Espai GR preveu un fons de maniobra en el primer any positiu, que assegura capacitat de resposta a curt termini. Aquest i altres ratis financeres es poden consultar en l'apartat 6.12.8.

6.12.5. Ingressos i projecció

La previsió d'ingressos d'EspaiGR es fonamenta en l'activitat prevista per cada línia de servei. Tenint en compte conceptes com la capacitat operativa i els preus de referència definits en el pla de màrqueting. Totes les dades han estat contrastades amb les dades del sector i experiència pròpia dels fundadors.

A més a més, s'han elaborat amb l'ajuda d'un estudi que s'ha fet del context local i de les oportunitats de contractació pública i privada de la zona del Baix Camp i entorns.

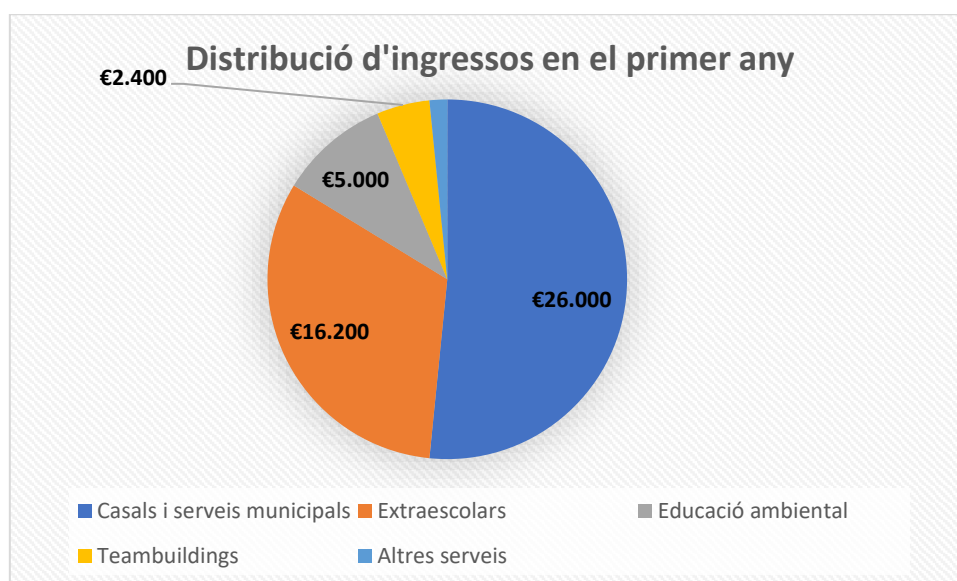
En resum les quantitats estimades es basen en:

- L'experiència directa dels socis en entitats i empreses dels sector educatiu i del lleure.
- L'anàlisi comparativa de preus d'empreses similars (consultades en catàlegs de preus i a Plataformes de Contractacions Públiques, com ara el Plec de Clàusules Administratives de les licitacions dels casals d'estiu de l'Ajuntament de Riudoms dels últims 2 anys, , on es preveuen serveis de 5 setmanes amb 120 infants i adjudicacions rondant ens 26.000€, aquests documents han servit com a referències per establir escenaris de facturació).

Ingressos previstos per al primer exercici (Any 1)*Taula 10: Ingressos previstos ANY 1*

Línia de servei	Estimació anual
Casals i serveis municipals	26.000 €
Extraescolars	16.200 €
Educació ambiental	5.000 €
Teambuildings	2.400 €
Altres serveis	800 €
Total ingressos anuals previstos	50.400 €

Els preus unitats aplicats per a cada tipus de servei es poden consultar a l'apartat **6.8.3 del pla de màrqueting**, on es detallen els rangs tarifaris previstos segons el públic i el tipus d'activitat.

*Il·lustració 3: Distribució d'ingressos en el primer any*

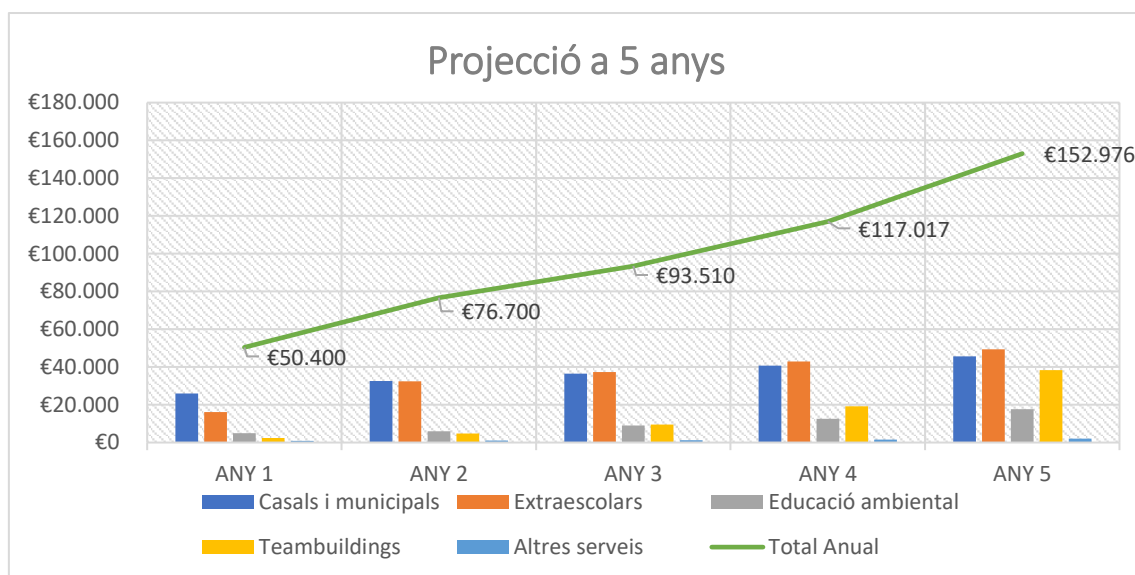
Aquest primer any es preveu la contractació d'un casal d'estiu complet (ex. Riudoms o similar), una programació d'activitats extraescolars a dos centres educatius, tallers ambientals de forma esporàdica en caps de setmana, i les primeres activitat amb empreses. El volum és assumible per una estructura de 2-3 persones més col·laboradors externs en repunts com casals o tallers on es necessitin més mans.

Aquesta previsió representa un primer any d'activitat consolidada, sobretot en la línia de monitoratge, on trobem les partides de casals i extraescolars, que són clarament les activitats amb més facturació.

