

PHOOD

Projecte d'Emprenedoria

Nom de l'estudiant: Laia Garcia Carmona i Clàudia Huguet Aregall

Nom del tutor/a: Víctor Jordan Vallverdú

Data 28 de juny del 2020

MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU

Curs: 2019 - 2020

**Estudis: Doble titulació Turisme i Gestió del Lleure / Administració d'Empreses i
Gestió de la Innovació**

Agraïments

Al nostre tutor, Víctor Jordan, pel suport i dedicació durant aquests mesos de desenvolupament del projecte. El seu criteri rigorós ens ha servit per enfocar i determinar el camí a seguir.

A la universitat del Tecnocampus, per a facilitar-nos els mitjans i instal·lacions necessàries per a la realització d'aquest Treball Final de Grau.

A tots aquells participants que han dedicat el seu temps i han fet possible la investigació sobre la temàtica tractada.

Finalment, però no per això menys important, gràcies a les nostres famílies i amics que han representat un suport incondicional.

Resum

PHOOD és un projecte emprenedor que integra la innovació i les últimes tendències del sector de la restauració, oferint serveis que satisfan les necessitats dels segments implicats. Hi intervé un element important; la comunitat, la qual brinda un espai d'unió entre els amants de la gastronomia i els agents del sector.

Resumen

PHOOD es un proyecto emprendedor que integra la innovación y las últimas tendencias del sector de la restauración, ofreciendo servicios que satisfacen las necesidades de los segmentos implicados. Interviene un elemento importante; la comunidad, la cual brinda un espacio de unión entre los amantes de la gastronomía y los agentes del sector.

Abstract

PHOOD is an entrepreneurial project that integrates innovation and the latest trends in the restaurant sector, offering services that meet the needs of the segments involved. There is an essential component; the community, which provides a meeting point between gastronomy lovers and the actors of the sector.

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	9
1.1 Delimitació i justificació del projecte d'emprenedoria	9
1.2 Característiques personals i motivacions de l'equip emprenedor	11
2. ANÀLISI DE L'ENTORN GENERAL	12
2.1 Sector i activitat	12
2.2 Noves tendències	15
2.3 Conjuntura actual	16
2.4 Necessitats del mercat	17
2.4.1 Les necessitats dels usuaris	17
2.4.2 Les necessitats dels restaurants	21
2.5 Identificació del públic objectiu	25
2.5.1 Business to Consumer: Els <i>Foodies</i>	25
2.5.2 Business to Business: Restaurants dirigits a <i>Foodies</i>	30
2.6 Justificació del grau d'Innovació i adequació real del negoci	33
2.7 Quota a assolir	33
2.7.1 Mercat B2C: <i>Foodies</i>	34
2.7.2 Mercat B2B: Restaurants dirigits a <i>Foodies</i>	37
3. COMPETÈNCIA	42
3.1 Anàlisi de la competència i diferenciació	42
3.2 Matriu de competència	45
3.3 Corba de valor	48
4. PROPOSTA DE VALOR I MODEL DE NEGOCI	50
4.1 Definició del producte	50
4.2 Testeig i prototipatge	52
4.3 Model de negoci	55
5. PLA DE MÀRQUETING	57
5.1 Portafolis de productes i serveis	57

5.1.1 Serveis i productes per a Phoodies.....	57
5.1.2 Serveis i productes per a <i>Phoodie Rests</i>	59
5.2 Comunicació	67
5.2.1 Mitjans	67
5.2.2 Campanyes complementàries.....	73
5.2.3 Canals bidireccionals	75
5.2.4 Campanyes de llançament.....	75
5.2.5 Pressupost del Pla la de Comunicació	86
5.3 Distribució	88
5.3.1 Pressupost de distribució	90
5.4 Preu	90
5.4.1 Estratègia de preus per incorporar el producte al mercat.....	90
5.4.2 Sistema de fixació de preus	92
5.4.3 Variables que poden afectar a l'estratègia de preus.....	96
5.4.4 Previsió de vendes.....	96
5.5.5 Anàlisi de les 4C's.....	100
6. PLA D'OPERACIONS	102
6.1 Procés de producció del producte i servei	102
6.2 Tecnologia implementada i inversió.....	104
6.3 Definició de les activitats claus del procés de producció.....	105
6.4 Pla de contingència	107
6.5 Definició dels recursos claus del procés de producció.....	108
6.6 Pressupost de producció	110
7. PLA D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS	113
7.1 Organigrama	113
7.2 Funcions i tasques dels llocs de treball	114
7.2.1 Departament Tech	114
7.2.2 Departament de Màrqueting i Comunicació	115
7.2.3 Departament d'Atenció al Client.....	118
7.2.4 Departament de Desenvolupament de Producte.....	119
7.2.5 Departament Comercial	121
7.3 Política retributiva.....	123

7.4 Valoració econòmica del Pla de Recursos Humans	125
8. PLA JURÍDIC-FISCAL	127
8.1 Constitució de l'empresa	127
8.2 Tràmits a seguir per a la constitució i posada en marxa	129
8.2.1 Constitució	129
8.2.2 Posada en marxa.....	131
8.3 Assessorament jurídic i fiscal	132
8.4 Previsió de la normativa a complir	133
9. PLA ECONÒMIC-FINANCER	135
9.1 Previsió d'inversions i finançament.....	135
9.1.1 Inversió inicial	135
9.1.2 Finançament	135
9.2 Previsió d'ingressos i despeses.....	136
9.3 Pla de Tresoreria.....	139
9.4 Ràtios econòmiques i financeres.....	142
10. CONCLUSIONS	147
11. CRONOGRAMA	149
12. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	151
13. ANNEXES	157
Annex 1. Enquesta dels usuaris	157
Annex 2. <i>Emapthy Map</i> del públic general	162
Annex 3. Entrevistes estructures a restaurants	165
Annex 4. <i>Emapthy Map</i> usuari Phoodie.....	169
Annex 5. <i>Emapthy Map</i> restaurant <i>Phoodie Rest</i>	172
Annex 6. Informació per a la quota a assolir dels usuaris	175
Annex 7. Informació per a la quota a assolir dels restaurants.....	176
Annex 8. Anàlisi de la competència.....	177
Annex 9. Especificacions de les àrees i funcionalitats del perfil <i>Phoodie</i>	180
Annex 10. Especificació del producte PHOOD Plans	181

Annex 11. Especificació Espai “Experiències gastronòmiques”	183
Annex 12. Previsió de vendes del segon any	183
Annex 13. Previsió de vendes del tercer any.....	185
Annex 14. Balanç de Situació.....	187

1. INTRODUCCIÓ

1.1 Delimitació i justificació del projecte d'emprenedoria

PHOOD és el nom del projecte que ens disposem a emprendre. La idea sorgeix d'una necessitat insatisfeta detectada per l'equip empreneur; la Laia i la Clàudia. Som dues estudiants universitàries que compartim el gust d'anar a restaurants de manera freqüent. Ens agrada gaudir del menjar en companyia, ja que per nosaltres és una activitat que ens permet socialitzar i compartir experiències amb el nostre entorn. Sovint ens trobem que en el moment d'escollir un plat de la carta del restaurant ens sorgeixen diversos dubtes: *Serà realment el que m'imagino? Com vindrà presentat? Seré al·lèrgica a algun dels ingredients? Serà suficient?* Aquesta indecisió ens permet identificar el següent problema: la manca d'informació que disposem sobre els plats que ofereixen els restaurants a les seves cartes.

Davant d'aquest escenari creiem que ens seria útil poder disposar d'imatges que ens il·lustrin els plats per a prendre una decisió adequada o, si més no, disminuir el grau d'incertesa. La nostra proposta doncs, és fer-ho a partir d'una aplicació mòbil que pretén canviar la manera actual d'entendre el servei de la restauració.

És en aquest context on apareix el concepte PHOOD, una paraula formada per dos components essencials que donen nom al projecte:

Food, en primer lloc, entès com a l'essencial tangible d'una experiència gastronòmica i **Photo**, com a lligam entre el que és perceptible per la vista i l'element tangible.

En el projecte s'identifiquen dos segments diferenciats. Per una banda, el *Business to Consumer (B2C)* en referència als usuaris i per l'altra, el *Business to Business (B2B)*, és a dir, els restaurants.

Pel que fa als **usuaris**, pretenem ser una comunitat formada per amants de la gastronomia. En aquesta, els seus membres -també anomenats *Phoodies*- poden trobar informació detallada de cadascun dels plats de la carta del restaurant i del mateix establiment, on les imatges prenen un paper essencial. A més, l'aplicació integra diferents funcionalitats que permeten identificar-se amb la comunitat i crear un sentiment de pertinença. En són alguns exemples el sistema de valoració i puntuació, un programa de fidelització i descomptes, la categorització d'usuaris, entre d'altres.

Respecte als **restaurants**, ens oferim a ser un nou canal de comunicació, promoció i venda. L'aplicació permet mostrar la identitat del negoci i la seva oferta gastronòmica a partir d'una proposta innovadora dirigida a un públic potencial, és a dir, tota la comunitat

Phoodie. Es tracta d'un mitjà que aposta per la tecnologia i la innovació, seguint les noves tendències del sector turístic i gastronòmic.

En definitiva, l'aplicació ens permet unir ambdós públics donat que cada segment aporta el valor demandat per l'altre. Aconseguint així, un *match* entre ambdós.

Un dels factors determinants de la idea és la informació que obtenim tant dels *Phoodies* com dels restaurants. Traient profit d'aquestes dades, ens presentem també com a consultors del sector de la restauració com a un complement del model de negoci B2B. PHOOD ofereix cursos formatius, així com assessorament especialitzat pels restaurants que busquen potenciar el seu negoci i beneficiar-se de la informació que disposem.

Com a estudiants del doble grau d'Administració i Direcció d'Empreses i Turisme a la Universitat del TecnoCampus, centre adscrit a la Universitat Pompeu Fabra, se'ns demana un estudi per a cada vessant de manera que hem optat per a escollir una matèria que pogués ser enfocada a ambdós graus. D'aquesta manera, tenim la possibilitat de basar-nos en una mateixa temàtica aconseguint interessants sinergies i una visió molt més àmplia i profunditzada.

Pel que fa a la tipologia de projecte, en la vessant de turisme, es durà a terme un **Projecte d'Emprenedoria** consistent en la creació d'aquesta nova idea de negoci, on la influència del sector turístic tindrà un paper fonamental. Pel que fa a la part d'Administració d'Empreses, es desenvoluparà un Projecte d'Intervenció, en aquest cas, d'una empresa de nova creació, que consistirà en la implementació del corresponent Pla de Màrqueting.

Cal esmentar que PHOOD es va començar a definir i treballar amb anterioritat durant l'assignatura d'emprenedoria de "*Creació d'Empreses*". A mesura que la idea va ser desenvolupada a cada sessió, la motivació per aprofundir en la creació del projecte i els seus detalls va créixer fins a prendre la decisió: PHOOD com a temàtica a desenvolupar durant el Treball de Final de Grau.

Per últim, al tractar-se d'un projecte compartit, el punt del pla d'empresa que es desenvoluparà amb més detall és la Campanya de llançament del producte en la seva fase d'introducció al mercat.

1.2 Característiques personals i motivacions de l'equip emprenedor

El projecte serà desenvolupat per dues integrants; la Laia Garcia i la Clàudia Hugué, companyes de classe durant els cinc anys del grau universitari i amigues de l'Escola Cervetó de Granollers des dels tres anys. Considerem que és un punt a favor, ja que coneixem mútuament les capacitats, limitacions i forma de treballar de cadascuna, fet que ens permet complementar-nos i aconseguir conjuntament els nostres objectius.

Una de les motivacions fonamentals que ens porten a desenvolupar aquest projecte, a banda de la necessitat insatisfeta detectada per l'equip, és l'oportunitat d'emprendre i desenvolupar una idea de negoci d'inici a fi. Trobem que és enriquidor el fet de poder aplicar els coneixements adquirits durant aquests anys de forma pràctica. Tot i que la falta d'experiència emprenedora i/o professional pot semblar un obstacle a priori, pensem que amb les eines proporcionades i l'assessorament del professorat podem tirar la proposta endavant amb èxit.

La Clàudia és una persona responsable i constant en bàsicament tots els àmbits, tant en la universitat, com en l'entorn laboral i personal. L'esforç i la constància són essencials en ella per tal de complir els objectius que es proposa. Aquestes capacitats li han permès assolir tots els reptes que se li han presentat a mesura que ha anat creixent. Disposa de coneixements en Administració d'Empreses que ha pogut posar en pràctica a l'empresa Grupo Qualia Consultores SL. La seva estada de pràctiques li ha permès tenir el primer contacte amb el món laboral. El fet de trobar-se de cara al client, l'ha ajudat a guanyar confiança en ella mateixa. Respecte al grau de Turisme, ha pogut perfeccionar els seus coneixements durant les seves pràctiques en el Departament de Congressos d'*Atlanta Events & Corporate Travel Consultants*, empresa dedicada a l'organització d'esdeveniments. Aquestes li han permès obtenir una visió global i professional d'un àmbit tan arrelat com és el sector turístic i de la restauració.

Un dels punts febles de la Clàudia és que sovint es preocupa amb facilitat i això és degut al fet que li agrada tenir sempre el control de la situació. És perfeccionista i per aquesta raó necessita assegurar-se de fer correctament tot el que es proposa. En cas contrari, a vegades es pot sentir decebuda amb ella mateixa. En un futur però, voldria aprendre a agafar-se les coses amb més tranquil·litat i paciència, sense sobreexigir-se en algunes ocasions.

Per una altra banda, la constància, la dedicació, ser treballadora i meticulosa amb els detalls són algunes de les aptituds personals que defineixen a la Laia en l'àmbit

acadèmic, laboral i personal. Malgrat la timidesa i inseguretats no deixin treure, a vegades, la seva millor versió i la facin petita. Sap que són dos punts que ha de treballar i gestionar en el seu dia a dia i des de la vessant més personal.

Segurament és una de les raons per les quals és una persona que es pensa i es repensa les seves decisions per evitar penediments i, personalment no considera que es tracti d'un aspecte negatiu. Tot i això, hi ha circumstàncies caracteritzades per un excés d'indecisió fet que pot provocar el no actuar amb rapidesa i deixar córrer l'oportunitat d'aquell instant. Per saber afrontar aquests moments, es proposa veure les situacions des d'un altre punt de vista amb més positivitat i espontaneïtat lligat a una major confiança en si mateixa i les seves decisions.

Finalment, la Laia ha pogut posar en pràctica coneixements i capacitats tècniques del grau en Administració d'Empreses gràcies a les pràctiques que ha realitzat a la Corredoria d'Assegurances Baricentro S.L.U. A més, aquest primer contacte amb el món laboral li ha permès veure els estudis cursats des d'un punt de vista més real i pràctic. També destacar l'aplicació de certs coneixements del món marquetinià apresos a la *start-up* WiPass Technology S.L. Aquest fet li ha permès fonamentalment posar en pràctica eines i aportar conceptes de Màrqueting al projecte. Ambdues experiències laborals han generat el desenvolupament d'una actitud resolutiva vers incidències, la capacitat d'organitzar i planificar el volum de feina gestionant moments d'estrès afrontant noves situacions i aprenent de cadascuna d'elles.

2. ANÀLISI DE L'ENTORN GENERAL

2.1 Sector i activitat

Per tal d'analitzar la viabilitat del projecte PHOOD, hem realitzat una recerca d'informació secundària provinent de fonts oficials. La finalitat és conèixer la situació actual del sector turístic, focalitzant-nos en l'activitat de la restauració i les seves tendències. L'estudi parteix de la ciutat de Barcelona, localització on es pretén llançar el producte al mercat. Tot i això, es manté en vista la situació del territori nacional així com internacional, tenint en compte el potencial global de la proposta.

La *World Travel & Tourism Council (WTTC, 2019)*, identifica el sector del turisme com a una de les principals forces del creixement i desenvolupament de l'economia a nivell global. El sector representa 1 de cada 10 llocs de treball, generant el 10,3% del PIB mundial. L'any 2018, el turisme ha mostrat un augment del 5% en el nombre d'arribades de turistes i d'un 4% dels ingressos generats d'aquests, essent així el novè any

consecutiu de creixement del sector (UNWTO, 2019). Partint d'aquestes dades, **Europa** representa més de la meitat (51%) d'arribades de turistes, així com el 40% dels ingressos generats pel turisme a nivell internacional. Tanmateix, el turisme representa la tercera exportació mundial, després dels productes químics i els combustibles. Tot i això, és l'exportació que ha experimentat un major creixement durant els darrers set anys (UNWTO, 2019).

Espanya és la segona destinació -després de França- pel que fa al nombre d'arribades i la segona destinació també respecte als ingressos generats pels turistes -després dels Estats Units. L'any 2018 va comptar amb 82,8 milions de turistes internacionals. Aquesta xifra va representar un 11,8% del PIB espanyol i una ocupació de 2,8 milions de persones: el 14,7% de la població ocupada.

Partint d'un creixement estabilitzat durant els últims anys, és innegable el fet que el turisme té un pes rellevant en l'economia i societat espanyola. A més, es tracta d'una activitat caracteritzada per la transversalitat i les fortes implicacions sobre altres sectors estratègics del país, com és el cas de l'hostaleria¹.

L'activitat de l'hostaleria va generar al voltant de 120.000 milions d'euros l'any 2018, segons la Federació Espanyola de Restauració i Hostaleria, suposant un 6,2% del PIB Nacional i un 8,7% de l'ocupació total del país. Cal destacar que en l'actualitat, el 90% dels establiments hostalers en el territori nacional són establiments dedicats a la restauració. Així doncs, aquests establiments representen al voltant de 280.000 restaurants, dels quals 1.300 són noves obertures des de gener de 2017 a juny del 2018. Les principals comunitats autònomes d'obertura són Madrid (30%), Catalunya (17%) i Comunitat Valenciana (13%). Tanmateix, la gastronomia ocupa el tercer lloc pel que fa als principals motius dels turistes en optar per un destí, després de l'oferta cultural i l'oci, posant així en valor altra vegada el subsector de la restauració (UNWTO, 2018).

Dins aquest escenari, **Catalunya** és la principal comunitat autònoma de destinació de l'Estat Espanyol ocupant un 23,2% de la quota de mercat i rebent 19.196,3 milions de turistes estrangers durant el 2018. Aquesta última xifra ens indica un lleu increment del 0,4% respecte a l'any anterior segons dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya. El seu ampli ventall de recursos i activitats turístiques, amb un clima favorable i una varietat d'infraestructures de transport que la connecten amb el món, converteixen Catalunya en

¹ Entenem com a *hostaleria* totes les activitats que engloben els serveis orientats a satisfer les necessitats d'allotjament i alimentació de viatgers i hostes. És a dir, ens referim als establiments d'allotjament i els establiments de restauració.

una destinació atractiva per al visitant i una de les principals destinacions turístiques de l'Estat Espanyol i a escala internacional.

La ciutat de **Barcelona** és el punt d'atracció màxim de la comunitat. Ha crescut com a destinació turística internacional des dels Jocs Olímpics del 1992, convertint-se en un centre turístic de primer ordre. La ciutat disposa d'una àmplia xarxa de serveis i infraestructures per a acollir la demanda turística i una gran diversitat de productes i propostes culturals, comercials i d'oci dirigides tant al visitant com al consumidor local. Gràcies a aquests fets i la seva capacitat d'adaptació a les noves tendències, mantenint la identitat pròpia, Barcelona és avui en dia una ciutat cosmopolita referent per al panorama internacional i nacional amb una imatge de marca reconeguda i consolidada. Així ho corroboren les xifres rècord del 2018 amb més de 9,1 milions de turistes i 19,2 milions de pernотacions. Els valors mostren una recuperació del turisme a la ciutat - increment al voltant del 2,6%- tenint en compte els atemptats terroristes i el context polític de l'any anterior. Així doncs, el sector turístic és un dels motors econòmics de la ciutat.