Evolució prevista (en els propers 5 anys)

Es preveu un creixement escalonat per línia, les estimacions són les següents:

- **Casals i municipals:** increment del 25% el segon any i del 12% anual a partir del tercer any, per expansió territorial i la possibilitat d'afegir nous casals a la cartera.
- **Extraescolars:** fort creixement inicial per expansió en escoles i boca-orella. Però un creixement menys elevat en els anys següents a causa d'incapacitat de creixement exponencial tan ràpid i l'elevat cost de tants treballadors simultanis.
- **Educació ambiental:** augment sostingut i més elevat a partir de l'any 3, per l'aposta institucional en aquest àmbit, tal com mostren les tendències explicades en el treball.
- **Teambuildings:** creixement exponencial per diversificació i adaptació de propostes a empreses. Novament les dades mostren com cada vegada hi ha més demanda per aquestes activitats i trobem poca competència local.
- **Altres serveis:** creixement modest, lineal, normal en empreses de nova creació.



Il·lustració 4: Projecció ingressos a 5 anys

Aquest escenari preveu una triplicació de la facturació en 5 anys, partint d'un volum raonable. Aquesta evolució sembla ser bona aconseguint una estructura més diversificada en el llarg dels anys. Aquest creixement és gràcies als increments en educació ambiental i Teambuildings, però sense deixant de ser fonamentals els casals i serveis municipals i les extraescolars, que segueixen sent el sostén de l'empresa.

6.12.6. Despeses i projecció

Per poder estudiar la viabilitat del projecte, és necessari fer una estimació detallada de les despeses necessàries per desenvolupar l'activitat d'Espai GR en el primer exercici. Després també es fa una projecció el més acurada possible de les despeses en els propers anys.

Les despeses les separarem en despeses fixes anuals i despeses variables associades al volum d'activitats realitzades.

Despeses fixes anuals

Aquestes despeses són anuals i com indica el seu nom són "fixes" independentment del volum d'activitat. Inclouen bàsicament el cost de mantenir l'estructura bàsica de l'empresa.

Cal destacar que el projecte compta amb tres socis fundadors dels quals un treballa a jornada completa dins l'empresa i dos socis compaginen la participació a EspaiGR amb altres feines, dedicant-hi mitja jornada.

Es desglossen de la següent manera:

Taula 11: Despeses fixes ANY 1

DESPESES FIXES	Import (€)
Retribucions dels 3 socis	36.000,00 €
Gestoria i serveis fiscals	1.200,00 €
Assegurança de responsabilitat civil	600,00 €
Web i allotjament	50,00 €
Comunicació i promoció	500,00 €
Total	38.350,00 €

Despeses variables anuals

Aquestes despeses varien segons el volum d'activitat de l'empresa. Inclouen els costos de monitoratge, personal tècnic, materials, desplaçaments i col·laboradors puntuals. Alguns dels serveis que s'han tingut en compte:

- Casal municipal d'estiu a Riudoms (5 setmanes, 12 monitors, 20/h setmanals)
- Activitats extraescolars (2 grups escolars, 2/h setmana, 9 mesos)
- Tallers ambientals puntuals (10 sessions anuals de 3h)
- Teambuildings per empreses (4 jornades de 6h)

Les despeses variables es desglossen en:

Taula 12: Despeses variables ANY 1

DESPESES VARIABLES	
Nòmines treballadors	21.888,00 €
Materials pedagògics	1.200,00 €
Altres despeses	1.616,00 €
Total	24.704,00 €

Taula 13: Previsió despeses ANY 1

DESPESES FIXES	38.350,00 €
DESPESES VARIABLES	24.704,00 €
PREVISIÓ DESPESES ANY 1	63.054,00 €

Pel final de l'any 1 es preveu una despesa total anual de 63.054€. Aquesta quantitat supera els ingressos previstos inicialment en l'any 1 (50.400€).

Això comporta un resultat negatiu de -12.654€. Aquesta situació és habitual en molts projectes emprenedors en els primers anys de la seva activitat. Ara falta veure si en els propers anys la tendència segueix sent negativa o si es preveu una millora en els resultats dels exercicis.

Projecció de despeses a 5 anys

A continuació s'han fet les previsions de despeses a 5 anys per poder comparar-les amb els ingressos ja estimats. Per fer-ho es té en compte el creixement previst en les línies de serveis.

En les següents taules es recull l'evolució prevista de les despeses fixes i variables del projecte en els primers cinc anys d'activitat.

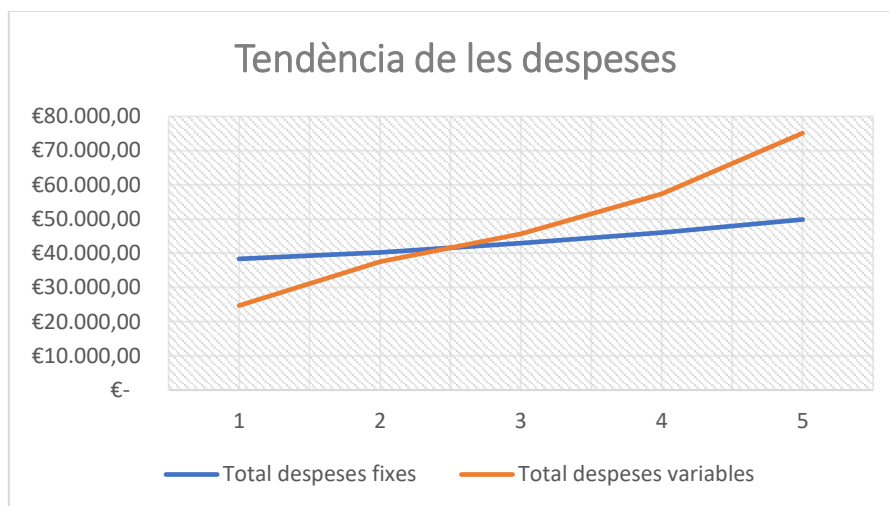
Taula 14: Projecció despeses fixes primers 5 anys

DESPESES FIXES	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Retribucions dels 3 socis	36.000,00 €	37.800,00 €	40.320,00 €	43.200,00 €	46.800,00 €
Gestoria i serveis fiscals	1.200,00 €	1.260,00 €	1.344,00 €	1.440,00 €	1.560,00 €
Assegurança de RC	600,00 €	630,00 €	672,00 €	720,00 €	780,00 €
Web i allotjament	50,00 €	52,50 €	56,00 €	60,00 €	65,00 €
Comunicació i promoció	500,00 €	525,50 €	560,00 €	600,00 €	650,00 €
Total despeses fixes	38.350,00 €	40.268,00 €	42.952,00 €	46.020,00 €	49.855,00 €

Com es veu en la taula: les despeses fixes incrementen moderadament. Els increments venen derivats a petits increments de les retribucions dels socis, de l'augment del volum de feina del gestor i costos estructurals de la societat.

Taula 15: Projectió despeses variables primers 5 anys

DESPESES VARIABLES	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Retribucions treballadors	21.888,00 €	33.269,76 €	40.492,80 €	50.780,16 €	66.539,52 €
Materials pedagògics	1.200,00 €	1.824 €	2.200 €	2.784 €	3.648 €
Altres despeses	1.616,00 €	2.456,32 €	2.989,60 €	3.749,12 €	4.912,64 €
Total	24.704,00 €	37.550,08 €	45.682,40 €	57.313,28 €	75.100,16 €



Il·lustració 5: Tendència de les despeses

En canvi, les despeses variables augmenten directament segons el volum d'activitat de l'empresa anualment. Per tant, més serveis suposen més hores de personal, més material i més despeses. Tot i que el pla preveu un augment progressiu en les retribucions, caldrà valorar si aquest increment és suficient per sostenir el volum d'activitat i evitar la sobrecàrrega de l'equip fundador.

També s'ha de tenir en compte que en el 5è any de la societat s'adquireix una furgoneta pròpia per a l'empresa per valor de 15.000€. Aquesta compra consta al balanç com a inversió, però no com a despesa operativa anual. A continuació s'analitzaran els resultats esperats d'Espai GR tenint en compte els ingressos i despeses esperats.

6.12.7. Resultat i projecció

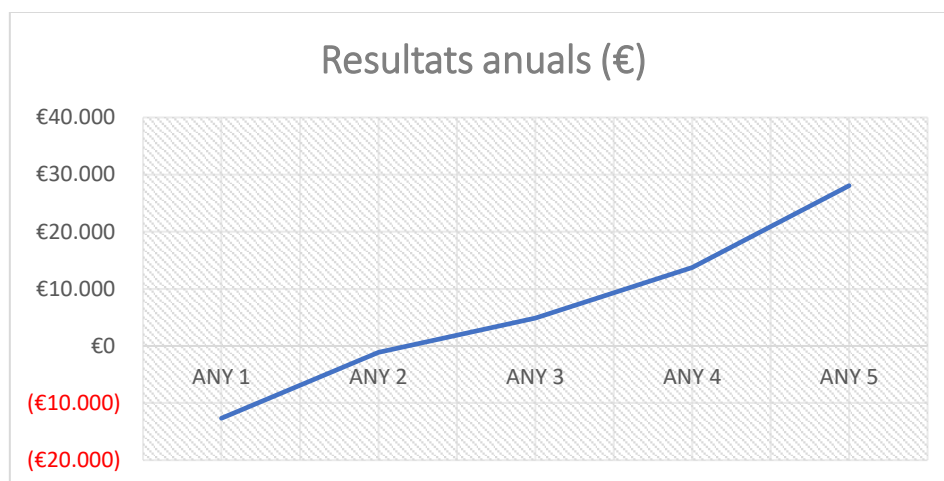
L'anàlisi econòmica permet observar com estimem que serà l'evolució del resultat del projecte durant els primers 5 anys d'activitat. Aquesta evolució no deixa de ser una comparativa directa entre els ingressos i les despeses esperades, prèviament estimats.

En la següent taula es mostren els resultats anuals:

Taula 16: Evolució del resultat

Any	Ingressos (€)	Despeses totals (€)	Resultat anual (€)
ANY 1	50.400 €	63.054 €	-12.654 €
ANY 2	76.700 €	77.818 €	-1.118 €
ANY 3	93.510 €	88.654 €	4.856 €
ANY 4	117.049 €	103.333 €	13.716 €
ANY 5	153.016 €	124.955 €	28.061 €

Com havíem vist anteriorment, l'empresa inicia l'activitat amb un resultat negatiu durant el primer any (-12.654€). Tot i això la tendència és clarament positiva.



Il·lustració 6: Evolució dels resultats anuals

Tal com s'observa en el gràfic, en el segon any ja es redueix significativament el dèficit, i en el tercer any (2027) ja s'obtenen beneficis. A partir d'aquí, el resultat millora de manera sostinguda, arribant a superar els 28.000€ positius l'any 5.

Aquest creixement és degut a l'escalabilitat del model: les despeses fixes creixen de forma molt moderada, mentre que els ingressos augmenten significativament gràcies a una millor capacitat operativa i diversificació dels serveis.

Aquest escenari obre la porta a la consolidació del projecte i a una futura estratègia d'expansió. No obstant això, convé valorar també indicadors de viabilitat com el punt mort, el retorn de la inversió (pay-back) i els ratis financers, que es presentaran a l'apartat següent.

6.12.8. Equilibri i viabilitat financera

Per tal de valorar la solidesa econòmica i financera del projecte a mitjà termini, es presenten diversos indicadors i ratis clau que ens permetran avaluar la capacitat que té l'empresa de cobrir despeses, generar beneficis o mantenir estabilitat operativa.

Punt mort

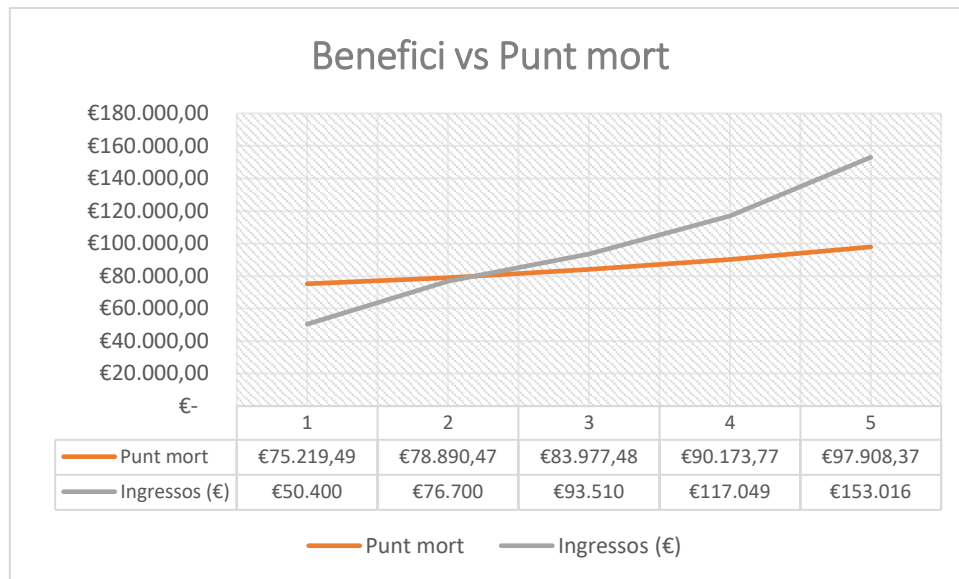
El primer que calcularem és el punt mort . Amb ell sabrem el mínim d'ingressos anuals necessaris per cobrir les despeses. En altres paraules, calcularem en quin punt l'empresa comença a generar beneficis.