No és coincidència doncs el fet que la ciutat de Barcelona destaquï també pel sector de la restauració, atès l'estret lligam i influència del sector turístic. Segons dades de l'Informe d'Ocupació elaborat per l'Ajuntament de Barcelona, l'ocupació generada per la restauració representava ja l'any 2016 el 32% dels afiliats dins del conjunt català. La rellevància i creixement de l'activitat és evident, tal com ho mostren les constants obertures de nous establiments -137 locals l'any 2018. Barcelona és considerada una destinació gastronòmica d'alt nivell i prestigi internacional que segueix dia a dia apostant pel sector.

A partir de l'anàlisi del sector, hem pogut constatar amb dades significatives que el turisme és un dels motors principals del conjunt global de l'economia i que aquest es troba en constant creixement. Tanmateix, la importància tant del turisme, com de la restauració, és evident en l'economia espanyola, així com en la ciutat de Barcelona, dins del context català. Aquest fet doncs, ens presenta un escenari favorable i pròsper per tirar endavant amb el projecte PHOOD. Ara bé, les tendències del sector i dels consumidors són un altre factor decisiu.

2.2 Noves tendències

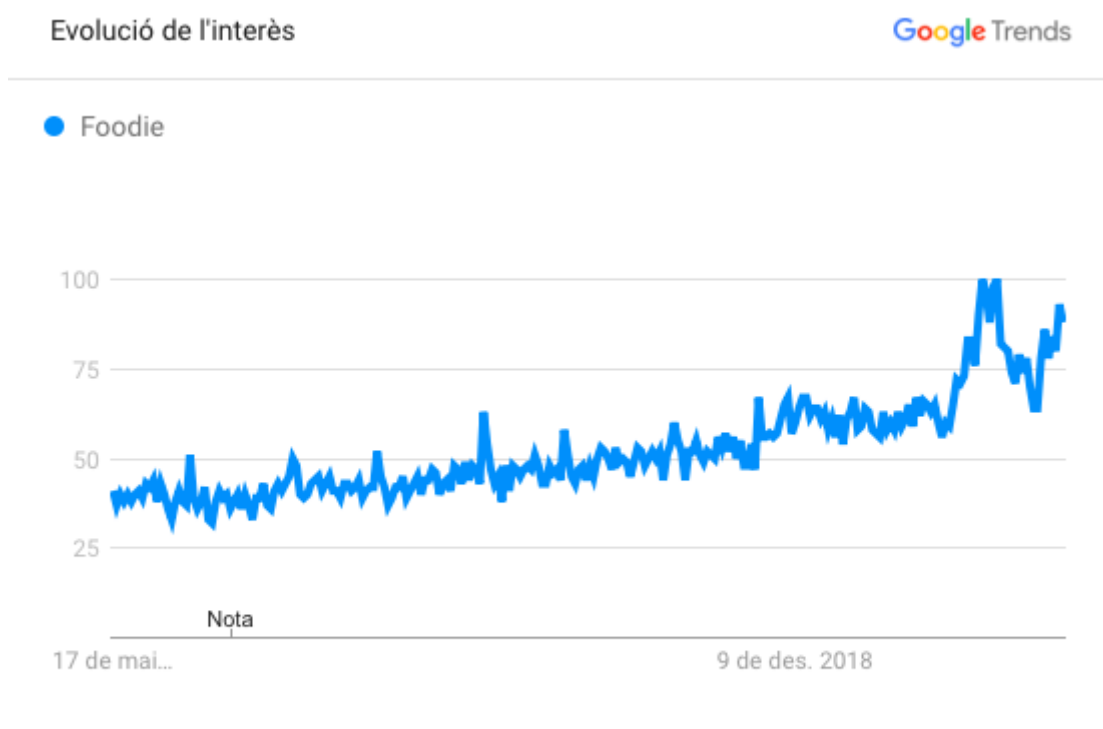
Durant els últims anys, s'han pogut apreciar certes tendències amb una gran influència al sector de la restauració. En primer lloc, destaquem l'aparició d'una **clientela** cada vegada **més exigent** i **preocupada per la salut**, la **seguretat dels aliments** que consumeixen i la **sostenibilitat**. Aquest fet es troba estretament lligat amb el reconegut moviment *veggie* que cada cop té més pes a la societat. Segons una enquesta realitzada per la consultora *Lantern*, el 7.8% de la població resident a Espanya es considera pertanyent a aquest grup. A escala global, s'estima que el moviment tingui un creixement anual del 6% respecte a l'any anterior. En definitiva, les persones tenen requeriments dietètics més concrets: veganisme, intoleràncies i al·lèrgies, alimentació sostenible, entre d'altres.

Per altra banda, la **cerca d'emocions sensorials i d'experiències** passa a tenir un paper essencial en qualsevol aspecte gastronòmic. De manera que ja no només es busca la qualitat en el menú ofert, sinó la personalització i el despertar il·lusions i noves sensacions visuals, gustatives i tàctils del comensal. Per aquest motiu, els incentius per cuidar l'ambient dels locals, la varietat i distinció d'una cuina especialitzada i, la promoció i imatge de marca són factors cada cop més rellevants. En aquest sentit, apareixen també l'ús d'elements interactius i tecnològics per tal de millorar l'experiència de l'usuari.

La **innovació** i la **digitalització** s'han convertit en eines fonamentals per impulsar i optimitzar els negocis en qualsevol sector. En l'àmbit gastronòmic trobem múltiples aplicacions que durant els últims anys s'han introduït en el sector. En són un exemple les eines de *Business Intelligence* o *Smart Data*, les quals són capaces de predir dades i optimitzar la gestió de l'empresa. Per altra banda, segons una enquesta realitzada per la Federació Espanyola d'Hostaleria, el 84% dels restaurants d'Espanya utilitza les xarxes socials i un 64% disposa de pàgina web. Aquest fet permet que els consumidors estiguin més i millor informats, alhora que ofereix dades significatives als restaurants respecte a les opinions, valoracions i necessitats dels usuaris.

Les tendències comentades amb anterioritat amb relació als comportaments i hàbits dels consumidors, es troben identificades en un segment que cada cop va prenen major importància en el món gastronòmic: els **Foodies**. Com s'observa en el Gràfic 1, l'augment en l'interès del terme "*Foodie*" es troba en constant creixement, assolint la màxima popularitat de recerca a escala mundial el mes de desembre del 2019.

Gràfic 1. Interès en la recerca del terme “Foodie” arreu del món durant els últims anys².



Arreu del món. Últims 5 anys. Cerca web.

Font. Google Trends

A grans trets, es tracta d'un grup d'apassionats en la recerca d'experiències autèntiques, relacionades amb el bon menjar, el bon beure i el plaer de compartir-ho a través de les xarxes socials. Tot i això, el segment es definirà posteriorment amb major detall a l'apartat d'identificació del públic objectiu.

2.3 Conjuntura actual

En vista a la situació actual, trobem necessari fer referència a la crisi sanitària causada per la pandèmia de la Covid-19. Es tracta d'un virus amb un alt risc de contagi sorgit a la ciutat de Wuhan, Xina, el qual s'ha estès des del mes de desembre del 2019 arreu del món. Segons la *World Health Organization* (WHO, 2019), a mes d'abril del 2020, han estat confirmats més de 2,5 milions de casos i gairebé 180.000 morts. Com a conseqüència, gran part de l'activitat dels diferents països ha estat aturada, causant

² Els nombres del Gràfic representen l'interès de cerca per a la regió i el temps indicats. Un valor de 100 representa la popularitat màxima del terme.

importants efectes en l'economia i societat i generant una crisi humanitària sense precedents.

La Comissió Europea estima que el Covid-19 causarà una recessió econòmica i caldran mesos per a aconseguir una recuperació. En aquest context, el sector del turisme i la restauració són una de les activitats més afectades per la situació. Es preveu una pèrdua global de 75 milions de llocs de treball i, s'estima que el sector turístic pugui patir una reducció d'un 25% del seu negoci. Clarament doncs, la crisi tindrà un efecte considerable a l'economia espanyola i catalana, amb el turisme com a un dels seus principals motors.

Així doncs, cal tenir en compte les projeccions negatives previstes en vista al sector i com aquestes poden afectar a la nostra proposta. S'hauran de veure també els canvis en els models econòmics i socials futurs i com haurem d'adaptar-nos a la nova situació. Tot i això, podem detectar una nova oportunitat amb la qual ens adaptem a una possible situació futura on serà necessari aplicar mesures d'higiene estrictes. L'aplicació PHOOD ofereix un mitjà substitutiu del clàssic menú o carta en paper, el qual pot ser una font de grans contagis, evitant així la propagació del virus.

2.4 Necessitats del mercat

En aquest cas, es parteix d'una necessitat personal insatisfeta per part de l'equip emprenedor. Aquesta és amb relació a la insuficiència d'informació que disposem, com a usuàries, quan decidim anar a un restaurant i hem d'escollir d'entre tots els plats de la carta quin és el que volem tastar. Alguns dels elements que ens manquen són la disponibilitat d'imatges per a poder visualitzar el plat, els ingredients o inclús a vegades el preu. Cal identificar però si la insatisfacció que s'ha detectat a nivell personal són part dels dos mercats implicats: els usuaris i els restaurants. Per aquest motiu, ens posem en contacte amb ells per tal de dur a terme una recopilació de dades mitjançant diverses tècniques de caràcter qualitatiu i quantitatiu.

2.4.1 Les necessitats dels usuaris

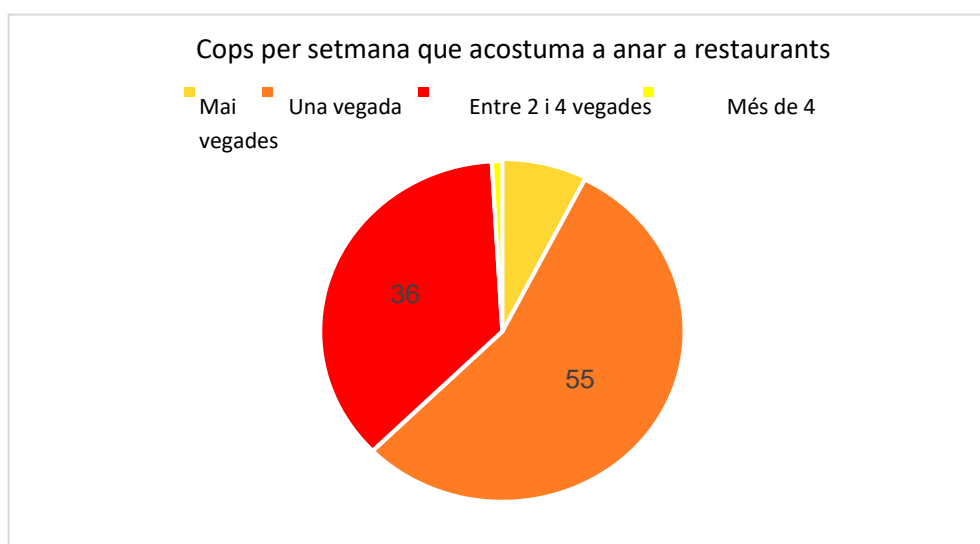
Pel que fa als **usuaris** s'opta per l'enquesta³, la qual està composta per tot un seguit de qüestions de tipus quantitatiu i qualitatiu. El total d'enquestats és de 107 individus i les

³ Per veure l'enquesta i els resultats obtinguts consultar Annex 1.

respostes s'han obtingut a partir d'un mostreig no probabilístic de conveniència. L'edat dels participants es troba compresa entre els 15 i 81 anys dels quals el 70% són dones i el 30% restant homes.

Segons els resultats obtinguts i tal com es presenta en el següent gràfic, fer algun àpat fora de casa i freqüentar restaurants és una activitat present en la vida quotidiana dels usuaris. Aquest fet es corrobora amb el 92% dels enquestats que afirmen **anar a restaurants almenys un cop a la setmana**. Així doncs, la freqüència de l'activitat va lligada a l'existència d'una despesa econòmica setmanal, la qual l'usuari està disposat a fer front. En aquest context, el 43,9% dels individus destinen en restauració entre 15 i 30 euros setmanals, seguit d'un 29,9% amb una despesa inferior a 15 euros i un 26,1% superant els 31 euros.

Gràfic 2. Freqüència setmanal que els usuaris van a restaurants.



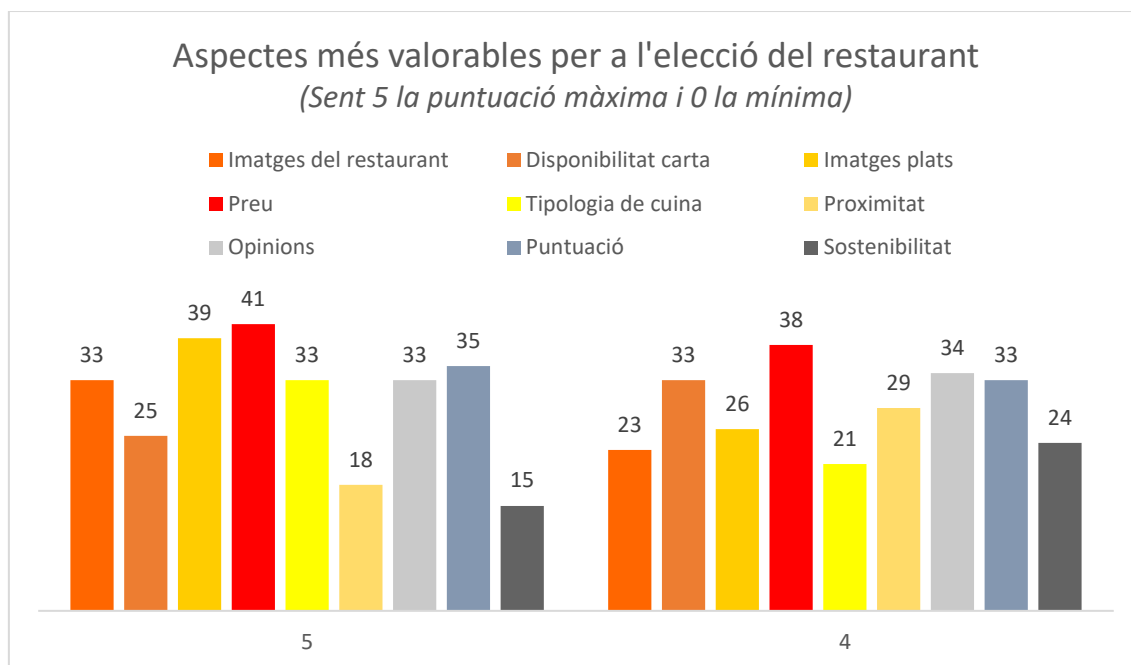
Font: Elaboració pròpia.

Veiem doncs, un interès generalitzat per a la restauració i la gastronomia. Els motius són diversos: tastar diferents tipus de cuina, descobrir nous establiments o gaudir de bons moments acompanyats d'un excel·lent àpat són només alguns exemples. L'usuari vol encertar les seves decisions i una d'elles és l'elecció del restaurant, sobretot si el desconeix. Per aquest motiu, el **76,6% dels enquestats utilitza Internet o aplicacions mòbils** prèviament al restaurant i saber-ne més. Els aspectes més rellevants a l'hora d'escollir un establiment són el preu, les imatges dels plats i la puntuació -41, 39 i 35 usuaris respectivament valoren amb la màxima puntuació de 5 els anteriors aspectes-. Seguit de fotografies del restaurant, opinions d'altres usuaris i tipologia de cuina amb 33 usuaris tots tres aspectes. Entenem que aquests criteris generen un valor i una

credibilitat que permet escollir un restaurant i/o plat amb major seguretat i certesa. Per aquest motiu han d'estar presents a l'aplicació.

En el següent gràfic es detallen les valoracions en 5 i 4 punts dels corresponents ítems:

Gràfic 3. Aspectes més valorables per a l'elecció del restaurant.

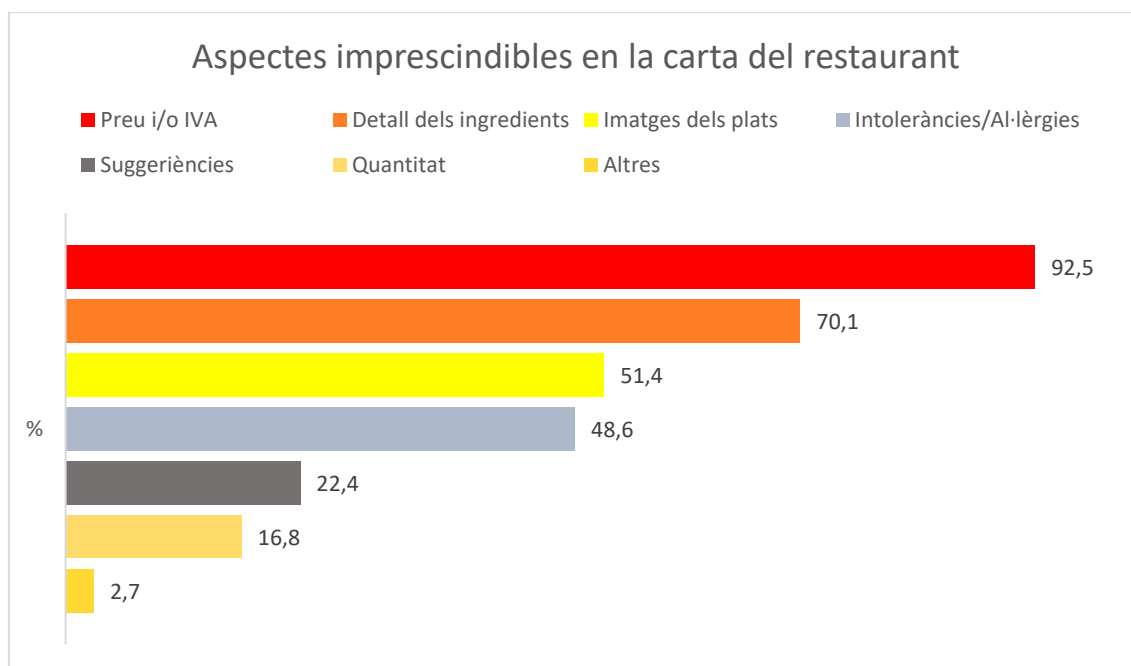


Font: Elaboració pròpia.

Pel que fa als aspectes de caràcter explícit que han d'aparèixer especificats en la carta o menú virtual de l'aplicació, aquests són el preu (92,5%), el detall dels ingredients (70,1%), les imatges dels plats (51,4%) i la informació sobre intoleràncies o al·lèrgies (48,6%). Tal com es mostra en el gràfic de la part inferior, és **informació requerida per l'usuari** i per tant ha d'aparèixer definida en qualsevol carta.

Cal fer incís en la resposta "Altres", ja que aquesta engloba tres contestacions suggerides pels enquestats; Especialitat o plat estrella, simbologia i menjar vegetarià. Aspectes que s'hauran de tenir en compte i afegir a la carta donat que posseeixen un valor afegit pel comensal.

Gràfic 4. Aspectes imprescindibles en la carta del restaurant segons els usuaris enquestats.



Font: Elaboració pròpia.

Per últim, destacar que més de **la meitat dels enquestats (58,8%) desconeixen o no tenen clar el concepte de carta virtual** i, només el 27,1% han escollit un plat a través d'aquesta tecnologia. Els resultats anteriors demostren una manca de coneixement amb relació als menús virtuals a causa de la poca presència en el món de la restauració. Per aquest motiu, cal transmetre el missatge i la nostra proposta de valor de manera adequada i eficient, donant a conèixer l'eina i els avantatges que ofereix a l'hora d'escollir un restaurant o plat de la carta.

Amb la finalitat de complementar els resultats de l'enquesta i obtenir més dades de caràcter qualitatiu, es dur a terme un **Empathy Map** que es pot visualitzar a l'Annex 2. Aquesta eina gràfica ens permet tenir un major coneixement de l'usuari i profunditzar en aspectes com les seves inquietuds o necessitats insatisfetes.