Per calcular-lo: $\text{Punt mort} = \text{Despeses fixes} / \text{Marge brut sobre els ingressos}$. On el marge brut es calcula: $(\text{Ingressos} - \text{Despeses variables}) / \text{ingressos}$

Tenint en compte això:

Taula 17: Càlcul del punt mort

ANY	Marge brut	Punt mort
ANY 1	50,98%	75.219,49 €
ANY 2	51,04%	78.890,47 €
ANY 3	51,15%	83.977,48 €
ANY 4	51,03%	90.173,77 €
ANY 5	50,92%	97.908,37 €



Il·lustració 7: Benefici vs Punt mort

Aquest càlcul confirma que el punt d'equilibri augmenta moderadament any rere any, però els ingressos reals projectats el superen clarament a partir del 2027, consolidant la viabilitat econòmica del projecte a mitjà termini.

Fons de maniobra

El fons de maniobra ens indica la diferència entre els actius corrents (tresoreria i clients), els més líquids, del passiu corrent.

Amb el fons de maniobra sabem si l'empresa té liquiditat per fer front a les obligacions de pagament a curt termini.

Taula 18: Càlcul del Fons de maniobra

Any	Actiu corrent (€)	Passiu corrent (€)	Fons de maniobra (€)
ANY 1	5.146,00	1000	4.146,00 €
ANY 3	8.584,00	1.500,00	7.084,00 €
ANY 5	34.861,00	2.000,00	32.861,00 €

El fons de maniobra és positiu en el llarg dels 5 anys. A part de ser positiu, és creixent, la qual cosa indica que EspaiGR té molt bona liquiditat i podrà tenir marge per fer front a possibles despeses imprevistes o invertir en creixement.

A part del fons de maniobra es calculen altres ratis financeres per avaluar l'estat de tresoreria de l'empresa des de diferents perspectives i poder afirmar amb més seguretat l'estabilitat i viabilitat del projecte. Per fer-ho es calculen els següents indicadors:

Taula 19: Càlcul ratis financeres

Any	ROA (rendibilitat actius)	Rati de tresoreria	Rati de cobertura de despeses fixes
ANY 1	-1,99	1,31	1,31
ANY 3	0,46	1,84	2,18
ANY 5	0,53	12,93	3,07

Com veiem, la ROA millora de forma progressiva i passa de negativa en l'inici del projecte a positiva. Això indica una millora progressiva en la capacitat del projecte de transformar els recursos en benefici. Durant l'inici de l'activitat és lògic que sigui negativa a causa de les pèrdues inicials.

La rati de tresoreria mesura la capacitat per afrontar els deutes a curt termini. Si el valor és superior a 1 ens indica solvència a c/t. A l'inici teníem solvència però era més marginal. Al 5è exercici la solvència a curt termini és excel·lent ja que cobrim els deutes (proveïdors) a curt termini perfectament.

Per últim, la rati de cobertura ens indica si els ingressos cobreixen o no les despeses fixes. Podem veure que en els 5 primers anys Espai GR no tindrà problemes de solvència per cobrir la seva estructura fixa, incrementant la rati cada any.

Pay-back

El pay-back ens valora el retorn de la inversió, és a dir quan els socis que van aportar el seu capital recuperen la inversió inicial (18.000€).

Tot i que els dos primers anys presenten pèrdues, la tendència és positiva i això fa que els inversors recuperin la inversió, tot i que en el cinquè exercici:

Taula 20: Càlcul pay-back

Any	Resultat anual (€)	Resultat acumulat (€)
2025	-12.654 €	-12.654 €
2026	-1.118 €	-13.772 €
2027	4.856 €	-8.916 €
2028	13.716 €	4.800 €
2029	28.061 €	32.861 €

No és fins el 5è exercici que s'arriba a la quantitat de 18.000€. En aquell moment el projecte ja acumularà més de 32.000€ de benefici net acumulat des de l'inici.

VAN

A més a més del Pay-back també es calcula el VAN (Valor Actual Net). Amb ell es busca poder avaluar si el projecte genera valor al llarg del temps, tenint en compte que els diners avui no valen el mateix al llarg del temps (a diferència del pay-back). Per calcular-lo suposarem una taxa de descompte del 5%.

Taula 21: Càlcul VAN

Any	Flux net (resultat)	VAN anual descomptat	VAN acumulat
ANY 1	-12.654 €	-12.052,86 €	-12.052,86 €
ANY 2	-1.118 €	-1.013,86 €	-13.066,72 €
ANY 3	4.856 €	4.196,48 €	-8.870,24 €
ANY 4	13.716 €	11.286,96 €	2.416,72 €
ANY 5	28.061 €	21.983,30 €	24.400,02 €
		-18.000 €	
VAN final			6.400,00 €

Durant els primers anys, el VAN és negatiu, això ens indica que els fluxos de caixa no són suficients per recuperar la inversió inicial (això té sentit perquè l'empresa es troba en pèrdues en els primers anys). En el quart any el projecte ha reduït el dèficit i passa a ser positiu.

El resultat de +6400€ ens indica que el projecte no solament recupera els 18.000€ sinó que genera excedent econòmic per damunt del 5% de rendibilitat anual exigít.

Després d'analitzar econòmicament i financerament el projecte d'EspaiGR podem concloure amb el calculat que és viable i sostenible a mitjà termini. La recuperació progressiva ens permet fer front a les pèrdues previstes pels primers exercicis, assolint i consolidant-se durant el tercer i quart any d'activitat.

Aquest pla financer, basat en previsions realistes i amb una gestió dels recursos prudent, permet afirmar que EspaiGR pot convertir-se en una iniciativa econòmicament fiable, capaç de créixer i donar estabilitat als seus socis i treballadors.

7. Conclusions

Aquest treball de final de grau ha estat un repte, però sobretot un projecte engrescador que ha volgut demostrar la viabilitat i el sentit d'un model empresarial basat en valors ambientals, educatius i socials. Espai GR combina un anàlisi econòmic amb una proposta vinculada a aquests valors, juntament amb els de pertinença amb el territori i coherent amb les tendències actuals del sector de lleure i d'educació ambiental.

En primer lloc, el treball ha conclòs amb un pla d'empresa realista, consegüent i acadèmic, que ha permès treballar i dissenyar cada aspecte clau que ha de tenir un bon pla d'empresa. Amb l'estudi de mercat i l'anàlisi estratègica s'ha pogut confirmar la demanda creixent que hi ha per part d'escoles, administracions i empreses en fer activitats amb valors, educatives i diferencials, amb continguts com els d'EspaiGR. Tot això, reforçat per les dades primàries i secundàries han pogut donar validesa a l'aposta inicial del projecte.

En segona instància, vull remarcar la importància que ha tingut en el treball l'experiència prèvia i del coneixement del sector de l'equip fundador . Personalment crec que aquest treball no hagués sigut igual sense aquest toc personal, sent una de les claus la mirada personalitzada treballada per Espai GR.

Seguidament cal donar la importància que té en qualsevol projecte empresarial l'àmbit econòmic i financer. Les pèrdues inicials que preveuen EspaiGR en els primers exercicis són pròpies de qualsevol projecte emprenedor realista i estàndard. L'estudi presenta un recorregut sostenible i un creixement orgànic, assolint el punt d'equilibri en el tercer any i un retorn pels socis positiu.

En qualsevol projecte empresarial hi ha línies d'exploració futures com les del seguiment del projecte, constants fases d'avaluació, tancaments d'exercicis futurs i a viabilitat de noves línies d'activitat. Igualment, caldrà anar analitzant amb el temps si les tres potes (educació ambiental, monitoratge i Teambuildings) que sostenen el projecte són eficients i viables, o pel contrari s'haurà d'ajustar l'oferta en funció a la realitat.

A més a més, no s'ha d'oblidar que aquest projecte tan compromès amb valors ambientals i socials conté un risc de sortida. La vida del projecte va vinculada, o si més no influïda per les polítiques públiques locals i generals de joventut, educació i sostenibilitat.

Amb aquest treball de final de grau, s'ha volgut mostrar un pla d'empresa rigorós i acadèmic, intentant mostrar al mateix temps la importància donada per emprendre amb responsabilitat. Espai GR no només és una aposta empresarial, sinó una aposta viable, sostenible i transformadora pel territori.

8. Bibliografia

- Aaker, D. A. (2001). *Strategic Market Management* (6th ed.). Wiley.
- Ajuntament de Reus. (2023). Pla d'Acció Municipal 2023–2027.
- Barranquero, A., & Sáez, B. (2010). La comunicación y la educación ambiental en España: Una propuesta desde la ecología de los medios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 726–746. <https://doi.org/10.4185/RLCS-65-2010-920-726-746>
- Boletín Oficial del Estado. (2022). *Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas* <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/09/28/18>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242.
- Delizonna, L. (2017). High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
- Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends 2023.
- Direcció General de Joventut. (2023). Activitats de lleure a Catalunya. Govern.cat.
- El País. (2023). El auge de las actividades de teambuilding en la naturaleza.
- Geli de Ciurana, A. M. (2002). *Educació ambiental i societat*. Barcelona: Universitat de Barcelona, Institut de Ciències de l'Educació.
- Generalitat de Catalunya. (2016). Mapa del lleure educatiu a Catalunya: Marc legal i condicions laborals. *Cultura.gencat.cat*. Recuperat de https://cultura.gencat.cat/web/.content/cultura_popular/05_documents_i_recursos/02_jornades_estudis_legislacio/01_jornades_gestio_cultpop/documents/2016/SD_Mapapdf
- Generalitat de Catalunya. (2020). *Pla Nacional d'Educació Ambiental de Catalunya (PNEA)*. Departament de Territori i Sostenibilitat. https://territori.gencat.cat/ca/01_departament/plans_i_programes/pnea/
- Generalitat de Catalunya. (s. d.). *Perfil de contractant de l'Ajuntament de Riudoms*. Plataforma de serveis de contractació pública. <https://contractaciopublica.gencat.cat/>
- Herrero, Y., & González, A. (2012). Educar para una sociedad sostenible: Propuestas desde la educación ecosocial. FUHEM Ecosocial.

- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Institut Metròpoli. (2023). *Contractació pública municipal: Anàlisi de tendències 2023*
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Krakauer, R. L., & Davidson, C. (2016). The impact of nature-based team development on group effectiveness: An exploratory study. *Journal of Outdoor and Environmental Education*, 19(2), 26–36.
- Ministeri per a la Transició Ecològica i el Repte Demogràfic. (2020). *Pla d'Acció del PNEA 2020-2025*
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (s. d.). *Sociedad de Responsabilidad Limitada*. Plataforma PYME. <https://plataformapyme.es/es-es/creacion/formas-juridicas/Paginas/formas-juridicas-detalle.aspx?nombre=Sociedad+de+Responsabilidad+Limitada>
- Mútua General de Catalunya. (s. d.). *Assegurances per a activitats de lleure*. <https://www.mutuacat.cat/que-fem/esportistes/lleure>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*
- Prieto, F. (2011). *Outdoor training: Formación y desarrollo de equipos en la naturaleza*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rogero-García, J., & Andrés, C. (2005). Tiempo libre, infancia y adolescencia: Una aproximación educativa. *Revista Complutense de Educación*, 16(1), 167–189.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The Effect of Team Building on Performance: An Integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329.
- Sauvé, L. (2005). Currents in Environmental Education: Mapping a Complex and Evolving Pedagogical Field. *Canadian Journal of Environmental Education*, 10(1), 11–37.
- Servei Públic d'Ocupació de Catalunya. (2025). *Guia d'ajudes i subvencions per a emprenedors (edició 27.03.2025)*. <https://www.mollethub.cat/wp-content/uploads/2025/03/Guia-Ajudes-i-Subvencions-actualitzat-27032025.pdf>
- Torras, J. (2010). *Educació en el lleure i intervenció socioeducativa*. Barcelona: Editorial Graó.

- Trilla, J. (1993). El temps educatiu fora de l'escola. Barcelona: Edicions 62.
- UNESCO. (1978). Final Report: Intergovernmental Conference on Environmental Education, Tbilisi (USSR), 14–26 October 1977. UNESCO.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning, 15(2), 54–66.