La utilització d'aquesta eina ens ha permès per una banda reafirmar alguns dels resultats extrets de l'enquesta i al mateix temps, obtenir nous punts de vista. En són alguns exemples:

- El 92,9% dels individus han sentit **decepció amb el plat escollit**. Les principals causes són la quantitat, l'aspecte del plat o el desconeixement d'algun ingredient.

- Indecisió a l'hora d'escollir un plat de la carta a causa de la **falta d'informació detallada**: intoleràncies, ingredients, calories, quantitats, imatges, especificacions del preu dels plats i del cobert si escau.
- La **manca de coneixement del personal** respecte a la carta o menú del restaurant.
- Els principals aspectes per a escollir un restaurant són la relació qualitat-preu, les imatges i el servei. Coincidint, les imatges i el preu, amb els resultats de l'enquesta.
- El 92,9% dels usuaris **utilitzarien l'aplicació** PHOOD.
- Apreciacions valorables referents a l'aplicació: la facilitat d'ús, l'actualització del contingut, el volum de restaurants disponibles i el control de la informació per una major credibilitat i fiabilitat.
- Possibles millores del sector: l'atenció del servei, el temps d'espera per a demanar, l'aperitiu previ, el disseny de la carta i la higiene.

2.4.2 Les necessitats dels restaurants

Pel que fa a la recopilació de dades dels **restaurants**, es duen a terme entrevistes estructurades⁴ de tipus presencial i telefònic. Les qüestions són organitzades en tres blocs diferenciats: identificació del restaurant, descripció de la carta i utilització de les tecnologies. Els restaurants seleccionats per a realitzar les entrevistes han estat majoritàriament de Granollers i Barcelona, concretament del barri de Gràcia i de l'Eixample donat la seva popularitat i àmplia oferta gastronòmica. El tipus de mostreig ha estat una combinació d'intencional i discrecional tenint en compte la presència a Internet i una cerca exploratòria prèvia del restaurant. El total d'establiments entrevistats ha estat 21.

A partir de les enquestes als restaurants, hem pogut conèixer dos aspectes fonamentals: les formalitats de la carta o menú que s'ofereix als usuaris i, la predisposició i interès dels restaurants en aplicar noves tecnologies i innovacions en el negoci.

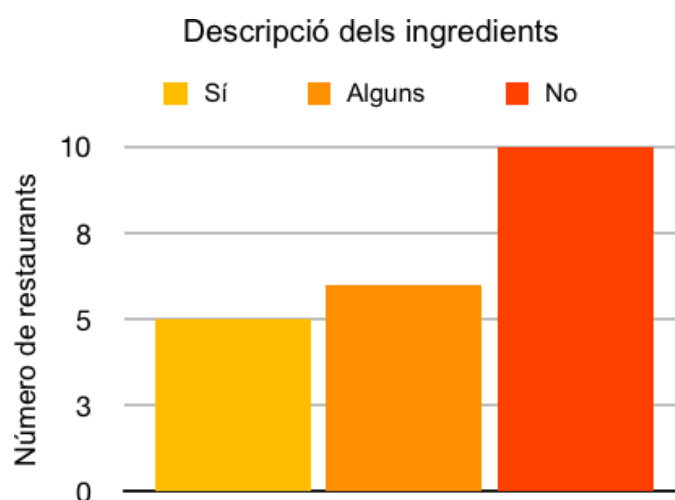
Respecte a la **carta**, hem comprovat que s'utilitzen **majoritàriament mètodes convencionals**, ja que la totalitat dels restaurants enquestats l'ofereixen en format

⁴ Consultar Annex 3 per a veure les qüestions corresponents i els resultats obtinguts.

paper. Exceptuant-ne un, el *Vinyam* de Granollers, el qual ha introduït també la utilització de les *tablets* juntament amb el suport en paper.

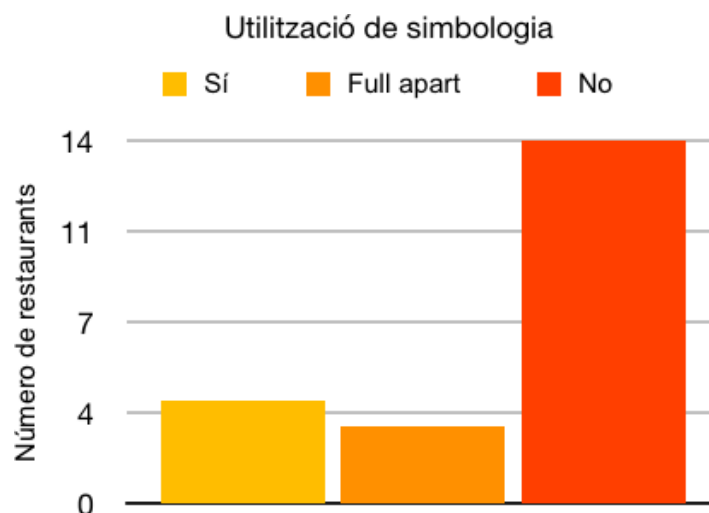
En els següents gràfics, podem veure quin tipus d'informació s'ofereix a la carta. Com veiem, **10 dels restaurants enquestats (47,6%) no descriuen els ingredients**, enfront 5 (23,8%) que sí que els descriuen. Els restants només especifiquen la informació en certs plats, com podrien ser les amanides o plats més elaborats. Pel que fa a la simbologia, observem que la gran majoria, **el 66.7%, no utilitza cap mena d'indicació per informar a l'usuari sobre certs requeriments dietètics**. Només el 19% dels restaurants sí que ho fa indicant les al·lèrgies, dietes especials, menjars aptes per celíacs o intoleràncies. El 14,3% restant utilitza un full o catàleg a part, en cas que el comensal ho sol·liciti, amb les corresponents indicacions.

Gràfic 5. Nombre de restaurants que proporcionen una descripció detallada dels ingredients que componen els plats.



Font: Elaboració pròpia.

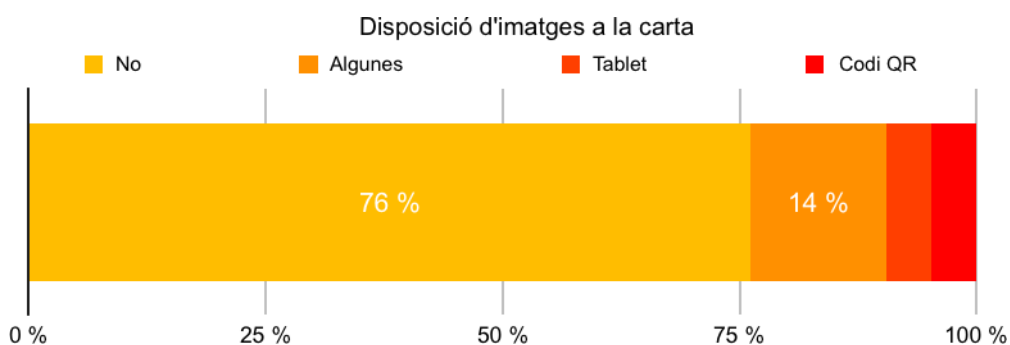
Gràfic 6. Nombre de restaurants que utilitzen simbologia per indicar requeriments dietètics.



Font: Elaboració pròpia.

Pel que fa a les imatges disponibles a la carta, **la gran majoria de restaurants no en mostren cap (76%) i d'altres (14%) només de certs plats**. Cal destacar dos dels restaurants -el *Vinyam* i el *Mint*, de Granollers- que fan ús de sistemes innovadors per mostrar les fotografies corresponents de cada plat; un a partir d'una *tablet* de la qual ja hem fet referència, i l'altre, a partir d'un codi QR inclòs en el menú en paper. Veiem així que tan sols un 10% dels restaurants enquestats, mostren la totalitat de la seva carta amb imatges i a partir d'eines tecnològiques.

Gràfic 7. Percentatge de restaurants que disposen d'imatges dels plats a la carta.



Font: Elaboració pròpia.

Per altra banda, hem pogut identificar que, en més o menys grau, **els 21 restaurants participants tenen presència web a partir de diferents canals**. El 66,7% disposa de pàgina web pròpia, mentre que el 80,9% es troba a les xarxes socials (Instagram i Facebook, principalment). A més, es percep també una presència notable en

plataformes web, guies i/o *blogs* gastronòmics. En destaquem *TripAdvisor*, *EITenedor*, *BCN Restaurants* i *Yelp*.

Veiem doncs que els restaurants valoren la importància en la presència web per a promocionar la imatge del restaurant i no quedar-se enrere respecte als seus competidors. Aquesta és una de les idees essencials de PHOOD.

Sobre la carta, aquesta es proporciona a través d'Internet en 14 dels restaurants analitzats, representant un 66,7% del total. I, pel que fa al **canal de reserves** més utilitzat, s'aprecia que **la trucada segueix essent el mitjà predominant** (per 19 dels 21 restaurants). Les reserves presencials i a través d'Internet es mantenen igualades (per 10 dels 21 restaurants, respectivament). Tot i això, alguns dels enquestats afirmen que les reserves *online* estan guanyant cada cop més importància.

Segons la pregunta “*Trobeu interessant l'aplicació de la tecnologia en el negoci de la restauració?*”, el **76,2% afirma que Sí**. De fet, ja n'hem vist alguns exemples com l'ús de les *tablets* o el codi QR. A més, se'ls hi va explicar la proposta PHOOD per tal de rebre feedback de la seva opinió. Un **81%** dels restaurants enquestats van trobar la **idea realment interessant** pel negoci. Comenten que és el que demana l'usuari i que definitivament, és el futur del sector gastronòmic. Troben també d'altres avantatges com l'estalvi de temps dels cambrers i, destaquen els suggeriments de combinació dels plats i begudes com una idea interessant.

Tot i això, existeixen aspectes que dificulten la posada en pràctica de la innovació i, en concret, de la nostra proposta. Segons les opinions dels restaurants enquestats, aquests són:

1. La proposta pot comportar una feina afegida pel restaurant.
2. Preferència en interaccionar amb el comensal a partir del boca a boca i amb un tracte més proper.
3. Els restaurants de reduïdes dimensions prefereixen un contacte més directe amb el comensal i opten pels mètodes convencionals.
4. Els canvis constants de la carta, així com del menú del dia, poden dificultar l'actualització constant de l'aplicació.
5. El fet d'oferir una gran quantitat d'informació, pot portar a errors i/o decepció pel fet que l'usuari es crea una imatge específica del restaurant i del plat.
6. El pressupost pot ser massa elevat.

Els punts anteriors són aspectes que hem de tenir en compte perquè la proposta sigui percebuda com un valor afegit pel restaurant i no com a un inconvenient. Com a conclusió d'aquest apartat, podem veure que certes necessitats demandades pels usuaris sovint no es satisfan amb els serveis proporcionats pels restaurants.

2.5 Identificació del públic objectiu

PHOOD és una proposta destinada a un públic ampli i variat, ja que no podem establir limitacions a una activitat com és la restauració. Tot i això, un cop vistes les necessitats del mercat d'ambdós segments, hem de determinar el públic per tal d'adequar la nostra proposta als requeriments dels usuaris i restaurants més potencials.

2.5.1 Business to Consumer: Els *Foodies*

En el cas dels usuaris, el **Foodie** és la persona a la qual ens dirigim per a poder crear la "tribu gastronòmica" que compondrà la comunitat. El terme *Foodie*, tot i semblar relativament nou, és una paraula que sorgeix el 1984 gràcies al periodista britànic Paul Levy -juntament amb Anna Barr i Mat Sloan- en el seu llibre titulat "*The official foodie handbook*". En aquest, es fa referència al concepte de "*Foodie real*" com la persona que posseeix tant sentit de l'humor com gust per la cuina. "Identifiquen i descobreixen nous llocs i restaurants -un dels seus jocs preferits- i, sempre tasten allò que s'adapta al seu pressupost i circumstàncies" (Levy, 1984).

Tot i això, avui en dia no hi ha una única i clara definició que limiti el concepte. Tot i això, el segment presenta una característica en comú: la passió per la preparació, discussió, reflexió i **aprenentatge sobre el menjar** mostrant així, el seu obsessiu interès per la gastronomia. S'associa a l'amor del bon menjar i la voluntat d'adquirir coneixements específics sobre l'àmbit en qüestió.

El moviment *Foodie* s'ha conceptualitzat com a part del concepte **Slow Food** (Dunlap, 2012), el qual és una intersecció entre canvi social, agricultura, coneixement, recreació i oci -el que Amden i McEntee (2011) anomenen *agrileisure*. Aquesta tendència s'atribueix a un interès per contrarestar la industrialització del sistema de producció d'aliments, **valorar la sostenibilitat ecològica** i l'autenticitat de les experiències gastronòmiques (Boniface, 2009; Johnston & Baumann, 2009). A partir d'aquí s'identifiquen dos elements essencials a l'hora de parlar del públic *Foodie*: l'autenticitat i l'exotisme.

Per una banda, el terme **autèntic** fa referència a les arrels i al lligam entre la terra, la cultura i les tradicions vers la gastronomia, emfatitzant els productes locals i les pràctiques amb cura del medi ambient. I en segon lloc, l'**exotisme**, el qual representa un interès cosmopolita per ampliar el cànon gastronòmic i formar connexions interculturals a través d'un element tangible com és el menjar.

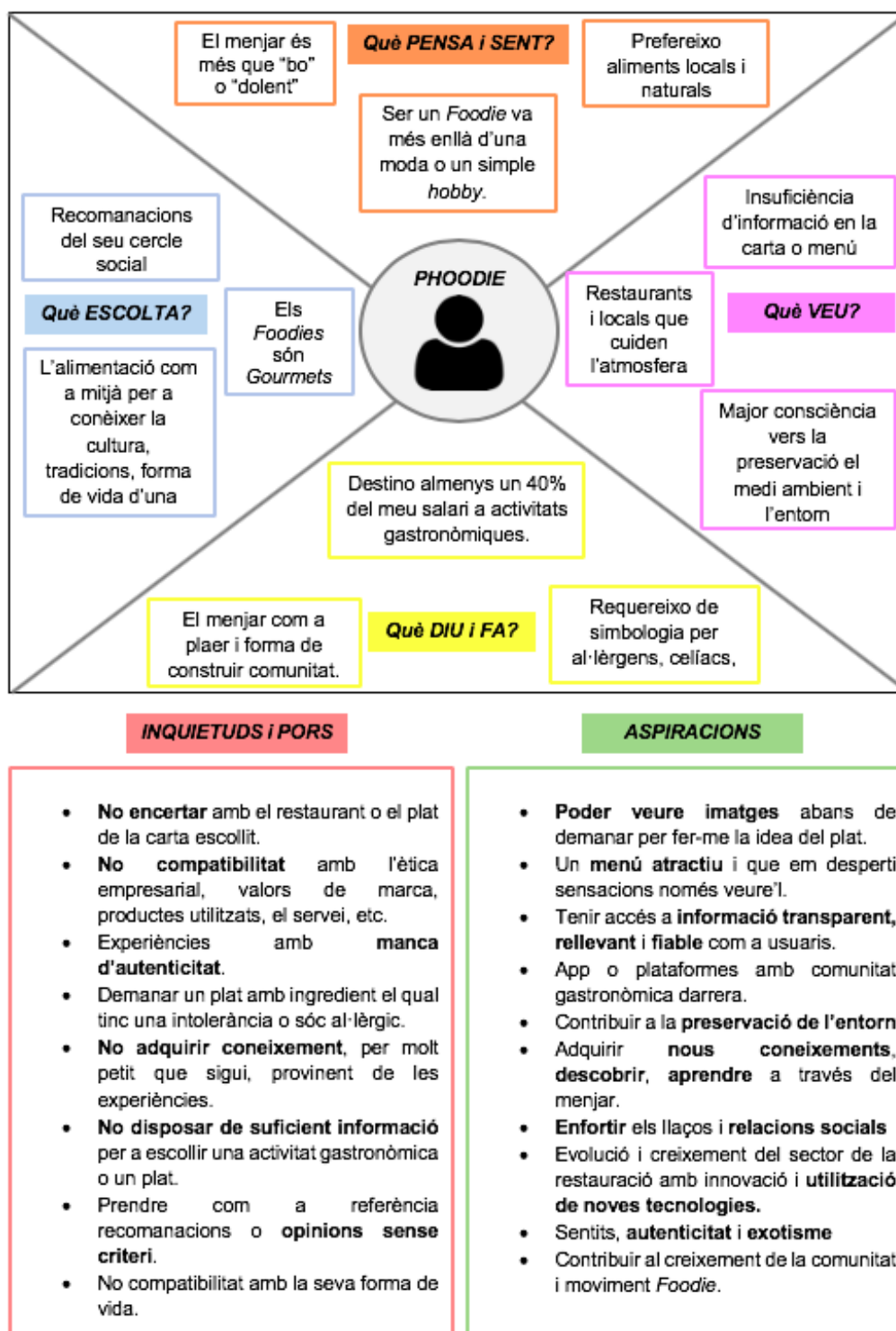
El coneixement d'aliments que compten amb ambdós elements *-autèntic i exòtic-*, requereixen una **inversió de temps** i un conjunt d'**habilitats cognitives**. Aquesta necessitat sovint ve acompanyada d'una **educació superior** i un **nivell d'ingressos mig i alt**. Aquest fet provoca que sovint hi hagi una associació entre el concepte *Foodie* i termes com l'esnobisme, elitisme, absència d'una significativa connexió amb els aliments o el concepte *Gourmet*. Malgrat tot, existeix cert rebuig cap a la relació amb les terminologies anteriors per diverses raons. En un primer punt, els *Foodies* són **amateurs**. I en segon lloc, donat que "seleccionen curosament les seves experiències gràcies a un ampli ventall de possibilitats culinàries legitimant les seves eleccions com autèntiques o exòtiques" (Johnston & Baumann, 2009).

Finalment, destacar el punt clau de la comunicació *online* expansiva. Són individus que es troben **familiaritzats amb les xarxes socials**, d'aquí la seva necessitat de compartir contingut i experiències en una era on el menjar és cada cop més digital. Són canals que no només es fa referència al post-experiència, sinó que s'utilitzen en l'abans, el durant i el després de qualsevol activitat gastronòmica. D'aquesta manera, en aquest cas, el públic ja coneix els plats de la carta i altra informació rellevant abans d'arribar al mateix restaurant.

Així doncs, amb la finalitat d'adequar el concepte *Foodie* a la nostra proposta i crear sentiment de comunitat, els usuaris seran anomenats **Phoodies**.

A partir de la informació obtinguda respecte al perfil *Phoodie* i amb l'objectiu de conèixer i definir el públic potencial, de la manera més acurada possible, s'han emprat diferents eines. Per una banda l'**Empathy Map**, la qual ens permet posar-nos a la pell de la persona i comprendre'l en tots els seus àmbits. Per l'altra banda, el **Buyer Persona**. Aquesta és una representació semi-fictícia del nostre consumidor potencial i final. Així doncs, es tracta d'empatitzar al màxim amb el públic el qual ens dirigim i volem arribar.

Figura 1. *Empathy Map* usuari *Phoodie*⁵.



Font: Elaboració pròpia.

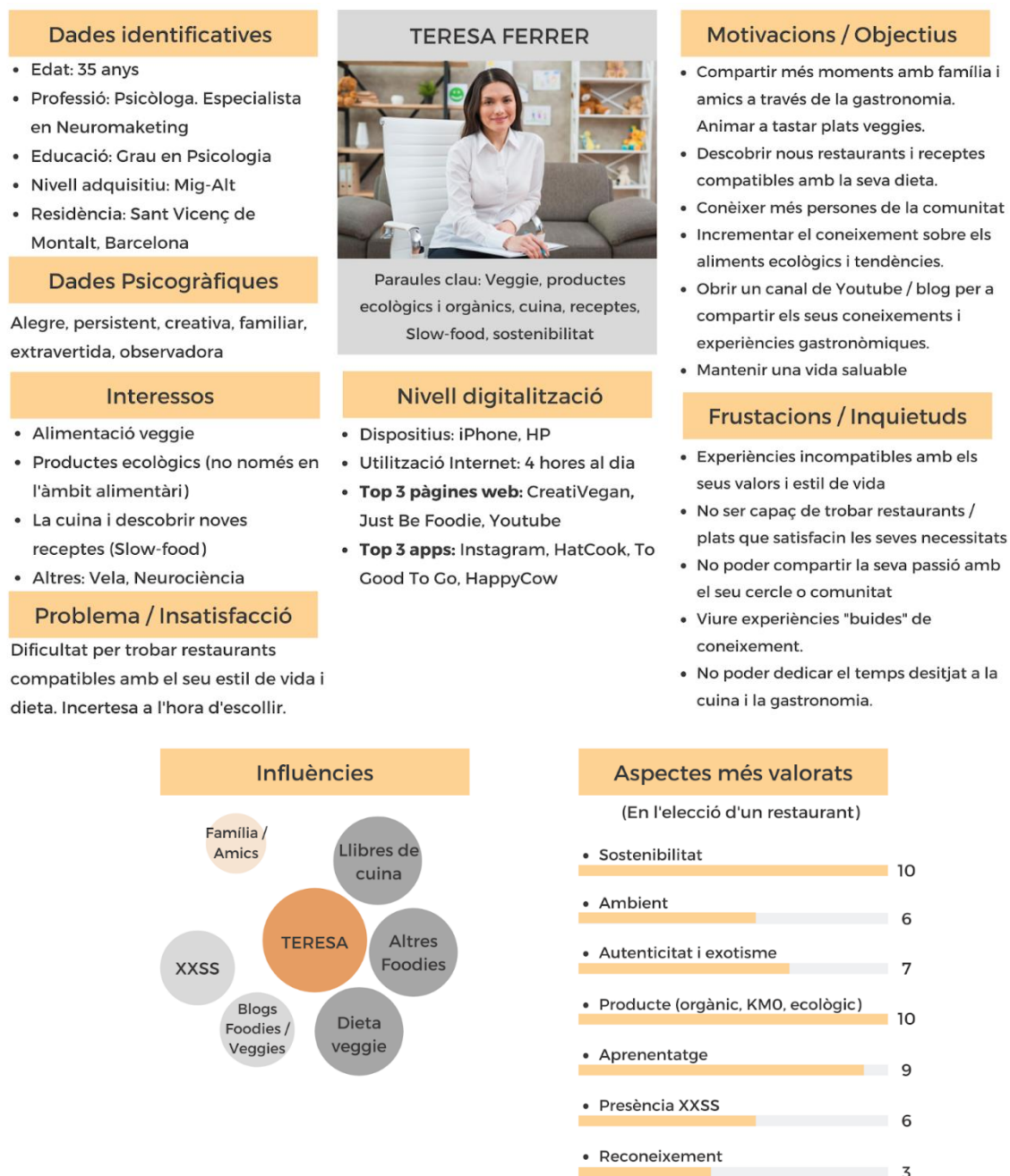
⁵ Veure Annex 4 per a consultar les intervencions de l'*Empathy Map*.

Figura 2. Usuari Phoodie (Buyer Persona 1).



Font: Elaboració pròpia.

Figura 3. Usuari Phoodie (Buyer Persona 2).

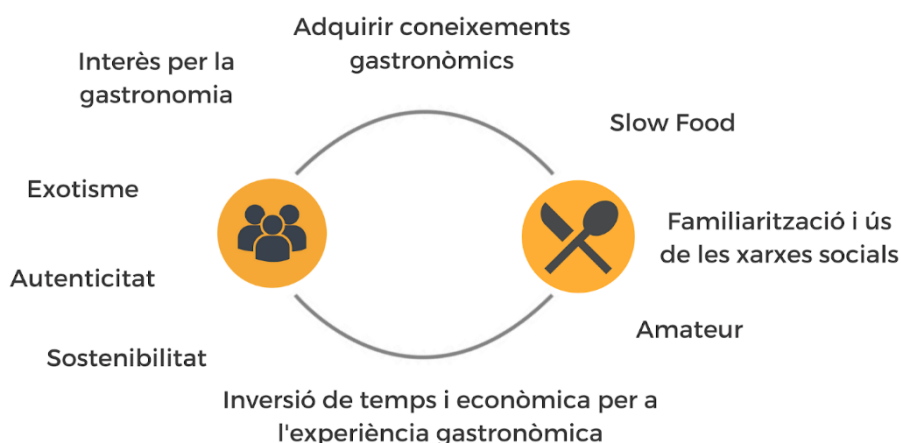


Font: Elaboració pròpia.

2.5.2 Business to Business: Restaurants dirigits a *Foodies*

La creació de la comunitat PHOOD, formada per amants de la gastronomia, es presenta per als restaurants com a una nova oportunitat per a dirigir-se a un públic potencial de manera directa i intencionada. En aquest cas, els restaurants que dissenyem com a potencials són aquells que busquen el benefici del seu negoci a partir de connectar amb els *Phoodies* de la comunitat, oferint una o diverses de les característiques que els defineixen. Els restaurants que passen a formar part de la comunitat s'anomenaran ***Phoodie Rests***.

Figura 4. Identificació de les característiques amb les quals es pot aconseguir el *match* entre usuaris i restaurants.

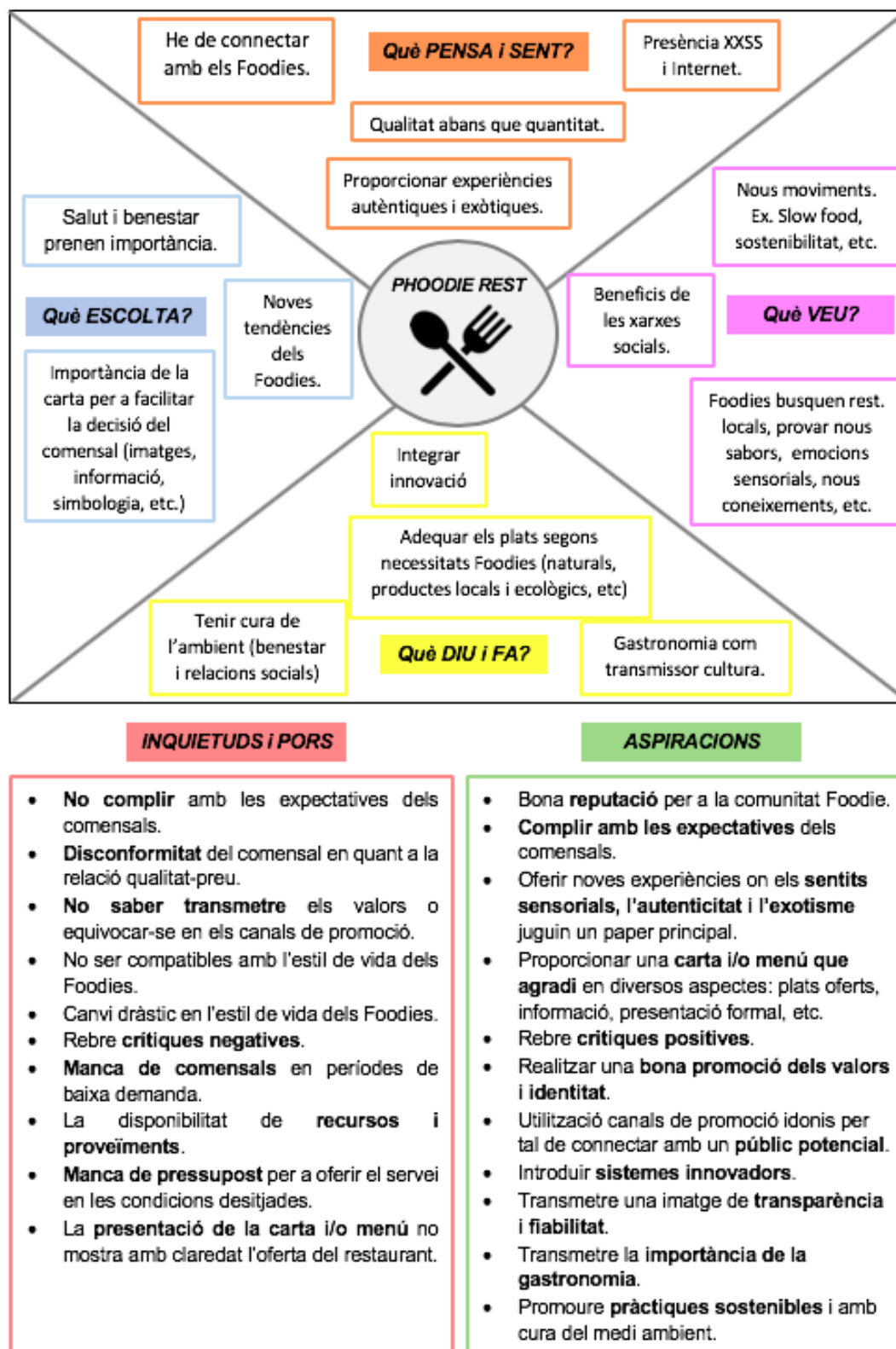


Font: Elaboració pròpia.

En la Figura 4 podem veure les característiques que els restaurants poden adoptar per a aconseguir el *match* amb els *Phoodies*. Els restaurants adapten la seva oferta en diferents aspectes com poden ser els productes locals, la presència a les xarxes socials, l'ambient de l'establiment, l'oferta d'experiències úniques i diferents, entre d'altres. Tot i això, és difícil establir una definició exacte del públic objectiu, ja que aquest pot adoptar diferents variants segons les característiques de cada restaurant, si bé ofereixen quelcom que s'adapti a l'estil de vida i interès dels *Phoodies*.

Com en el cas del segment dels *Foodies*, la definició dels restaurants s'exemplifica a partir de la tècnica de l'***Empathy Map*** i una representació del ***Buyer Persona*** ideal.

Figura 5. Empathy Map del Phoodie Rest⁶.



Font: Elaboració pròpia.

⁶ Veure Annex 5 per a consultar les intervencions de l'Empathy Map.

Figura 6. Restaurant *Phoodie Rest* (Buyer Persona 1).



Font: Elaboració pròpia.

Figura 7. Restaurant *Phoodie Rest* (Buyer Persona 2).



Font: Elaboració pròpia.

2.6 Justificació del grau d'Innovació i adequació real del negoci

PHOOD s'adequa a l'entorn analitzat en dos vessants clars; en un model de negoci innovador i en les necessitats que demanda el nostre públic objectiu.

En primer lloc, les empreses de les societats desenvolupades apunten cada cop més cap a la introducció de sistemes innovadors que integrin l'ús de la tecnologia. Aquests models, amb eines com el *Business Intelligence* o el *Smart Data*, permeten una gestió i control dels negocis cada vegada més automatitzada i una presa de decisions amb resultats més satisfactoris. El sector turístic i de la restauració, per exemple, han començat per un increment en la seva presència a Internet o invertint en certes tecnologies com sistemes de gestió a mode de *software*, donat el gran potencial que comporten.

En el nostre cas, PHOOD basa el seu model de negoci en una aplicació mòbil que permet canviar sistemes força convencionals com és la carta en paper. Encara queda camí per recórrer, però la nostra proposta és propulsora i incentiva a la digitalització del sector. A més, ens adaptem a una possible nova normalitat després de la crisi sanitària de la Covid-19.

Per últim, els negocis no són els únics que s'introdueixen en el món digital, sinó que els mateixos consumidors també demanden nous models compatibles amb el seu estil de vida. Per exemple, els *Smartphones* són imprescindibles en el dia a dia dels usuaris, fet que provoca que la proposta d'una aplicació mòbil d'ús fàcil i intuïtiu pugui encaixar.

El nostre segment potencial, els *Foodies*, són clarament un públic que es troba adoptant aquestes noves tendències. Així ho defineix un dels seus principals trets característics: la presència i alt grau de familiarització amb les xarxes socials. PHOOD doncs, aconsegueix unir la seva passió per la gastronomia amb la utilització de mitjans innovadors, adequats a les seves necessitats.

2.7 Quota a assolir

Per a determinar la mida dels mercats i fixar la quota a assolir de la nostra proposta, ens hem basat en tres conceptes: el TAM (*Total Addressable Market*), el SAM (*Serviceable Available Market*) i el SOM (*Serviceable Obtainable Market*). Amb la finalitat d'obtenir els paràmetres que limitin els conceptes anteriors, desenvolupem una estratègia de segmentació estructurada en diverses fases *-introducció, expansió i culminació-*.

L'existència d'aquestes etapes ens permet introduir-nos al mercat progressivament, partint del públic objectiu identificat amb anterioritat, els *Phoodies* i els *Phoodie Rests*. Malgrat tot, pretenem abastar al màxim nombre de persones donat que no es poden establir límits a una activitat com és la restauració. Per aquest motiu, les fases posteriors a la introducció, aniran incorporant característiques per fer arribar la nostra proposta a un públic potencial més ampli.

2.7.1 Mercat B2C: Foodies

La fase d'introducció correspon al SOM, és a dir, el mercat objectiu al qual ens dirigim i volem arribar. Aquesta primera etapa, anomenada "**Introducció**", es defineix segons les característiques comunes identificades en el segment *Foodie*. A continuació, s'especifiquen algunes de les més significatives:

- *Fase 1: Introducció. Característiques:*
 - Passió per la preparació, discussió, reflexió i aprenentatge sobre els aliments i la gastronomia.
 - Voluntat d'adquirir coneixements gastronòmics.
 - Busca experiències autèntiques i exòtiques.
 - Compatibilitat amb tendències gastronòmiques sostenibles (Moviment *veggie*, *Slow-food*, consum de productes locals, orgànics, etc.).
 - Presència i ús diari de les xarxes socials.
 - Nivell adquisitiu mig i alt.

L'objectiu és acotar el públic en qüestió a partir d'un valor numèric orientatiu. Amb la finalitat d'aconseguir una xifra representativa i realista, hem pres com a referència diferents fonts⁷ on el segment *Foodie* -tenint en compte els trets característics anteriors- pot trobar-s'hi. Es dur a terme una mitjana, obtenint un valor aproximat del nombre de *Phoodies* en aquesta primera fase. El resultat obtingut és d'1.406.050 individus.

Tot i això, la dada resultant és força gran. Per aquesta raó, l'hem disminuït un 95% per les següents causes:

- Les fonts esmentades i els seus valors numèrics no són representatius exactes del total del nombre de persones que conformen el segment *Foodie*.

⁷ Per a veure les fonts contrastades amb els seus valors corresponents, vegeu Annex 6.

- El desconeixement del panorama socioeconòmic dels consumidors. La tendència a fer àpats fora de casa podrà patir variacions, depenen del context social i la renda del públic objectiu.
- Els canvis en el comportament de l'usuari pel que fa a necessitats, preferències i gustos vers al sector de la restauració.
- L'obtenció d'una xifra poc assumible tenint en compte que és el públic al qual volem arribar a la primera fase d'introducció del producte.

Per la quota a assolir del primer any, reduïm aquesta mostra un 95% i obtenim que el mercat al qual podem arribar (SOM) és de **70.302 individus**, és a dir, el 5% restant. La xifra correspon a una previsió del nombre d'usuaris que es descarregaran l'*app* PHOOD el primer any.

Pel segon i tercer any del negoci, fem una previsió d'un augment del 5% i 10% anual respectivament en quant a l'assoliment de la quota.

La següent etapa, anomenada "**Expansió**", té com a objectiu incrementar l'accés al mercat, dirigint-nos a un públic potencial però no tant específic com en la fase anterior. Tal com es mostra a continuació, els criteris que defineixen als usuaris d'aquesta fase són força més generals.

- *Fase 2: Expansió. Característiques:*
 - Persones amb interès per la gastronomia
 - Presència i ús freqüent de les xarxes socials
 - Nivell adquisitiu mig i alt

Per a l'obtenció de la xifra en qüestió, es pren com referència el nombre total de descàrregues de l'aplicació El Tenedor. Les raons que ens porten a l'elecció d'aquesta plataforma són diverses. En primer lloc, donada la seva especialització en el sector de la restauració i l'èxit en l'àmbit de comunitat. Tanmateix, la seva reconeguda presència internacional i el lideratge que posseeix en la reserva *online* de restaurants d'arreu del món. Per últim, considerar que el perfil d'usuari que predomina en El Tenedor compleix amb les característiques esmentades. Així doncs, el SAM és de **9.000.000 individus**, els quals han adquirit l'*app* en qüestió.

Finalment, l'etapa de **Culminació** representa el nombre total d'individus que volem aconseguir adreçar-nos, un cop l'aplicació ja estigui consolidada en el mercat i sigui un referent per a milers d'usuaris. Es tracta doncs d'una fase en la qual no trobem cap

mena de restricció i, per tant, el nostre mercat direccionable és qualsevol usuari d'arreu del món que desitgi cercar un restaurant i la seva carta.

Figura 8. Infografia resum de les fases d'introducció al mercat dels usuaris amb la quota a assolir corresponent a cada etapa.



Font: Elaboració pròpia.

2.7.2 Mercat B2B: Restaurants dirigits a *Foodies*

Respecte a la fase d'**Introducció** en el cas dels *Phoodie Rests*, pretenem obtenir una aproximació de la xifra de restaurants que conformen el mercat direccionable útil, és a dir, el SOM de la primera etapa. Per fer-ho, ens enfoquem al públic potencial definit prèviament, és a dir; restaurants dirigits al segment *Foodie* i que per tant, compleixen amb les característiques següents:

- *Fase 1: Introducció. Característiques:*
 - Presència a Internet
 - Exclusivament restaurants
 - Dirigits a un públic *Foodie*

Per tal d'aconseguir la xifra desitjada, hem d'aplicar les característiques descrites. En aquest cas, no podem prendre de referència El Tenedor, ja que en tractar-se d'un motor de reserves, no ens permet visualitzar el nombre de restaurants segons els criteris que definirem a continuació. Per aquest motiu, ens basem en *TripAdvisor* com a plataforma de restauració a escala mundial, assegurant-nos així que els restaurants tenen presència a Internet.

Tot i això, la plataforma només ens permet obtenir la xifra dels restaurants segons cadascuna de les ciutats d'arreu del món i no una xifra total. Tanmateix, per tal d'acotar encara més al públic potencial, hem seleccionat les ciutats gastronòmiques referents pels amants de la gastronomia segons un estudi publicat per *National Geographic* (2019)⁸. Aquest ha estat elaborat amb la col·laboració de *Resonance Consultancy*, consultora especialitzada en el desenvolupament econòmic i turístic a nivell internacional.

Seguidament, gràcies al sistema de filtratge de *TripAdvisor*, podem aplicar els dos criteris restants als restaurants de cada ciutat. En primer lloc, ens dirigim exclusivament a restaurants, entenent que és la primera tipologia d'ambient i espai que cercaria un *Foodie*. Descartem doncs els establiments classificats com a pisolabis, postres, cafè i te, confiteries/fleques, bars i pubs i mercats d'aliments especialitzats.

⁸ Vegeu Annex 7.

Figura 9. Filtratge segons tipologia d'establiment, *TripAdvisor*.

Tipo de establecimiento

- Restaurantes
- Tentempiés
- Postres
- Café y té
- Confiterías/panaderías
- Bares y pubs
- Mercado de alimentos especializado

Font. TripAdvisor.

A continuació, utilitzem la resta de filtres per aproximar-nos encara més als restaurants potencials. Respecte al preu, tot i que els *Foodies* es defineixen per tenir una capacitat d'adquisició mig-alta, són individus que prioritzen la cerca d'experiències gastronòmiques, les quals poden tenir lloc també en restaurants amb preus més econòmics.

Figura 10. Filtratge segons preu, *TripAdvisor*.

Precio

- Restaurantes baratos
- Gama media
- Restaurantes elegantes

Font. TripAdvisor.

En segon lloc, s'inclouen restaurants amb opcions vegetarianes i veganes, donada la conscienciació pel medi ambient i la salut per part del segment *Foodie*.

Figura 11. Filtratge segons dietes especials, *TripAdvisor*.

Dietas especiales

- Opciones vegetarianas
- Opciones veganas
- Opciones sin gluten

Font. TripAdvisor.