9. Annexos

9.1. Annex 1. Entrevistes a docents

Perfil dels entrevistats:

S'han realitzat dues entrevistes semiestructurades a docents amb experiència consolidada en el sector educatiu i vinculació directa amb la dinamització d'activitats ambientals i de lleure:

- Professora A: Mestre amb 25 anys d'experiència en escoles públiques i concertades del Baix Camp. Ha desenvolupat funcions docents en totes les etapes de primària i té una visió àmplia sobre els projectes complementaris dels centres.
- Professora B: Tutora d'educació primària en una escola concertada del Baix Camp. Té gran implicació activa en projectes ambientals escolars. A més, compta amb una llarga trajectòria en l'àmbit del lleure educatiu, com a cap d'agrupament escolta a Reus, organitzadora de moltes sortides i activitats amb infants i joves a la natura i vinculades al territori.

Guió de l'entrevista:

- El vostre centre sol organitzar sortides fora de l'escola? Amb quina freqüència i quin tipus d'activitats feu habitualment? Quin és el pressupost aproximat per alumne que destineu a aquestes sortides (ex. activitats d'un dia, tallers externs...)?
- En aquestes sortides o activitats externes, heu treballat mai temàtiques relacionades amb el medi ambient o la sostenibilitat?
- Heu contractat mai entitats externes per fer tallers o activitats d'educació ambiental? Per què sí o per què no?
- Quines temàtiques ambientals trobeu més útils o rellevants per treballar amb l'alumnat? (ex. reciclatge, biodiversitat, canvi climàtic, etc.)
- Quins criteris valoreu més a l'hora d'escollir una activitat o servei extern? (ex. *proximitat, preu, material curricular, metodologia vivencial, materials per al docent, etc.*)
- Trobes a faltar algun tipus de proposta que no cobreixin les entitats que coneixeu actualment?

- Com valoreu una proposta com Espai GR, centrada en educació ambiental, activitats a la natura i aprenentatge? Creieu que tindria bona acollida al vostre centre o entorn?

Resum dels resultats:

Les dues entrevistes a docents del Baix Camp han permès recollir informació rellevant sobre les sortides escolars i l'interès per activitats ambientals externes.

Sortides escolars i pressupostos

- Ambdues docents confirmen que els seus centres organitzen entre 2 i 4 sortides l'any per grup, principalment de caràcter lúdic, cultural o de convivència.
- En aquestes activitats, el pressupost per alumne es troba entre els 8 i els 20 €, segons la durada, el transport i el tipus d'activitat.
- Tot i això, no sempre s'inclouen activitats d'educació ambiental específiques, per manca d'oferta adaptada o desconeixement de serveis especialitzats en el territori.

Educació ambiental externa

- Tant la Professora A com la Professora B han tingut experiències amb empreses amb enfocaments ambientals, però consideren que l'oferta sovint és massa genèrica o desconnectada del currículum escolar.
- Destaquen que calen propostes més enfocades al territori.

Valoració d'Espai GR

- Totes dues docents valoren molt positivament la proposta d'Espai GR, sobretot per la seva orientació educativa, l'arrelament al territori i la intenció de treballar amb escoles des d'una mirada personalitzada a cada centre.
- Afirmen que una entitat que combini educació ambiental, natura i valors pot tenir molt bona acollida als centres del territori.

9.2. Annex 2. Enquestes a escoles i AFA's

Enquesta

1. El vostre centre ofereix activitats extraescolars o d'altres amb monitoratge?

- ☐ Sí, organitzades pel mateix centre o AFA
- ☐ Sí, amb entitats externes contractades
- ☐ No en fem actualment

1.1. Quins tipus d'activitats extraescolars o tallers de lleure ofereix? (Resposta oberta – ex. escacs, anglès, teatre, esports, bàsquet, cuina...)

1.2. Amb quina freqüència reviseu o renoveu l'oferta d'activitats extraescolars?

- ☐ Cada curs escolar
- ☐ Cada dos cursos escolars
- ☐ Només si hi ha una demanda concreta
- ☐ No tenim un criteri fix

2. El vostre centre organitza sortides escolars fora de l'aula?

- ☐ Sí, de manera regular (almenys una per trimestre)
- ☐ Sí, de forma puntual
- ☐ No fem sortides

2.1. *Quin tipus d'activitats o sortides feu habitualment? (Resposta oberta – ex. museus, rutes, activitats lúdiques, visites culturals, granja escola ...).*

2.2. Quin és el pressupost aproximat per alumne que podeu destinar a una sortida d'un dia?

- ☐ Fins a 5 €
- ☐ Entre 6 i 10 €
- ☐ Entre 11 i 15 €
- ☐ Més de 15 €

3. Heu contractat activitats externes específiques d'educació ambiental els últims dos cursos?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No, però ens agradaria fer-ho

3.1. Si n'heu fet, amb quines empreses o sobre quins temes?(Resposta oberta)

4. Quines temàtiques ambientals us semblen més útils o interessants per treballar amb el vostre alumnat? (pots marcar fins a 3 opcions)

- ☐ Reciclatge i gestió de residus
- ☐ Biodiversitat local i ecosistemes
- ☐ Canvi climàtic i accions individuals
- ☐ Hàbits saludables i natura
- ☐ Consum responsable i sostenibilitat
- ☐ Energia i mobilitat sostenible
- ☐ Altres (especificar)

5. Quins criteris valoreu més a l'hora d'escollir una entitat per fer tallers o activitats externes? pots marcar fins a 3 opcions)

- ☐ Que estigui contextualitzada al territori
- ☐ Que treballi continguts curriculars
- ☐ Metodologia activa i vivencial
- ☐ Preu assequible per les famílies
- ☐ Materials de suport pel professorat
- ☐ Qualitat pedagògica contrastada
- ☐ Flexibilitat i adaptació al centre

6. Us semblaria interessant una proposta com Espai GR, que combina activitats ambientals, vivencials i a la natura, adaptades al currículum escolar?

- ☐ Sí, molt interessant
- ☐ Sí, amb matisos
- ☐ No ho sabem
- ☐ No

6.1. Comentaris o suggeriments addicionals sobre activitats ambientals o de lleure al vostre centre: (Resposta oberta)

Resum respostes:

S'han obtingut 6 respostes de diferents centres del Baix Camp. Els resultats es poden agrupar en 4 blocs:

1. Activitats de monitoratge i extraescolars

- 5 de 6 centres (83%) ofereixen extraescolars o activitats de monitoratge, i totes elles les gestionen mitjançant entitats externes.

- Les activitats més habituals són: esportives (futbol, ioga o bàsquet), anglès lúdic, escacs i manualitats.
- 3 centres renoven l'oferta cada curs, i 2 afirmen que ho fan en funció de la demanda de les famílies i alumnes.
- Tots els centres es mostren oberts a incorporar propostes com Espai GR, especialment si combinen natura, educació i valors ambientals.

2. Sortides escolars i pressupostos

- Tots els centres fan sortides escolars almenys una vegada per trimestre.
- Les activitats més comunes són: jornades lúdiques o activitats a l'entorn natural proper i visites culturals a prop del centre.
- El pressupost mitjà per alumne en una sortida d'un dia és: entre 6 i 10€ (4 centres), entre 10 i 15€ (2 centres).

3. Educació ambiental: pràctica i interessos

- 5 de 6 centres han contractat activitats d'educació ambiental externes els últims dos cursos. L'altre centre mostra interès tot i no haver-ho fet encara.
- Temàtiques més valorades per treballar amb alumnat (votació múltiple): reciclatge i gestió de residus, canvi climàtic i hàbits saludables i natura.

4. Criteris de selecció i valoració d'Espai GR

Els criteris que els centres consideren més importants a l'hora de contractar activitats externes són:

1. Metodologia vivencial i activa (5 vots)
2. Adaptació al currículum escolar (4 vots)

3. Preu assequible i adaptat al territori (5 vots)
4. Contextualització local (3 vots)

Tots els centres indiquen que una proposta com Espai GR seria molt interessant o viable, sobretot si és adaptable als cicles educatius, proporciona materials previs o de seguiment i té una logística senzilla i preus dins del rang habitual.

9.3. ANNEX 3. Sondeig a 5 empreses del territori

Aquest petit estudi s'ha realitzat a cinc empreses del territori. Té com a finalitat **valorar** l'interès per activitats de teambuilding a la natura amb contingut emocional i ambiental per part de petites i mitjanes empreses del Baix Camp.

És important ja que aquest servei és una de les línies amb més projecció del projecte Espai GR.

S'ha pogut realitzar contacte informal amb 5 empreses del territori. Els perfils inclouen càrrecs de recursos humans o coordinació de departaments. El contacte s'ha fer per via telefònica o conversa directa i amb un guió breu de les preguntes.

Guió utilitzat en les entrevistes

1. L'empresa ha organitzat alguna activitat de cohesió d'equip o "teambuilding" pels treballadors en els darrers dos anys?
2. En cas que sí, quins formats valoreu més: jornades, tallers, convivències, activitats a la natura...?
3. Us semblaria interessant una proposta com la d'Espai GR (activitats de teambuilding amb valors, a la natura, enfocament emocional i ambiental)?
4. Quin pressupost orientatiu podria destinar l'empresa (per jornada o grup)?

Resultats

- 3 de les 5 empreses han realitzat alguna activitat de teambuilding en els últims 2 anys. Generalment han sigut activitats de mig dia o jornada completa (no de cap de setmana sencer), enfocats a millorar la cohesió de l'equip i/o per celebrar objectius interns.
- Els formats preferits són activitats a l'exterior com caminades, reptes i dinàmiques de grup. També alguna empresa destaca tallers de comunicació i gestió emocional.
- El pressupost mitjà que calculem raonable per activitats de mitja jornada com les plantejades va de 250 i 450€, sempre depenent del nombre de gent i si inclouen àpats o desplaçaments (en aquest cas augmentaria).

Índex

ANNEX 1. Entrevistes a docents	2
Annex 2. Enquestes a escoles i AFA's.....	4
ANNEX 3. Sondeig a 5 empreses del territori.....	7

ANNEX 1. Entrevistes a docents

Perfil dels entrevistats:

S'han realitzat dues entrevistes semiestructurades a docents amb experiència consolidada en el sector educatiu i vinculació directa amb la dinamització d'activitats ambientals i de lleure:

- Professora A: Mestre amb 25 anys d'experiència en escoles públiques i concertades del Baix Camp. Ha desenvolupat funcions docents en totes les etapes de primària i té una visió àmplia sobre els projectes complementaris dels centres.
- Professora B: Tutora d'educació primària en una escola concertada del Baix Camp. Té gran implicació activa en projectes ambientals escolars. A més, compta amb una llarga trajectòria en l'àmbit del lleure educatiu, com a cap d'agrupament escolta a Reus, organitzadora de moltes sortides i activitats amb infants i joves a la natura i vinculades al territori.

Guió de l'entrevista:

- El vostre centre sol organitzar sortides fora de l'escola? Amb quina freqüència i quin tipus d'activitats feu habitualment? Quin és el pressupost aproximat per alumne que destineu a aquestes sortides (ex. activitats d'un dia, tallers externs...)?
- En aquestes sortides o activitats externes, heu treballat mai temàtiques relacionades amb el medi ambient o la sostenibilitat?
- Heu contractat mai entitats externes per fer tallers o activitats d'educació ambiental? Per què sí o per què no?
- Quines temàtiques ambientals trobeu més útils o rellevants per treballar amb l'alumnat? (ex. reciclatge, biodiversitat, canvi climàtic, etc.)
- Quins criteris valoreu més a l'hora d'escollir una activitat o servei extern? (ex. proximitat, preu, material curricular, metodologia vivencial, materials per al docent, etc.)
- Trobes a faltar algun tipus de proposta que no cobreixin les entitats que coneixeu actualment?
- Com valoreu una proposta com Espai GR, centrada en educació ambiental, activitats a la natura i aprenentatge? Creieu que tindria bona acollida al vostre centre o entorn?

Resum dels resultats:

Les dues entrevistes a docents del Baix Camp han permès recollir informació rellevant sobre les sortides escolars i l'interès per activitats ambientals externes.

Sortides escolars i pressupostos

- Ambdues docents confirmen que els seus centres organitzen entre 2 i 4 sortides l'any per grup, principalment de caràcter lúdic, cultural o de convivència.
- En aquestes activitats, el pressupost per alumne es troba entre els 8 i els 20 €, segons la durada, el transport i el tipus d'activitat.
- Tot i això, no sempre s'inclouen activitats d'educació ambiental específiques, per manca d'oferta adaptada o desconeixement de serveis especialitzats en el territori.

Educació ambiental externa

- Tant la Professora A com la Professora B han tingut experiències amb empreses amb enfocaments ambientals, però consideren que l'oferta sovint és massa genèrica o desconnectada del currículum escolar.
- Destaquen que calen propostes més enfocades al territori.

Valoració d'Espai GR

- Totes dues docents valoren molt positivament la proposta d'Espai GR, sobretot per la seva orientació educativa, l'arrelament al territori i la intenció de treballar amb escoles des d'una mirada personalitzada a cada centre.
- Afirmen que una entitat que combini educació ambiental, natura i valors pot tenir molt bona acollida als centres del territori.