Per últim i en línia també amb un altre dels valors primordials del públic, utilitzem el filtratge de restaurants que proporcionin una cuina local, estretament relacionat amb certes tendències com són el *Slow Food* o l'autenticitat.

Figura 12. Filtratge segons recomanació, *TripAdvisor*.

Aconsejable para

- Familias con niños
- Niños
- Reuniones de negocios
- Grupos grandes
- Ambiente de bar
- Cocina local
- Joyas ocultas
- Ocasiones especiales
- Romántico
- Vistas

Font. TripAdvisor.

Un cop aplicats els filtres comentats a cada ciutat del rànquing, obtenim el nombre de restaurants presents a la plataforma *TripAdvisor*. Obtenim un SOM de **5.246 restaurants** que compleixen amb tots els criteris establerts i per tant són el públic potencial que pretenem assolir a la primera fase de llançament al mercat. La xifra correspon a una previsió del nombre de restaurants que es descarregaran l'app PHOOD el primer any. En aquest cas, no apliquem cap reducció de la xifra perquè considerem que ja s'ha dut a terme un filtratge exhaustiu.

Pel segon i tercer any es preveu un augment del 5% i 10% respectivament, en quant a l'assoliment de la quota.

La següent fase d'**Expansió**, ens serveix per ampliar el mercat i dirigir-nos a un públic que segueix essent potencial però amb uns trets més generals.

- *Fase 2: Expansió. Característiques:*
 - Presència a Internet
 - Restaurants, bars, cafeteries i altres
 - Dirigits a qualsevol públic

Per tal d'aproximar la xifra del SAM, ens seguim basant en la plataforma de *TripAdvisor* i utilitzant el criteri de les ciutats gastronòmiques referents a nivell mundial. En aquest cas però, incloem totes les caselles del filtre segons "Tipologia d'establiments".

Figura 13. Filtratge segons recomanació, *TripAdvisor*.

Tipo de establecimiento

- Restaurantes
- Tentempiés
- Postres
- Café y té
- Confiterías/panaderías
- Bares y pubs
- Casa de un chef local
- Mercado de alimentos especializado

Font. TripAdvisor.

Els establiments de les diferents tipologies de cada ciutat és el resultat del sumatori marcant tots els filtres, corresponent a **503.998 establiments** i essent aquesta la xifra del SAM.

Per últim, un cop aconseguides les fases anteriors i es presenti un escenari on PHOOD disposi d'un reconeixement important en el mercat, pretenem estendre la proposta al màxim públic possible. En aquesta fase, anomenada "**Culminació**", ens adrecem a qualsevol restaurant d'arreu del món que decideixi fer ús de les funcionalitats de l'aplicació, independentment de les seves característiques i/o del públic al qual vagi dirigit.

Figura 14. Infografia resum de les fases d'introducció al mercat dels restaurants amb la quota a assolir corresponent a cada etapa.



Font: Elaboració pròpia.

3. COMPETÈNCIA

3.1 Anàlisi de la competència i diferenciació

Tal com hem analitzat amb anterioritat, l'aposta pel sector de la restauració és evident, creant consegüentment un mercat competitiu. En el cas que ens ocupa, ens basarem en dues tipologies de competidors que proporcionen un producte similar a la nostra proposta. Per una banda, els competidors que funcionen a partir del EWOM (*Electronic Word of Mouth*), on els usuaris poden consultar i compartir experiències a partir de fotografies, opinions i valoracions sobre el món de la restauració, formant així una comunitat gastronòmica. I per l'altra, organitzacions que posen a disposició dels restaurants la possibilitat de crear un menú virtual per als seus comensals.

Competidors en l'àmbit de lloc web i comunitat

Els competidors potencials segons lloc web i comunitat són *TripAdvisor* i *EITenedor*, els quals tenen presència tant a escala internacional com nacional. A més, aquests són els competidors més consultats segons l'enquesta realitzada; *TripAdvisor* escollit per un 63,6% dels enquestats i el *EITenedor* escollit per un 60,7%.

*TripAdvisor*⁹ és una plataforma de viatges que permet comparar preus i consultar comentaris i opinions d'allotjaments, restaurants, experiències, vols i creuers. L'empresa està disponible a més de 190 països, amb 200 milions de ràtings i crítiques i més de 5 milions d'usuaris registrats. El seu model de negoci es basa en els serveis de pagament (*TripAdvisor Premium* i el canal de reserves), a banda del contingut generat pels usuaris sobre les seves pròpies experiències. Com a fet distintiu destaquem que proporciona cartells als establiments que avalen el negoci segons la valoració que en fan els usuaris. A diferència de PHOOD però, aquest no es basa en el sector gastronòmic únicament.

*EITenedor*¹⁰ és la plataforma líder en restaurants a nivell europeu, amb una comunitat que rep 18 milions de visites anuals i 12 milions de descàrregues en l'aplicació mòbil. Es tracta d'una guia gastronòmica que funciona com un espai de trobada entre restaurants i comensals oferint un llistat de preus, menús, opinions i valoracions. El seu funcionament es basa també doncs, en les publicacions generades pels mateixos usuaris. Des de l'any 2014 pertany al grup *TripAdvisor Media Group* i actualment té

⁹ Dades extretes de <https://www.tripadvisor.es/>

¹⁰ Dades extretes de <https://www.eltenedor.es/>

presència a 11 països i disposa de 65.000 restaurants. Ressaltem que ofereix grans descomptes en restauració que es proporcionen als usuaris a partir de l'acumulació de "Yums". Compta també amb un software, *EITenedor Manager*, com a servei de pagament pels restaurants que entre altres opcions, permet gestionar les reserves de forma eficaç. Ofereixen el servei Pro i Pro+ (per 30 i 75 €/mes, respectivament). A diferència de *TripAdvisor*, *EITenedor* s'especialitza completament en el sector de la restauració. Tot i això, veurem que la seva proposta de valor difereix amb PHOOD en determinats aspectes.

Respecte a la competència nacional i local, les plataformes web més consultades segons els usuaris enquestats són *Restaurantes.com* (5,6% d'usuaris) i *BCN Restaurantes* (9,3% d'usuaris), després de *TripAdvisor* i *EITenedor*.

Restaurantes.com¹¹ és una plataforma *online* gratuïta amb més de 8.000 restaurants associats que permet reservar en temps real i de manera intel·ligent. Es caracteritza per oferir experiències gastronòmiques amb descomptes exclusius. Disposen també d'un *software* (*Ressbook*) de restauració a partir d'un pla Base o un pla Plus, per tal d'optimitzar la gestió del negoci.

BCN Restaurantes¹², en canvi, està especialitzat en la recerca de restaurants a la ciutat de Barcelona. Es tracta d'una comunitat de més de 2.000 usuaris, anomenats *Foodies*. L'empresa està formada per un grup pàgines web que ofereixen tota mena de serveis a la ciutat de Barcelona, per exemple *BcnHotels*, *Deliverum* (servei de menjar a domicili), *BcnNoches*, *BcnTiendas*, entre d'altres. A més, disposen també de *Comensale*, un sistema que ofereix tres tipus de *software*: de Reserves (20€/mes), de Comandes (20€/mes) i de Gestió Web (10€/mes).

Competidors en l'àmbit de proposta de menú virtual

A nivell nacional, actualment no existeixen empreses que hagin desenvolupat una aplicació mòbil que ofereixi un menú virtual complet. Tot i això, sí que trobem organitzacions que proporcionen un *software* pels restaurants, amb la possibilitat de crear un menú virtual.

¹¹ Dades extretes de <https://www.restaurantes.com/>

¹² Dades extretes de <https://www.bcnrestaurantes.com/>

Una d'elles és **CartaMóvil**¹³. Es tracta d'una plataforma digital que ofereix dos serveis principals: un *software* TPV per la gestió del restaurant i una carta digital. El sistema permet gestionar el negoci, realitzar comandes, controlar el personal, actualització de la carta en temps real, entre d'altres. I, pel que fa al menú, aquest es basa en un codi QR situat a cada taula del restaurant que permet a l'usuari escanejar-lo i visualitzar-lo amb imatges. Aquest servei té un cost mensual segons el nombre de taules del restaurant. Per exemple, un establiment amb 30 taules pagaria 59€/mes.

També hem de tenir en compte projectes que estan innovant en el sector per proporcionar una experiència semblant a PHOOD, tot i que no s'han portat a terme fins al moment. Alguns d'ells són: **Virtuchef**, **Cartapad** o **Ofimenu**.

Hem analitzat els competidors segons tres punts de vista: la comunitat, el perfil del restaurant i la carta oferta, a partir de tres taules, que es poden visualitzar a l'Annex 8. A partir de l'anàlisi, podem identificar les característiques principals dels competidors. Com a fet distintiu veiem que els competidors en l'àmbit de comunitat i lloc web (*TripAdvisor*, *EITenedor*, *Restaurants.com* i *BCNRestaurants*) tenen molt desenvolupats els **factors que fan referència a la comunitat en general**, com també ho fa PHOOD. Proporcionen eines perquè usuaris i restaurants puguin interaccionar entre ells a partir d'opinions, valoracions, fòrums, etc. mitjançant els seus propis perfils, així com múltiples alternatives per a facilitar la recerca i elecció d'un restaurant. A més, ofereixen informació específica respecte a cada restaurant, així com imatges, tot i que ressaltem que aquestes són publicades tant pels mateixos restaurants com per usuaris. PHOOD en canvi, permet compartir publicacions però fixant uns límits per tal de garantir que les opinions siguin amb criteri i fiables.

Un cop analitzem els competidors des del punt de vista de la carta, en destaquem *CartaMóvil*. Igual que PHOOD, aquest competidor proporciona **informació específica i imatges de cada plat** que s'ofereix a la carta. Tot i això, puntualitzem que respecte *CartaMóvil*, la nostra proposta va més enllà incloent per exemple suggeriments de combinació dels plats. A més, PHOOD pot ser consultada des de qualsevol lloc, no només des del mateix restaurant, aportant una major escalabilitat al projecte.

¹³ Dades extretes de <https://www.cartamovil.com/>

Com a conclusió d'aquesta primera comparativa, podem definir que PHOOD es diferencia de la resta per **oferir simultàniament una comunitat gastronòmica que uneix restaurants i usuaris i, una carta en format virtual amb informació detallada i imatges de cada plat** a partir d'una aplicació mòbil. Cap dels nostres competidors potencials proporciona les dues propostes al mateix temps.

Per últim, l'anàlisi ens permet veure la cartera de productes i el model de negoci dels nostres principals competidors directes, especificats a continuació:

- **Plans de subscripció** mensual o anual amb l'objectiu de millorar la rendibilitat i la gestió del negoci.
- **Canal de reserva *online*** amb una comissió fixe per comensal.
- **Ofertes i descomptes** exclusius perquè els usuaris gaudeixin d'experiències gastronòmiques a un preu assequible.

A partir d'aquests punts podem veure possibles fonts d'ingressos per integrar a la idea de negoci, de manera que puguem igualar-nos vers els nostres competidors. Tanmateix, sense perdre de vista la proposta de valor del projecte, la qual es fa referència a l'apartat 4 i ens diferenciarà en el mercat.

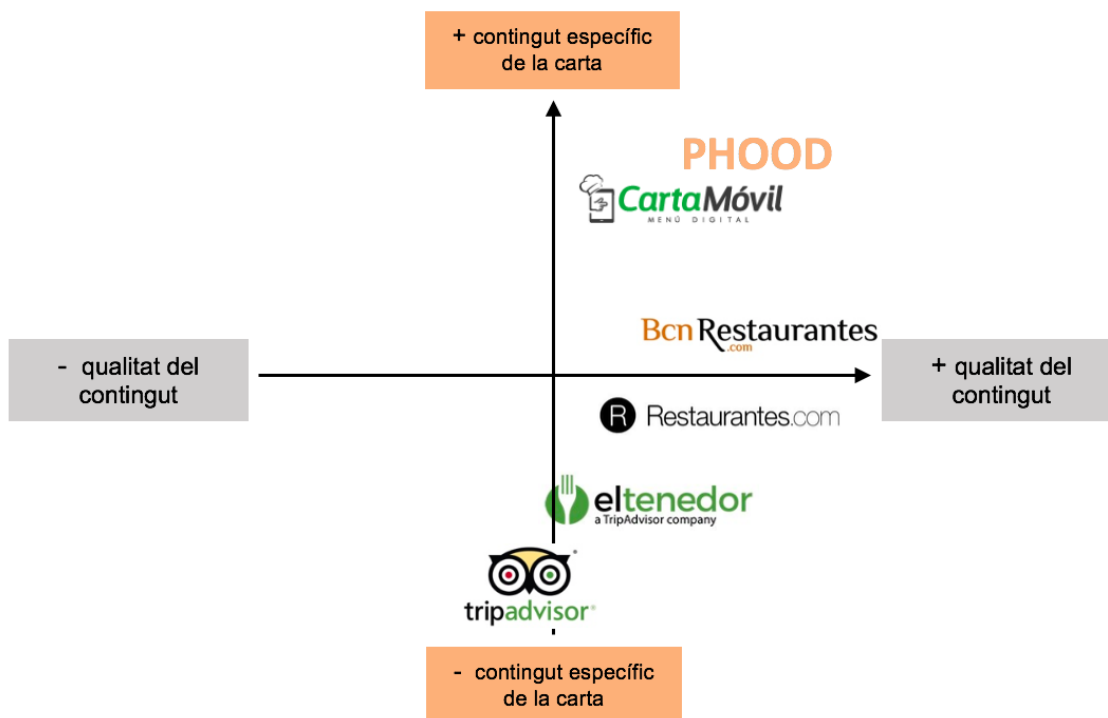
3.2 Matriu de competència

Amb l'objectiu d'estudiar amb major profunditat la competència, hem realitzat diverses matrius de posicionament. En els mapes hem considerat les empreses més competents en el sector en qüestió i la nostra proposta, basant-nos en diversos atributs i variables referents al producte.

Mapa de posicionament 1:

En aquest primer quadrant es prenen les següents variables: la disposició de contingut específic de la carta (opinions, imatges, informació del restaurant, etc.) i la qualitat d'aquest. Pel que fa als competidors s'han tingut en compte tots els anteriorment analitzats i PHOOD.

Figura 15. Matriu de posicionament segons el contingut i la qualitat de la carta.



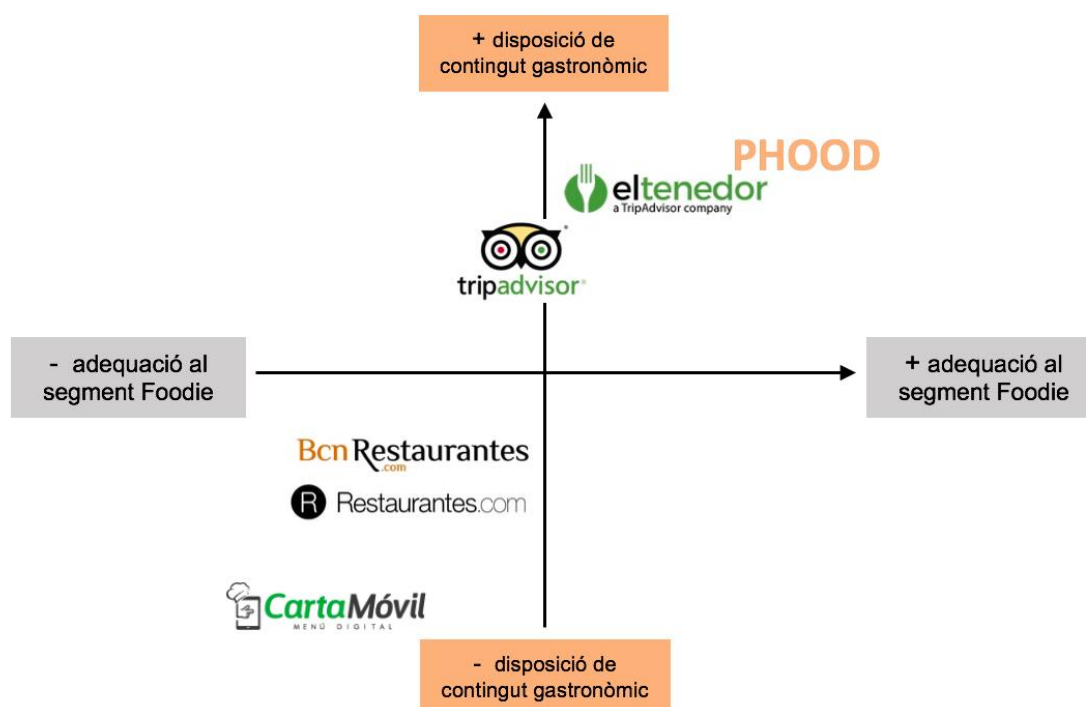
Font: Elaboració pròpia.

Respecte al contingut específic de la carta, PHOOD és el més competitiu donat el detall de la informació proporcionada. És per això que el situem en el segon quadrant superior. Pel que fa a la variable referent a la qualitat del contingut, BCN Restaurants i Restaurantes.com són els únics que es troben per sobre de la nostra proposta. Els motius són l'existència d'experts en restauració, contingut visual proporcionat pel mateix restaurant o informació detallada de l'establiment. En canvi *CartaMóvil*, *El Tenedor* i *TripAdvisor* es mostren menys competents vers PHOOD.

Mapa de posicionament 2:

En aquesta segona matriu s'analitza l'adequació de la comunitat gastronòmica al segment dels *Foodies*. És a dir, pretenem avaluar si els nostres competidors tenen en compte les necessitats i gustos específics del segment o si, per contra, es dirigeixen a una comunitat gastronòmica més àmplia. Per fer-ho, s'han escollit dues variables: la disposició de continguts interessants pel sector gastronòmic (com podrien ser *blogs* o *fòrums*) i l'altra, l'adequació del contingut als gustos i necessitats dels *Foodies*.

Figura 16. Matriu de posicionament segons la disposició de continguts gastronòmics i l'adequació amb el segment dels *Foodies*.



Font: Elaboració pròpia.

CartaMóvil no és un competidor que disposi d'un espai per a la comunitat gastronòmica i per tant, tampoc pels *Foodies*. Si bé és cert que permet veure informació respecte la carta del restaurant, l'usuari ha de trobar-se "*in situ*" i el restaurant ha de disposar del codi QR. Se situa doncs en el quadrant inferior esquerra.

Restaurantes.com i *BcnRestaurantes* ofereixen la possibilitat als usuaris de consultar informació de diversos restaurants, fet que pot ser d'interès pels *Foodies*. També disposen de certs elements, com la classificació en rangs d'usuaris, els quals indiquen la predisposició a generar comunitat. Tot i això, el contingut gastronòmic proporcionat és relatiu donat que la seva funció principal és la de "Cercador de restaurants".

TripAdvisor i *EITenedor*, en canvi, han desenvolupat una comunitat gastronòmica completa a partir de perfils d'usuaris, classificació per rang, *blogs* i fòrums. Aquests elements poden despertar encara més l'interès pels *Foodies*. Per aquest motiu, se situen en els quadrants superiors. Com hem vist en apartats anteriors, el descobriment i l'aprenentatge gastronòmics són un dels punts que més caracteritzen el segment dels *Foodies*. *TripAdvisor* disposa d'un *blog* i fòrum amb contingut de tot tipus dins del sector turístic (viatges, restaurants, hotels, entre d'altres). *EITenedor*, per la seva part, exposa temes i debats únicament respecte el sector de la restauració, els quals poden ser d'utilitat per qualsevol usuari de la comunitat. Malgrat tot, en cap cas, el contingut

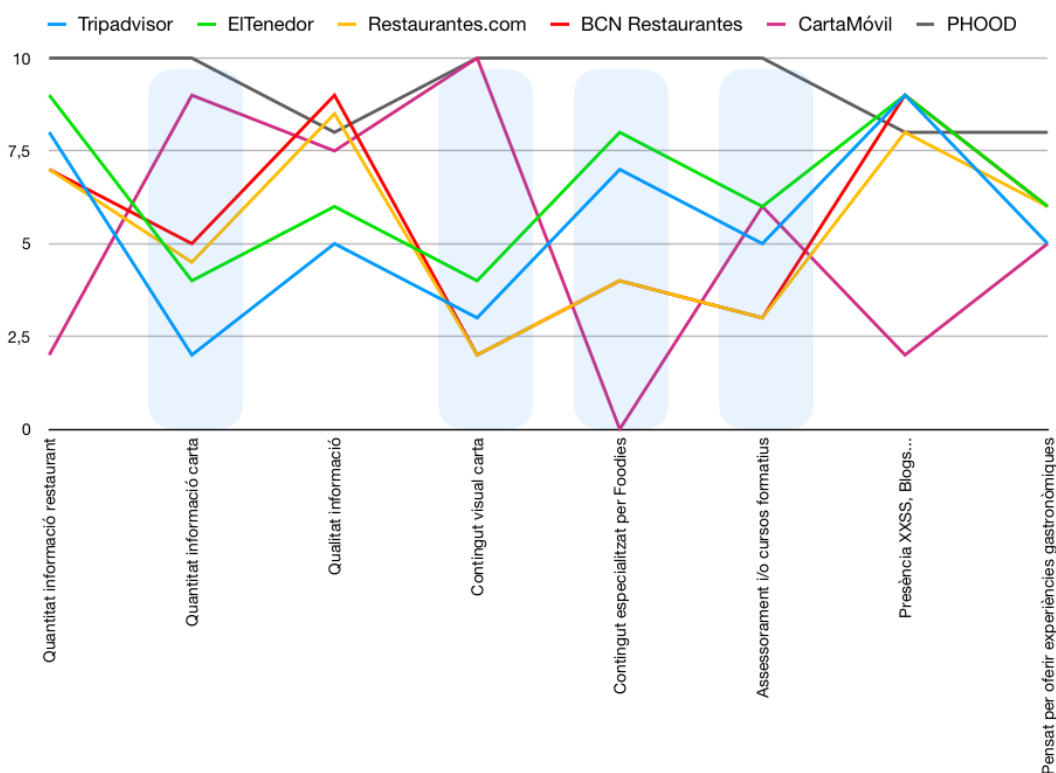
proporcionat per ambdós competidors està enfocadament al segment dels *Foodies*; un públic amb unes necessitats i gustos específics.

Aquests motius ens porten a situar PHOOD amb una major puntuació pel que fa a les dues variables comparades, donat que disposa de mitjans per a generar contingut gastronòmic, com el *blog* o el fòrum, i a més, aquest s'adapta completament al segment dels *Foodies*. D'aquesta manera, reafirmem un cop més la importància de la comunitat gastronòmica i la nostra proposta com a espai òptim per a satisfer els gustos dels *Foodies*.

3.3 Corba de valor

Per tal de veure les oportunitats del mercat amb relació als nostres competidors, hem realitzat la següent corba amb els elements susceptibles a aportar valor a la proposta: la quantitat d'informació proporcionada del restaurant i de la carta, la qualitat d'aquesta, el contingut visual de l'aplicació, la informació especialitzada pel segment *Foodie*, l'assessorament i els cursos formatius a disposició dels establiments, la presència web (XXSS, *Blogs*, etc.) i finalment, si es troben enfocats a oferir una experiència gastronòmica òptima (abans, durant i després).

Gràfic 8. Corba de valor dels principals competidors i identificació d'oceans blaus.



Font: Elaboració pròpia.

Els oceans blaus que representen una major oportunitat són cinc dels vuit analitzats. Dos d'ells fan referència a la carta, pel que fa a la **quantitat d'informació** proporcionada i el **contingut visual**. Hem de tenir en compte que els competidors en l'àmbit de lloc web i comunitat no ofereixen una visió completa del menú i, sovint, tampoc del restaurant. Tot i això, la qualitat d'aquesta és un dels punts dèbils on hem d'incidir en major mesura. En aquest cas, ens trobem en una posició inferior respecte a la competència i es tracta d'un aspecte rellevant per ambdós públics que cal treballar.

Per una altra banda, donat que la comunitat és un element essencial en la nostra proposta, tant pels *Phoodies* com pels *Phoodies Rests*, s'ofereixen funcionalitats diferenciadores i amb un valor afegit. En primer lloc, el **contingut especialitzat pel segment Foodie** per mitjà d'un *blog* i fòrums, programes de fidelització, informació del sector i tendències, entre altres vies. Destacar que cap de les plataformes mencionades es dirigeix en concret al públic *Foodie* i per tant el seu contingut és força genèric. En segon lloc, l'**assessorament personalitzat** i la **formació** que es posa a disposició dels restaurants és un dels altres aspectes amb els quals ens desmarquem. Cal dir però que tots els competidors -en especial *CartaMòvil*, *EITenedor* i *TripAdvisor*- ofereixen informes detallats, mètriques i formacions en relació les seves plataformes o *software*. Malgrat tot, a banda de l'enviament de reports, no hi ha un servei d'assessorament i consultoria en restauració pròpiament dit com és en el cas de PHOOD.

Per últim, per a poder proporcionar una millor experiència creiem que és important acompanyar l'usuari durant tot el servei; abans, durant i després. En aquest sentit, els nostres competidors no ofereixen l'experiència completa. *TripAdvisor*, *EITenedor*, *Restaurants.com* i *BCNRestaurants* fan més incís en el *pre* i el *post*. Mentre que *CartaMòvil* es focalitza en el moment en què l'usuari es troba *in situ* en el restaurant. Tot i que l'experiència gastronòmica completa depèn també, en gran part, del servei extern proporcionat pel restaurant.

4. PROPOSTA DE VALOR I MODEL DE NEGOCI

4.1 Definició del producte

PHOOD presenta una experiència diferenciadora a partir de l'aposta per la innovació en el servei de la restauració: una *app* mòbil que aconseguix un *match* entre restaurants i usuaris compatibles. Però a més, la proposta busca oferir un valor afegit que sigui apreciat per ambdós públics.

En el cas dels **usuaris**, PHOOD pretén crear una **comunitat formada per apassionats de la gastronomia**. Des d'un inici ens focalitzem en aquest potencial segment, anomenats *Phoodies*. El sentit de pertinença i identificació amb el grup es dur a terme amb diferents accions que ens diferenciaran de la competència i ens ajudaran a complir la nostra raó de ser: puntuació i valoració dels restaurants i plats de la carta, programa de fidelització, accés a descomptes i ofertes exclusives en temps real o, la categorització dels membres per mitjà d'un rang d'usuaris en són alguns exemples.

A més, la proposta realça el contingut que el restaurant presenta a la carta. S'integra un contingut visual principalment a partir d'imatges, tant de l'establiment com de cada plat, i informació detallada (ingredients, intoleràncies o al·lèrgies, productes ecològics i locals / de proximitat, quantitats, plats estrella, entre d'altres). D'aquesta manera, l'usuari disposa de major coneixença sobre el restaurant i la seva carta, fet que li permet reduir la seva incertesa i prendre la decisió més adequada segons les seves necessitats, gustos o preferències.

Pel que fa als **restaurants**, la proposta de valor se sustenta en dos pilars. En primer lloc, oferim un **nou canal de comunicació, promoció i venda**. En aquest, poden mostrar la seva identitat de negoci i menú a partir d'una aplicació mòbil amb format de carta virtual. Un fet atractiu per la comunitat *Phoodie*, ja que com bé diu l'expressió popular, "*mengem amb els ulls*".

Per l'altra, gràcies a les dades generades des de la comunitat d'usuaris, així com dels restaurants presents a PHOOD, s'ofereix **assessorament especialitzat** pels restaurants que busquen potenciar el seu negoci, així com **cursos formatius** interessants pel sector. La informació que es proporciona, a través dels diferents productes pensats pels *Phoodies Rests*, permet conèixer en major profunditat el públic potencial al qual es dirigeixen, detectar punts febles de l'organització, desenvolupar estratègies comercials i de màrqueting eficients, *branding*, incrementar la seva rendibilitat, entre d'altres coneixements útils i aplicables al seu negoci.

PHOOD permet fusionar la gastronomia, les experiències i les persones mitjançant una aplicació. Per aquest motiu neix l'eslògan “*Gastronomic experiences at its best*”, el qual descriu la nostra missió d'unir a persones de l'àmbit gastronòmic per compartir experiències i que aquestes siguin viscudes de la millor manera possible. Partint de la nostra proposta, podem definir la identitat corporativa del negoci.

Taula 1. Descripció corporativa de l'empresa: la missió, la visió i els valors.

Missió	Visió	Valors
Unir restaurants i usuaris compatibles per tal de viure les millors experiències gastronòmiques per mitjà d'una eina innovadora en el servei de la restauració.	Formar una comunitat global de persones amants de la gastronomia. Ser un referent mundial en formació i assessorament gastronòmic, de manera que els restaurants ens tinguin en consideració en el desenvolupament estratègic del seu negoci.	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquir les experiències per viure plenament. • Encoratjar els individus. • Ser empàtic. • Construir esperit d'equip. • Cultivar relacions sanes, honestes i duradores. • Innovar constantment. • Ser ambiciosos i adaptar-se als canvis. • Considerar i prevaldre la sostenibilitat en qualsevol àmbit de l'organització.

Font: Elaboració pròpia.

4.2 Testeig i prototipatge

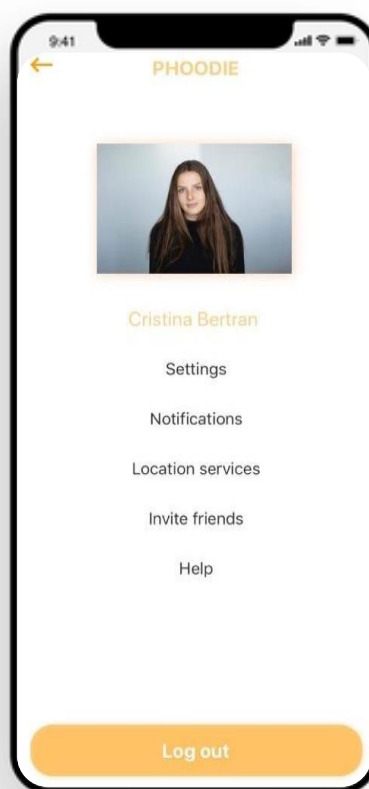
Un cop definida la proposta de valor a partir de les necessitats detectades del mercat i la identificació del públic objectiu, ens proposem desenvolupar un **Producte Mínim Viable (PMV)**. La finalitat d'aquest és testejar i veure com responen els usuaris a una primera versió de l'aplicació. Apliquem d'aquesta manera la metodologia **Lean Startup** amb l'objectiu de crear, mesurar i millorar de forma contínua un prototip de l'aplicació abans del seu llançament definitiu al mercat.

Per fer-ho, s'ha creat un prototip del que serien les vistes de les pàgines principals de l'app a partir de la plataforma *Proto.io*.

Figura 17. Vista inici/registre de sessió.



Figura 18. Vista del perfil Phoodie.



Font: Elaboració pròpia.

Figura 18. Vista del menú principal.

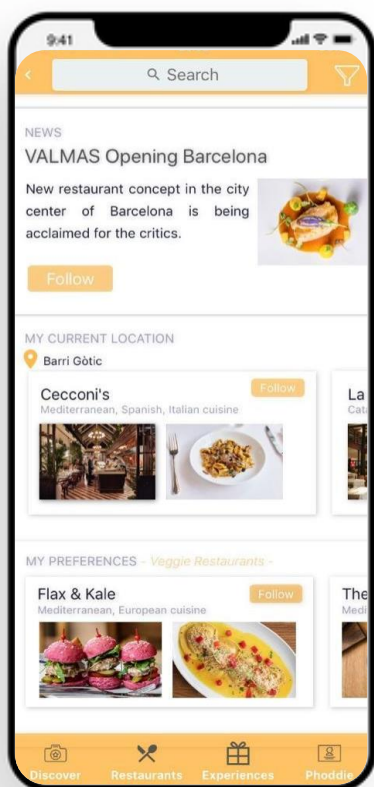


Figura 19. Vista del restaurant.

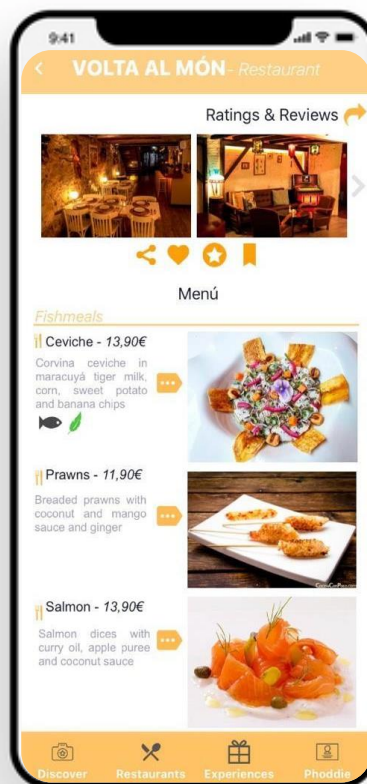
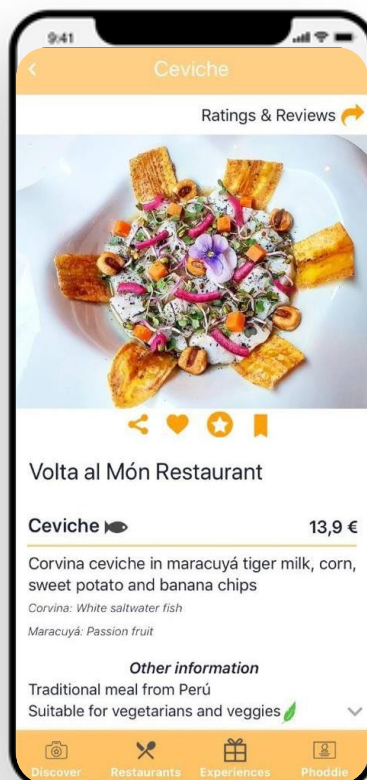


Figura 20. Vista del plat.



Font: Elaboració pròpia.

Els models han estat presentats a un total de 23 usuaris, dels quals han respost una enquesta *online* amb diferents qüestions per a valorar aquesta primera versió.

Com a resum dels resultats obtinguts, hem pogut apreciar que hi ha una **opinió positiva generalitzada** respecte al disseny i la fiabilitat de l'*app*; el 91,3% dels enquestats pensa que l'aplicació és intuïtiva i fàcil d'utilitzar i creuen que les imatges són útils i fiables. El 100% creu que l'aplicació transmet confiança i credibilitat. A més, un 82,6% dels usuaris ha trobat interessant la secció de notícies del Menú Principal i a tots els enquestats els hi agrada el fet que se'ls suggereixi restaurants segons el perfil i les seves preferències.

Per una altra banda, pel que fa a la proposta de valor PHOOD, el 95,7% pensa que el fet de poder **veure el menú amb imatges és un aspecte distintiu** de l'aplicació PHOOD i que les imatges i la informació específica de la "*Vista del Plat*" ajuden a escollir. Aquest fet corrobora que les fotografies són un aspecte rellevant que satisfà una de les necessitats dels usuaris.

En quant als serveis de pagament, el que els enquestats estan més disposats a pagar són les experiències gastronòmiques (87%), seguit de la informació privilegiada (13%) i les notícies del sector (8,7%). Un 4,3% no estaria disposat a pagar res.

En definitiva, **la valoració del testeig és positiva**; un 91,3% recomanaria l'aplicació.

Possibles millores de la proposta

A més, a banda dels resultats anteriors, s'han pogut identificar també noves propostes o aspectes a tenir en compte que no s'havien considerat i que ens permetran millorar les pròximes versions de l'*app*.

- *Filtres de recerca*. PHOOD ja incorpora certs filtres de recerca dels restaurants segons les preferències dels usuaris. Tot i això, introduir filtres específics dels plats pot ajudar als comensals a reduir el temps de decisió.
- *Comanda per l'app i Pre-order*. La gran quantitat d'informació i contingut visual, permet que els usuaris puguin escollir els seus plats sense la necessitat d'estar present al restaurant o sense l'ajuda d'una persona física. El *Pre-order* permet al comensal fer la seva comanda a través del seu *Smartphone* des de qualsevol lloc, sigui per *delivery*, *take away* o en el mateix restaurant. A més, aquesta funcionalitat podria anar lligada amb la gestió de l'estoc. De manera que les comandes que es facin a través de l'*app* estiguin automatitzades i en temps real amb l'aprovisionament del negoci.

- *Pagament per l'app.* En relació amb el punt anterior, un cop les dades de la comanda són a l'app i han arribat al restaurant, es facilitaria encara més el procés si es pogués vincular amb una targeta bancària per a poder pagar automàticament. D'aquesta manera el comensal pot gaudir de l'àpat tranquil·lament sigui on sigui i sense esperes per dur a terme el pagament del servei.
- *Canvi d'idioma.* L'aplicació podria configurar-se segons les preferències de l'usuari respecte al llenguatge. Pot ser una gran oportunitat per al servei a comensals estrangers i és una opció que contribueix a l'escalabilitat de la proposta.

La identificació dels punts anteriors poden ser nous elements que generin valor a la nostra proposta. Per aquest motiu, certs aspectes, com la funcionalitat de “Comanda per l'app i Pre-order”, s'analitzaran paral·lelament per ser integrats en l'aplicació a partir d'un segon projecte com a Pla de Màrqueting.

Finalment, destacar el qüestionament sobre la fiabilitat de la informació i com es pot assegurar que el que es mostra a PHOOD és el que se'ls oferirà als usuaris realment. I per l'altra banda, la possibilitat d'establir un pla de fidelització per oferir descomptes, ofertes o promocions que beneficinen i premien a l'usuari.

4.3 Model de negoci

L'app PHOOD és totalment gratuïta. L'objectiu és aportar les majors facilitats per a la descàrrega i utilització de l'aplicació i per tant, aquesta no suposa cap cost econòmic. És primordial aconseguir una comunitat integrada per una gran quantitat d'usuaris i restaurants, la qual ens serveixi com a mitjà per a oferir els productes que ens permetin fer la proposta rendible.

Gràcies a l'anàlisi de l'entorn, de les necessitats d'ambdós públics i de la competència, hem pogut identificar les oportunitats de negoci resumides en la Figura 21. Aquestes però es defineixen de forma específica en l'apartat 5 del Pla de Màrqueting.

Figura 21. Resum dels serveis de pagament dels usuaris i dels restaurants.

SERVEIS DE PAGAMENT

Per a USUARIS

- Informació privilegiada
 - Per **2,99€/mes**

Per a RESTAURANTS

Canal de comunicació i venda

- PHOOD Plans
 - **BÀSIC** (Gratuït)
 - **STARTER** per **39,95€/mes**
 - **PREMIUM** per **79,95€/mes**
- Ofertes gastronòmiques
 - Comissió: **15% per reserva**
- Canal de reserves.
 - Comissió: **1,5€ per comensal**

Consultoria

- Assessorament personalitzat
 - Per **25€/hora**
- Cursos formatius online
 - Per **199,95€/curs**

Font: Elaboració pròpia.

5. PLA DE MÀRQUETING

5.1 Portafolis de productes i serveis

5.1.1 Serveis i productes per a Phoodies

a. Aplicació mòbil PHOOD des del Perfil Phoodie

Es tracta del principal servei pel qual es sustenta la proposta i és gratuït. L'usuari interessat es registra, convertint-se en *Phoodie*, i seguidament se li permet l'accés a les diferents àrees de l'aplicació; identificativa, comunitat, gastronòmica i de suport. L'app es presenta de forma intuïtiva i atractiva per a proporcionar una experiència òptima.

En la següent imatge es resumeixen les principals funcionalitats disponibles pel perfil *Phoodie*¹⁴.

Figura 22. Resum de les diferents àrees i funcionalitats de l'aplicació que es troben a disposició de l'usuari.



Font. Elaboració pròpia.

¹⁴ Per a veure les especificacions de les diferents àrees i funcionalitats a disposició de l'usuari, consultar Annex 9.

b. Informació privilegiada

Consisteix en una subscripció mensual, amb un **cost de 2,99€/mes**, amb la qual els *Phoodies* reben informació personalitzada sobre el sector de la gastronomia i les últimes tendències. Tanmateix, se'ls notifica sobre esdeveniments gastronòmics i activitats com serien cursos o tallers de cuina.