ANNEX 2. Enquestes a escoles i AFA's

1. El vostre centre ofereix activitats extraescolars o d'altres amb monitoratge?

- ☐ Sí, organitzades pel mateix centre o AFA
- ☐ Sí, amb entitats externes contractades
- ☐ No en fem actualment

1.1. Quins tipus d'activitats extraescolars o tallers de lleure ofereix?

(Resposta oberta – ex. escacs, anglès, teatre, esports, bàsquet, cuina...)

1.2. Amb quina freqüència reviseu o renoveu l'oferta d'activitats extraescolars?

- ☐ Cada curs escolar
- ☐ Cada dos cursos escolars
- ☐ Només si hi ha una demanda concreta
- ☐ No tenim un criteri fix

2. El vostre centre organitza sortides escolars fora de l'aula?

- ☐ Sí, de manera regular (almenys una per trimestre)
- ☐ Sí, de forma puntual
- ☐ No fem sortides

2.1. Quin tipus d'activitats o sortides feu habitualment?

(Resposta oberta – ex. museus, rutes, activitats lúdiques, visites culturals, granja escola ...)

2.2. Quin és el pressupost aproximat per alumne que podeu destinar a una sortida d'un dia?

- ☐ Fins a 5 €
- ☐ Entre 6 i 10 €
- ☐ Entre 11 i 15 €
- ☐ Més de 15 €

3. Heu contractat activitats externes específiques d'educació ambiental els últims dos cursos?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No, però ens agradaria fer-ho

3.1. Si n'heu fet, amb quines empreses o sobre quins temes?

(Resposta oberta)

4. Quines temàtiques ambientals us semblen més útils o interessants per treballar amb el vostre alumnat? (pots marcar fins a 3 opcions)

- ☐ Reciclatge i gestió de residus
- ☐ Biodiversitat local i ecosistemes
- ☐ Canvi climàtic i accions individuals
- ☐ Hàbits saludables i natura
- ☐ Consum responsable i sostenibilitat
- ☐ Energia i mobilitat sostenible
- ☐ Altres (especificar)

5. Quins criteris valoreu més a l'hora d'escollir una entitat per fer tallers o activitats externes? pots marcar fins a 3 opcions)

- ☐ Que estigui contextualitzada al territori
- ☐ Que treballi continguts curriculars
- ☐ Metodologia activa i vivencial
- ☐ Preu assequible per les famílies
- ☐ Materials de suport pel professorat
- ☐ Qualitat pedagògica contrastada
- ☐ Flexibilitat i adaptació al centre

6. Us semblaria interessant una proposta com Espai GR, que combina activitats ambientals, vivencials i a la natura, adaptades al currículum escolar?

- ☐ Sí, molt interessant
- ☐ Sí, amb matisos
- ☐ No ho sabem
- ☐ No

6.1. Comentaris o suggeriments addicionals sobre activitats ambientals o de lleure al vostre centre:

(Resposta oberta)

Resum respostes:

S'han obtingut 6 respostes de diferents centres del Baix Camp. Els resultats es poden agrupar en 4 blocs:

1. Activitats de monitoratge i extraescolars

- 5 de 6 centres (83%) ofereixen extraescolars o activitats de monitoratge, i totes elles les gestionen mitjançant entitats externes.
- Les activitats més habituals són: esportives (futbol, ioga o bàsquet), anglès lúdic, escacs i manualitats.
- 3 centres renoven l'oferta cada curs, i 2 afirmen que ho fan en funció de la demanda de les famílies i alumnes.
- Tots els centres es mostren oberts a incorporar propostes com Espai GR, especialment si combinen natura, educació i valors ambientals.

2. Sortides escolars i pressupostos

- Tots els centres fan sortides escolars almenys una vegada per trimestre.
- Les activitats més comunes són: jornades lúdiques o activitats a l'entorn natural proper i visites culturals a prop del centre.
- El pressupost mitjà per alumne en una sortida d'un dia és: entre 6 i 10€ (4 centres), entre 10 i 15€ (2 centres).

3. Educació ambiental: pràctica i interessos

- 5 de 6 centres han contractat activitats d'educació ambiental externes els últims dos cursos. L'altre centre mostra interès tot i no haver-ho fet encara.
- Temàtiques més valorades per treballar amb alumnat (votació múltiple): reciclatge i gestió de residus, canvi climàtic i hàbits saludables i natura.

4. Criteris de selecció i valoració d'Espai GR

Els criteris que els centres consideren més importants a l'hora de contractar activitats externes són:

1. Metodologia vivencial i activa (5 vots)
2. Adaptació al currículum escolar (4 vots)
3. Preu assequible i adaptat al territori (5 vots)
4. Contextualització local (3 vots)

Tots els centres indiquen que una proposta com Espai GR seria molt interessant o viable, sobretot si és adaptable als cicles educatius, proporciona materials previs o de seguiment i té una logística senzilla i preus dins del rang habitual.

ANNEX 3. Sondeig a 5 empreses del territori

Aquest petit estudi té com a finalitat **valorar l'interès per activitats de teambuilding a la natura amb contingut emocional i ambiental** per part de petites i mitjanes empreses del Baix Camp.

És important ja que aquest servei és una de les línies amb més projecció del projecte Espai GR.

S'ha pogut realitzar contacte informal amb 5 empreses del territori. Els perfils inclouen càrrecs de recursos humans o coordinació de departaments. El contacte s'ha fer per via telefònica o conversa directa i amb un guió breu de les preguntes.

Guió utilitzat en les entrevistes

1. L'empresa ha organitzat alguna activitat de cohesió d'equip o "teambuilding" pels treballadors en els darrers dos anys?
2. En cas que sí, quins formats valoreu més: jornades, tallers, convivències, activitats a la natura...?
3. Us semblaria interessant una proposta com la d'Espai GR (activitats de teambuilding amb valors, a la natura, enfocament emocional i ambiental)?
4. Quin pressupost orientatiu podria destinar l'empresa (per jornada o grup)?

Resultats

- 3 de les 5 empreses han realitzat alguna activitat de teambuilding en els últims 2 anys. Generalment han sigut activitats de mig dia o jornada completa (no de cap de setmana sencer), enfocats a millorar la cohesió de l'equip i/o per celebrar objectius interns.
- Els formats preferits són activitats a l'exterior com caminades, reptes i dinàmiques de grup. També alguna empresa destaca tallers de comunicació i gestió emocional.
- El pressupost mitjà que calculem raonable per activitats de mitja jornada com les plantejades va de 250 i 450€, sempre depenent del nombre de gent i si inclouen àpats o desplaçaments (en aquest cas augmentaria).