La proposta d'aquest contingut sorgeix en l'enquesta del PMV com a un dels serveis que els usuaris estarien disposats a pagar. La informació és un valor apreciat pel nostre públic objectiu, i s'adequa a un dels majors interessos del segment *Foodie*; l'aprenentatge gastronòmic continu.

Seguidament, es presenta un exemple de notificació referent a la informació privilegiada que pot rebre un subscriptor a través de l'*app*. Es tracta d'un codi de descompte per assistir a l'esdeveniment *Passeig de Gourmets del 12 al 22 de Març*.

Figura 23. Notificació que rep l'usuari sobre l'esdeveniment Passeig de Gourmets.



Font. Elaboració pròpia.

5.1.2 Serveis i productes per a *Phoodie Rests*

a. Aplicació mòbil PHOOD des del Perfil *Phoodie Rest*

Es tracta del principal servei pel qual se sustenta la proposta i és gratuït. Aquest és un canal de comunicació, promoció i venda de cara als restaurants per a mostrar la seva oferta gastronòmica a través del perfil i la carta virtual, on també disposen d'accés a la comunitat *Phoodie*. Els restaurants es registren a l'*app*, convertint-se en *Phoodie Rest*, i seguidament obtenen accés a les diferents àrees; identificativa, carta o menú, comunitat i de suport. A continuació es detallen les funcionalitats i accions disponibles per l'establiment.

Figura 24. Resum de les diferents àrees i funcionalitats de l'aplicació que es troben a disposició del restaurant.

 <p>Àrea IDENTIFICATIVA</p>	 <p>Carta / Menú</p>	 <p>Àrea SUPORT</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Informació del restaurant <ul style="list-style-type: none"> ◦ Nom del restaurant ◦ Imatges i contingut multimèdia del rest. ◦ Tipologia de cuina i breu descripció ◦ Localització (Mapa) ◦ Horari ◦ Contacte ◦ Rang de preu ◦ Serveis ◦ Ràtings i opinions ◦ Disponibilitat i concurrència en temps real ◦ "Share" amb XXSS 	<ul style="list-style-type: none"> Plats disponibles en temps real acompanyat d'informació específica i contingut visual. • Informació dels plats <ul style="list-style-type: none"> ◦ Imatge / contingut multimèdia ◦ Breu descripció ◦ Simbologia específica i "Plat Estrella" ◦ Ingredients i procedència ◦ Quantitat aproximada ◦ Preu ◦ Recomanacions (salses, begudes, suplementes) ◦ Ràtings i opinions ◦ "Share" amb XXSS 	<ul style="list-style-type: none"> • Guia d'Orientació i Ajuda • Fòrums i Frequented Asked Questions (FAQs) • Servei Tècnic: Live Chat 24 hores
 <p>Àrea GASTRONÒMICA</p>	 <p>Àrea COMUNITAT</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Secció "News" • Cercador de restaurants de la comunitat • Filtres de recerca • Vista del restaurant • Vista de la carta i/o menú • Experiències gastronòmiques (Ofertes i descomptes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Accés al blog i fòrums especialitzats pel segment Foodie 	

Accés a...

- PHOOD Plans (Freemium, Starter i Premium)
- Espai "Experiències gastronòmiques" per llançar ofertes i descomptes en temps real
- Cursos formatius
- Assessorament en restauració

Font. Elaboració pròpia.




b. Canal de Comunicació, Promoció i Venda

- PHOOD Plans

Els PHOOD Plans són tres modalitats, dues d'elles amb quotes de pagament mensual, que tenen l'objectiu d'optimitzar els beneficis de l'aplicació a partir de múltiples prestacions. S'ofereix un conjunt d'eines i tècniques enfocades al *branding* del negoci per tal de millorar la visibilitat, el disseny i l'aparença del perfil del restaurant, entre altres beneficis¹⁵.

Seguint la línia dels nostres principals competidors, com *TripAdvisor* o *EITenedor*, oferim eines als restaurants segons diferents quotes per tal d'adaptar-nos a les seves possibilitats i necessitats. A més, l'enquesta dels restaurants va mostrar la creixent tendència en mantenir la presència en mitjans *online*, així com l'interès d'introduir mètodes tecnològics per a la gestió del negoci.

Figura 25. Prestacions dels PHOOD Plans.

PHOOD PLANS		
BASIC 	STARTER 	PREMIUM 
<ul style="list-style-type: none"> • Gestió bàsica del perfil • Carta o Menú Virtual • Resposta d'opinions dels usuaris • Guia d'Orientació i Ajuda • Suport tècnic • Accés a Fòrums i FAQ • Accés a secció d'experiències gastronòmiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalitats BASIC • Base de dades • Branding i optimització del perfil • Reports i estadístiques • Notificacions Push real time • Missatgeria Live Chat 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalitats BASIC • Base de dades personalitzada • Branding i optimització del perfil • Diversitat en contingut multimèdia • Reports i estadístiques • Reports i estadístiques en relació a la competència • Notificacions Push real time • Integració en plataformes • Posicionament • Missatgeria Live Chat
Gratuït	39,95 €	79,95 €

Font. Elaboració pròpia.

¹⁵ Per veure les especificacions de les funcionalitats dels PHOOD Plans, consultar Annex 10.

- Espai “**Experiències gastronòmiques**”

Es tracta d'una secció de l'aplicació on els restaurants poden oferir a l'usuari les seves ofertes habituals o de caràcter especial ja sigui per donar-se a conèixer, disminuir el nombre de taules buides, augmentar el tràfic de persones al negoci durant una hora determinada, promocionar un esdeveniment, entre altres finalitats¹⁶. L'espai d'ofertes serveix com una forma més pels restaurants de promocionar-se directament al segment *Foodie*, el qual s'ha comprovat a l'enquesta del PMV que es tracta d'un servei interessant segons les seves necessitats. A més, hem vist que la majoria dels competidors ofereixen un servei similar.

Les reserves que s'efectuen a través d'aquest espai tenen una **comissió fixa del 15% sobre el preu** que hagi establert el restaurant per la seva experiència. En el cas que el preu inclogui dues o més persones, la comissió s'aplica al preu fixat a l'oferta independentment del nombre d'individus. Cal remarcar que qui fa front a la comissió és el restaurant i en cap cas l'usuari. Així doncs, és el cost que li suposa al negoci anunciar-se en la secció en qüestió i fer efectiva la reserva.

Per últim, l'espai “*Experiències gastronòmiques*” està disponible per a tots els restaurants de la comunitat, independentment dels PHOOD Plans. Tot i això, el posicionament o l'ordre en què l'oferta apareix a l'usuari, va en funció del pla que es disposa. Els negocis que tinguin contractada la tarifa Premium disposen de major visibilitat a la secció essent dels primers d'aparèixer.

Funcionament de la secció: visualització, reserva i pagament

L'anunci presenta un format *story* en el qual l'usuari podrà visualitzar la següent oferta fent click a la dreta de la pantalla, a l'esquerra per tornar a l'anterior i realitzant un *swipe up*¹⁷ si vol saber més informació o reservar l'experiència. Les primeres ofertes que apareguin, tant amb filtres de cerca com sense, seran dels restaurants que disposin del *Plan Premium*. Quan l'usuari reserva, s'envia una notificació de confirmació així com un avís a l'establiment. La forma de pagament de l'experiència varia en funció de cada restaurant: a través de l'*app*, *in situ* en l'establiment, entre d'altres opcions.

A continuació es presenta un exemple de com un usuari *Phoodie* visualitza una oferta en la secció “*Experiències gastronòmiques*”.

¹⁶ En l'annex 11 es mostren els passos a seguir per a la creació d'una oferta Experiència Gastronòmica.

¹⁷ Es tracta d'una funció que consisteix en un moviment de dit des de la part inferior de la pantalla del *Smartphone* cap a dalt. Seguidament, apareix una nova finestra amb un enllaç determinat.

Figura 26. Exemple *story* de l'espai "Experiències gastronòmiques".



Font: Elaboració pròpia.

"Sopar a cegues" per Restaurant Dans Le Noir

Descripció: *Disposa't a gaudir d'un sopar diferent on els teus sentits es convertiran en els protagonistes de la nit. Viu una experiència única amb aquest sopar a cegues al restaurant Dans Le Noir a Barcelona. Un sopar elaborat amb ingredients de primera qualitat però amb una peculiaritat, estaràs totalment a les fosques fent que infinitat de sensacions recorrin el teu cos. A més de l'experiència sensorial, també compartiràs una experiència humana i social en la relació que mantindràs amb els cambrers donat que el personal de sala és invident.*

- Canal de reserves

Els restaurants poden utilitzar PHOOD com a un nou canal de vendes. El perfil de cada restaurant mostra l'opció de “Reservar Taula” i permet a l'usuari confirmar la seva reserva de forma immediata a partir de l'aplicació. Tal com s'ha constatat a l'enquesta realitzada als restaurants, cada vegada més es realitzen reserves de forma *online*, fet que posa en evidència la voluntat dels negocis d'oferir aquest canal.

A continuació, es detallen els passos que ha de seguir l'usuari per a realitzar una reserva a través de PHOOD:

1. Escollir el dia (segons disponibilitat del restaurant)
2. Escollir l'hora (segons disponibilitat del restaurant)
3. Nombre de comensals
4. Codi de promoció (opcional)

Un cop la reserva és formalitzada, s'envia la informació al restaurant i en cas que se'n disposi, es sincronitza automàticament amb el seu sistema de gestió o *software*. Per cada reserva efectiva, PHOOD estableix una **comissió fixada de 1,5€ per comensal**.

Pel que fa al procés dels usuaris, quan la reserva és acceptada, PHOOD envia un email de confirmació a l'usuari i aquest pot visualitzar-la a la secció “Booked” del seu perfil. A més, una hora abans, se li mostra un recordatori per mitjà d'una notificació *push*. En cas de cancel·lació, aquesta es pot realitzar des de l'email o des del perfil *Phoodie*. De ser així, es notifica també la cancel·lació a l'establiment i no es genera el cobrament de la comissió corresponent.

c. Consultoria

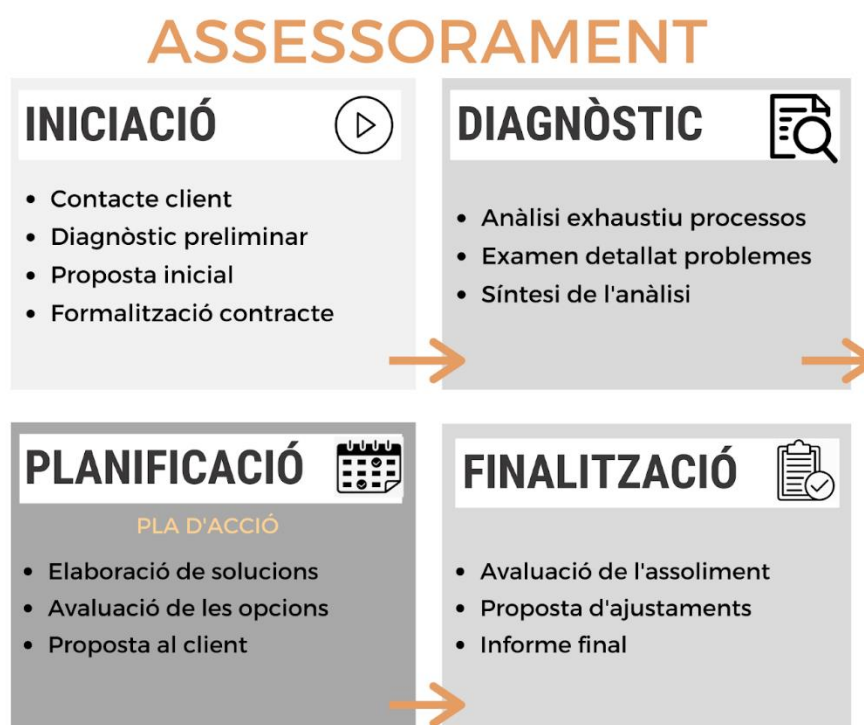
Les dues tipologies de serveis de consultoria que proposem sorgeixen de la identificació d'una oportunitat que parteix de les dades d'informació que obtenim com a comunitat; tant dels *Phoodies*, dels restaurants, com del sector de la restauració. Amb aquestes podem identificar errors o aspectes a millorar per tal d'aconsellar i impulsar els negocis. Tanmateix, pretenem diferenciar-nos dels nostres competidors. Alguns d'ells, com *TripAdvisor* a partir dels plans de subscripció, ofereixen reports i estadístiques del desenvolupament del negoci, tal com fa PHOOD. Tot i això la nostra proposta també brinda solucions, a banda de la cessió de la informació per mitjà d'informes. Es proporciona assessorament personalitzat i un seguit de cursos de formació.

- Assessorament personalitzat

Aquest servei es destina a qualsevol restaurant de la comunitat PHOOD que requereixi assessorament per tal de potenciar o millorar el desenvolupament del seu negoci. Tot i que el servei que s'ofereix pot contemplar qualsevol tipologia d'establiment, la nostra especialització s'emmarca en els restaurants que vulguin dirigir-se a un públic *Foodie*. A més, el disseny de les accions a implementar, emfatitzaran la integració de l'aplicació PHOOD en el negoci, potenciant el nostre valor.

L'assessorament es dur a terme per especialistes de l'equip PHOOD, els quals mantenen un contacte directe i personal amb els restauradors. El procés està **compost per quatre etapes**; iniciació, diagnòstic, planificació (pla d'acció) i finalització.

Figura 27. Especificació de les etapes que componen el servei d'assessorament personalitzat.



Font: Elaboració pròpia.

Les etapes comentades simplifiquen l'activitat respecte del que es coneix com a assessorament o consultoria, donat que no es concep com a un servei primordial de PHOOD sinó com a un servei complementari. D'aquesta manera, s'ofereix un Pla d'Acció amb un període d'assoliment concret segons cada cas i una etapa final d'avaluació de l'assoliment. En aquest procés però, PHOOD no intervé en el període d'implementació de les mesures aportades, deixant en mans del restaurant l'aplicació del Pla d'Acció.

Les principals àrees d'assessorament establertes, tant per la posada en marxa del negoci com pels restaurants ja en funcionament, són les següents:

- **Captació, formació i selecció de personal.** Indicacions per a la correcta elecció del client intern donat que és vital per a l'èxit del restaurant.
- **Estudi de mercat i de la competència.** Conèixer l'entorn així com el nostre client potencial, les seves necessitats i expectatives.
- **Identitat del negoci i Ebranding.** Construcció d'una marca en un entorn digital.
- **Optimització de la gestió de proveïdors.** Selecció, negociació i optimització del tracte amb els proveïdors, els quals són agents determinants del nostre producte i negoci.
- **Consultoria gastronòmica.** Aquesta àrea inclou les següents funcionalitats:
 - Estudi, actualització i disseny de la carta
 - Creació de fitxes tècniques i escandalls
 - Disseny de noves ofertes gastronòmiques per a diferents ocasions
- **Disseny i gestió de l'espai.** La funcionalitat ens ajuda a ser més operatius, a treballar de manera més còmoda i eficient.
- **Màrqueting i publicitat** focalitzat a Internet i xarxes socials.

Per a la contractació del servei, l'establiment es pot posar en contacte amb l'equip PHOOD a través de l'*app* o qualsevol altre canal de comunicació establert amb el segment restaurants. Pel que fa al preu, s'estableix un **cost per hora dedicada de 25€**. La durada de l'assessorament pot variar segons cada cas, donat el grau de complexitat dels negocis i/o dels àmbits que es desitgin tractar per part del restaurador. La durada mitjana de l'assessorament és d'un a quatre mesos.

- **Cursos de formació**

A banda del servei d'assessorament, posem a la disposició dels restaurants un conjunt de cursos formatius especialitzats en el sector de la restauració i la gastronomia. Aquests són elaborats pels especialistes de l'equip PHOOD i són actualitzats de forma constant per tal d'estar al dia de les últimes novetats del sector. Es tracta de cursos en format *online* per a que els restauradors interessats puguin realitzar-los en el moment i el temps que considerin oportú. Actualment, PHOOD posa a disposició un total de 7 programes formatius amb diferents blocs i capítols de caràcter interactiu i multimèdia.

- **Planificació de l'oferta gastronòmica.** Aquest programa mostra eines pel disseny de la carta, plats, escandalls i mermes, *neuromarketing* aplicat a la restauració, així com altres aspectes formals i tècnics.

- **Gestió dels al·lèrgens alimentaris en la restauració.** Organització i facilitació al consumidor de la informació sobre al·lèrgens i intoleràncies d'acord amb la normativa europea i el compliment del reglament 1169/2011.
- **Creació i millora d'experiències gastronòmiques.** Aquest curs tracta de dissenyar esdeveniments des de la perspectiva de les emocions del client fent així experiències autèntiques i memorables amb les últimes tendències.
- **Higiene i seguretat alimentària.** Aplicació de normes i condicions higiènico-sanitàries en el sector de la restauració. Especial èmfasi a les pràctiques i mesures requerides donada l'actual crisi sanitària generada per la Covid-19.
- **Màrqueting i vendes del restaurant.** Disseny i implementació d'eines de màrqueting i vendes en el negoci restaurador, a partir d'estratègies de comercialització, promocions i accions comercials exitoses, fixació i gestió dels preus, atracció de nous clients, satisfacció i fidelització, entre d'altres.
- **Social Media Restauranting¹⁸.** Aplicació d'un nou model tecnològic, Internet i les xarxes socials. *E-commerce*, monitorització, reputació *online* i més eines per afrontar aquest nou repte.
- **Restauració sostenible i responsable.** Es tracta de treballar amb una triple visió: producte, persones i planeta. La formació en una oferta gastronòmica sostenible, saludable i inclusiva a través de productes de proximitat i de temporada, ecològics, orgànics, de comerç just així com la gestió de residus. Es contemplan relacions laborals justes, la negociació amb proveïdors i el treball amb màrqueting verd.

Tots els programes tenen una duració aproximada de 120 hores, les quals s'han de completar en tres mesos, resultant en un màxim de dues hores diàries de dedicació en dies laborables. Tot i això, la planificació dels cursos recau totalment en la persona que es forma, mentre es compleixi amb la data de finalització estipulada. Finalment, es lliura un certificat oficial PHOOD un cop finalitzats. El preu dels cursos de 120 hores **és de 199,95€**.

¹⁸ El **SMR (Social Media Restauranting)** no només tracta d'una presència a les xarxes socials. És un concepte que cerca establir plans, estratègies i objectius concrets per a l'evolució i millora de la presència del restaurant. La finalitat és aconseguir un valor diferenciador entre els seus clients i davant de la competència, sent necessària la participació de tota l'organització.

A continuació, es mostra un esquema resum dels diferents serveis i productes mencionats que es troben a disposició del segment restaurant.

Figura 28. Esquema del portafolis de productes i serveis dels *Phoodie Rests*.



Font: Elaboració pròpia.

5.2 Comunicació

5.2.1 Mitjans

L'estratègia de PHOOD per donar-se a conèixer, comunicar-se i arribar al segment *Phoodies* i *Phoodie Rests* es basa en els següents canals:

- Aplicació mòbil PHOOD
- Pàgina web PHOOD
- Xarxes Socials: Instagram, Facebook i LinkedIn.

En el nostre cas, l'aplicació és el principal canal de comunicació establert donat que és el mitjà on es desenvolupa tota l'activitat PHOOD i, on els usuaris poden trobar la informació rellevant de la comunitat. Tanmateix, la presència a Internet és de vital importància per arribar a obtenir el reconeixement desitjat, tenint en compte el nivell de digitalització a l'alça del sector de la restauració. A més, considerem que les xarxes socials són un canal òptim per arribar al segment Foodie, ja que es tracta del principal mitjà pel qual comparteix el seu contingut.

Segons indiquen les últimes tendències, hi ha una certa relació d'edat en la utilització de les plataformes. Facebook ha disminuït el seu ús en els públics joves i predomina en edats superiors dels 46 anys. En canvi, el públic d'*Instagram* es sustenta un 67% per persones amb edats d'entre 18 i 29 anys. Per tal d'arribar al públic *Phoodie* de totes les edats possibles, volem ser presents a ambdós canals. Finalment, ens trobem a *LinkedIn* pel segment dels *Phoodie Rests*, ja que és la xarxa social predilecta des de la vessant professional.

Aplicació mòbil PHOOD









L'aplicació permet als usuaris i restaurants accedir al contingut PHOOD a través d'un registre previ i adquirir també els serveis de pagament. El contingut s'adapta segons si es tracta d'un restaurant o d'un usuari. L'aplicació es troba disponible per *iOS* i *Android*.

Accions de l'aplicació

- *Email Màrqueting i notificacions Push*: L'aplicació permet enviar notificacions *Push* en temps real i està vinculada a un sistema d'*email* màrqueting, el qual elaborarem amb MailChimp. Amb aquest, s'envien *newsletters* als usuaris o restaurants que tinguem a la nostra base de dades, per tal de mantenir-los actualitzats i informats de les últimes novetats.
- *Programa de fidelització (exclusiu d'usuaris): PHOOD Coins*. Aquests són equivalents a euros que els usuaris poden utilitzar com a descomptes en restaurants quan fan una reserva, a l'apartat de "Codi de promoció". Els usuaris tenen l'oportunitat d'aconseguir *PHOOD Coins* mentre realitzen certes accions en l'aplicació. En aquest cas, l'obtenció de 100 *PHOOD Coins* equival a 1€ i les accions per aconseguir-los són les següents:

Figura 29. Accions dels *Phoodies* per aconseguir *PHOOD Coins*.

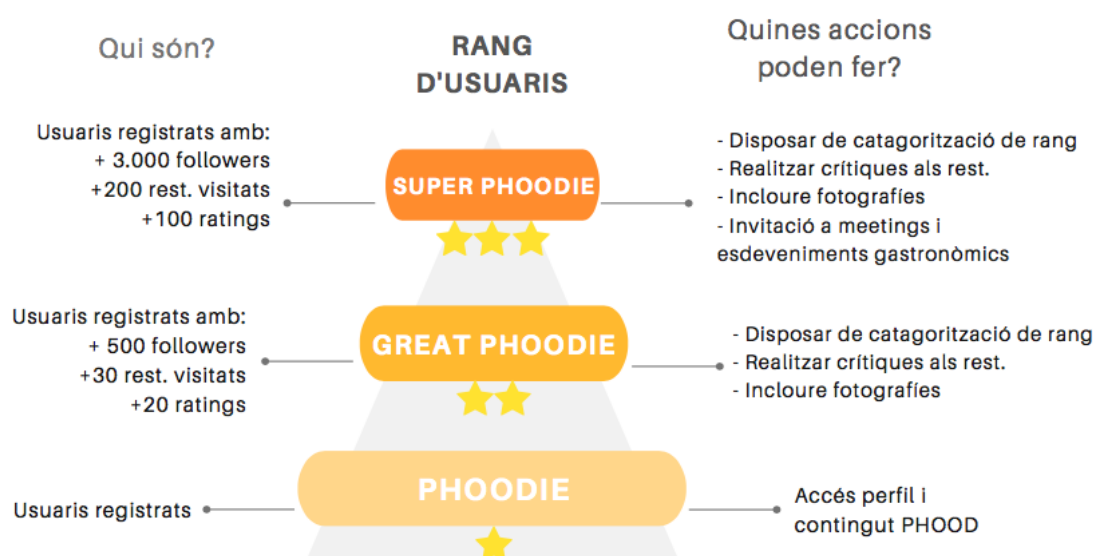
PHOOD COINS: ACCIONS

Registre a l'aplicació	10	
Recomenar l'aplicació	10	
Completar la informació del perfil Phoodie.....	5	
Tres interaccions al Forum.....	5	
Follow a l'Instagram.....	3	
Follow al Facebook.....	3	
Reservar una taula.....	2	
Rating d'un restaurant.....	2	
Rating d'un plat.....	2	

Font: Elaboració pròpia.

- **Rang d'usuari** (exclusiu usuari): La comunitat està formada per tot el conjunt d'usuaris que es registren i es converteixen en *Phoodies*. Aquests tenen la possibilitat d'ascendir de rang segons la influència que aconseguen en la comunitat. La categorització del membre apareix al seu perfil per tal que altres *Phoodies* puguin veure la influència que aquests tenen. Per altra banda, l'obtenció d'un major rang permet que l'usuari realitzi certes accions, com escriure opinions o crítiques.

Figura 30. Rang de *Phoodies*.



Font: Elaboració pròpia.

Pàgina web PHOOD

La pàgina web permet consultar els continguts que s'ofereixen a PHOOD, així com els serveis de pagament, tot i que no es pot interaccionar a partir del perfil de cada segment. El fet de tractar-se d'un projecte de nova creació i entenent que els recursos són limitats, en un inici es desenvolupa una pàgina web de tipus informatiu. Més endavant, pretenem incorporar les mateixes accions que es poden trobar a l'aplicació. Per a la creació del lloc web requerim del següent:

- Un domini: www.phood.es/
- El *hosting*: el servidor que ens ofereix un espai per a gestionar la web.

Accions de la pàgina web

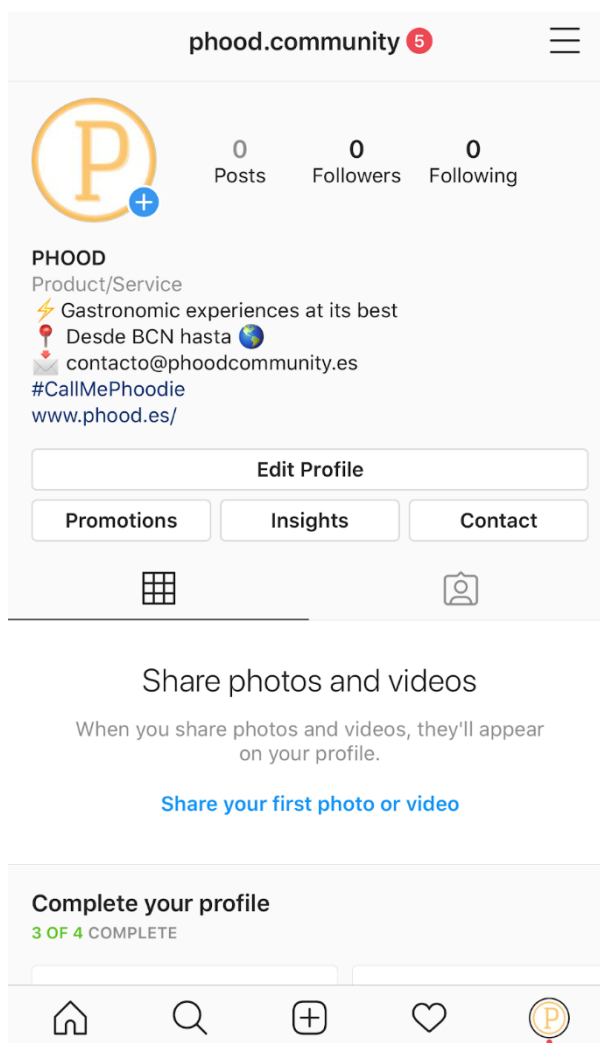
- *Contingut informatiu:* Es posa a l'abast la informació relacionada amb els continguts, prestacions i serveis disponibles pels dos segments. Se'ls redirigeix a la descàrrega de l'aplicació en cas que estiguin interessats i als altres canals de comunicació establerts. En el cas dels restaurants, hi ha una àrea específica per a sol·licitar informació en quant els productes o prestacions de pagament.

Xarxes socials: Instagram

Es tracta d'una xarxa amb gran potencial que permet mostrar diferent tipologia de contingut de forma visual, fet que s'arrela a la cultura PHOOD. Un dels avantatges d'aquesta eina és que la publicitat no es mostra de forma gaire intrusiva i permet interaccionar amb els usuaris. En el nostre cas, pretenem que sigui una eina que ens permeti compartir contingut que mostri la nostra proposta, missatge i valors. Les publicacions doncs, segueixen les 3C's de la curació de continguts; ser coherent, ser corporatiu i ser consistent. A continuació es detallen una sèrie d'aspectes formals a tenir en compte:

- *Biografia:* Es manté actualitzat l'eslògan "Gastronomic experiences at its best", es mostra l'enllaç a la pàgina web (www.phood.es/), el hashtag personalitzat de la comunitat #CallMePhoodie així com l'email de contacte (contacto@phood.community.es).
- *Imatge de perfil:* Es mostra el logotip de PHOOD, amb un disseny senzill i reconegut.
- *Colors:* El color corporatiu és el taronja. A més, es combina amb la utilització de filtres vius i colorits per a transmetre sentiments de felicitat i benestar.
- *Qualitat:* Preval la qualitat per sobre la quantitat. Es valora que les publicacions segueixin totes la mateixa linealitat de qualitat tant estètica com de contingut.
- *Idioma:* s'utilitza el castellà per expressar-nos, tot i que s'introdueix algun mot o expressió en anglès per tal de transmetre un abast global.

Figura 31. Pàgina d'Instagram oficial PHOOD.

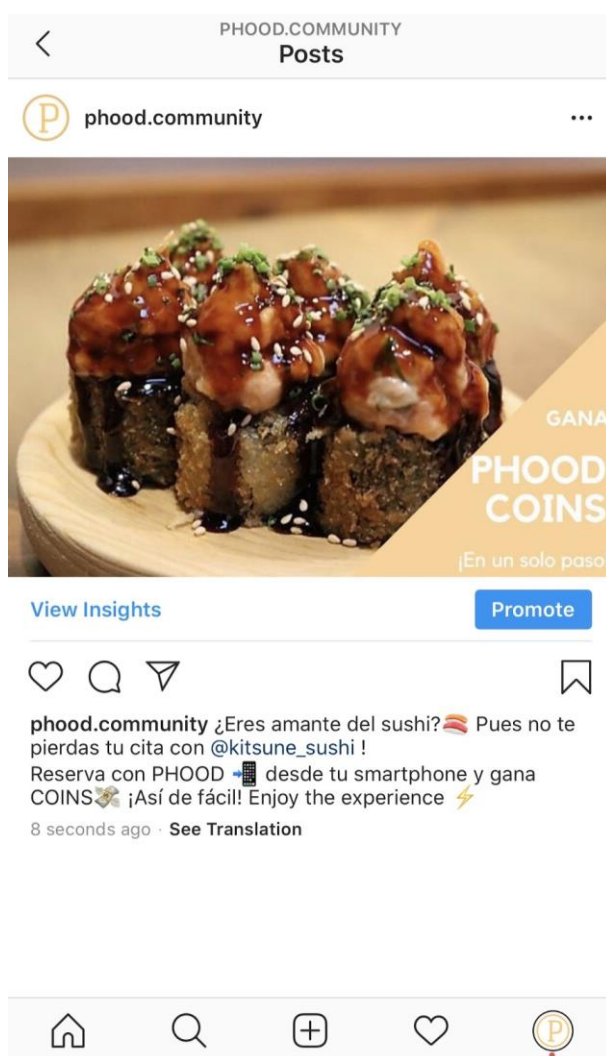


Font: Elaboració pròpia.

Accions d'Instagram

- **Posts:** Es publica un post mínim al dia, a l'hora de màxima audiència (segons els algorismes d'Instagram). Amb les publicacions es mostra el contingut que pot oferir PHOOD: ofertes dels diferents restaurants de la plataforma, imatges de plats o contingut d'interès pel segment.

Figura 32. Exemple de post a la pàgina d'Instagram PHOOD.



Font: Elaboració pròpia.

- **Altres accions:** Ús d'altres eines disponibles per comunicar i interaccionar amb la comunitat diàriament. Aquestes són els *stories*, el canal IGTV i els missatges Direct.

Xarxes socials: Facebook

El canal en qüestió s'utilitza per a reforçar el missatge transmès a Instagram, ja que Facebook ofereix la possibilitat de compartir una gran varietat de contingut en diferents formats (creació d'una experiència instantània, una seqüència de fotografies o pujar diversos vídeos a la vegada). Respecte als aspectes formals, es seguiran els mateixos que s'han estipulat per a la xarxa d'Instagram. Pel que fa al nivell de freqüència de publicació, aquest és d'un mínim de 3 accions per setmana.

Accions de Facebook

- *Post*: Amb aquesta acció es complementa el contingut publicat a Instagram. A la vegada, s'aprofiten les diverses accions de caràcter interactiu que ofereix la plataforma.
- *Altres accions*: Ús d'altres eines disponibles per comunicar i interaccionar amb la comunitat diàriament. Aquestes són els *stories*, la comunitat per a obrir debats, el canal *Watch*, vídeos en directe i la missatgeria Messenger.

Xarxes socials: LinkedIn

En aquest cas, la xarxa de LinkedIn s'enfoca al segment dels restaurants, per tal de proporcionar un perfil de negoci. Es publica en format de *posts* i el contingut pretén informar als restaurants de tots els avantatges que poden obtenir formant part de la comunitat PHOOD, així com dels serveis de pagament. En aquest cas, les accions es realitzen a partir de Posts i es comparteixen un mínim de 3 publicacions per setmana.

5.2.2 Campanyes complementàries

A banda dels canals comentats, es realitzen campanyes de comunicació complementàries amb l'objectiu de generar contingut atractiu per donar-nos a conèixer, sobretot en les fases inicials. En cada acció s'indica la freqüència amb què es realitzen durant el primer any, tenint en compte que en la campanya de llançament pot incrementar.

- **Publicitat**. Realitzem publicitat a través de diversos canals i formats. Aquests són *Ads* en les xarxes socials establertes (Instagram, Facebook i LinkedIn), *Pop-ups* i posicionament *SEM* (Google Ads) a diverses pàgines web de l'àmbit gastronòmic i/o restauració i amb un considerat tràfic d'usuaris potencials.

Freqüència Ads XXSS: Una acció mensual.

Freqüència Pop-ups i posicionament SEM: Es destina un pressupost mensual fixe en publicitat, almenys durant el primer any. Una acció mensual.

Figura 33. Exemple de *pop-up* per a la captació de *leads*.

PHOOD

Gastronomic experiences at its best.

Nunca había sido tan fácil seguir tu instinto, te lo demostraremos. No pierdas la oportunidad de vivir experiencias gastronómicas como nunca antes lo habías hecho. Consigue descuentos y ofertas únicas suscribiéndote a la comunidad PHOOD. **Descubre QUIENES somos, QUÉ hacemos y entra a formar parte.**

- Equipo PHOOD

Email Address

First Name

Registrarme

Font: Elaboració pròpia.

- **Brand Ambassadors.** Contacte amb comptes amb influència o personalitats del sector perquè formin part del projecte sent ambaixadors de la marca. Les accions de comunicació es duen a terme amb la xarxa social Instagram. Respecte al format, aquest varia en cada cas podent utilitzar el *story*, el *post* o el IGTV.
 - Promoció de l'app PHOOD mostrant així el durant, abans i després de cada experiència. És a dir, des de la utilització de l'aplicació i el seu funcionament, el fet de trobar-se *in situ* al restaurant fins a la seva valoració i experiència amb PHOOD. Aquesta acció es dur a terme amb l'ofertament d'un àpat gratuït en qualsevol *Phoodie Rest* a escollir.
 - Anunci de descomptes i/o promocions amb codis personalitzats perquè els usuaris puguin fer-ne ús i beneficiar-se'n.
 - Promoció de noves campanyes sorgides per l'equip de Màrqueting i Comunicació.

Freqüència: Una acció mensual.

- **Concursos o sortejos.** Per tal d'activar l'*engagement* dels usuaris es duen a terme sortejos que es promocionen a través d'Instagram. Els premis són àpats en els restaurants PHOOD amb els que es manté una col·laboració o bé a compte nostre. Les bases de participació es comuniquen a través de la publicació d'un post.

Freqüència: Els concursos es realitzen cada tres mesos.

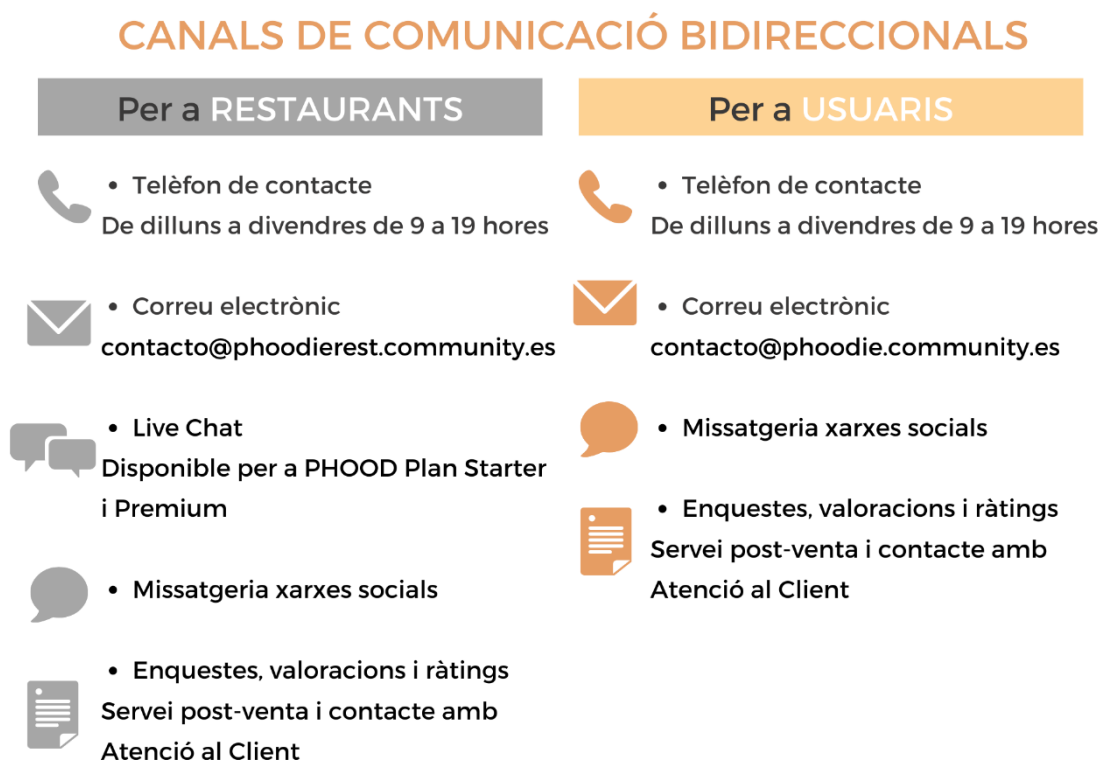
- **Fires i/o Convencions.** L'equip PHOOD es manté al dia respecte a fires o convencions relacionades amb el món de la gastronomia i/o de les *Startups*. Es tracten d'esdeveniments amb una gran oportunitat per a donar a conèixer la nostra proposta en primera persona i optar a la possibilitat d'obtenir finançament.

Freqüència: segons disponibilitat. Tot i això, pretenem assistir un mínim de dues fires o convencions anuals.

5.2.3 Canals bidireccionals

A banda dels canals de comunicació esmentats amb anterioritat, s'estableixen altres vies de contacte directe amb l'equip PHOOD tant per usuaris com per restaurants.

Figura 34. Altres canals de comunicació bidireccionals amb ambdós públics.



Font. Elaboració propia.










5.2.4 Campanyes de llançament



L'objectiu de la campanya de llançament és donar-nos a conèixer com a marca PHOOD, mostrar la proposta de valor als nostres segments i obtenir les primeres descàrregues de l'aplicació mòbil.

Campanya de llançament pels Phoodies

Consistirà en diverses accions que creiem que poden ser d'interès pels *Phoodies* o bé ens serveixen per arribar a ells. Aquestes es realitzen paral·lelament a les accions habituals explicades en l'apartat anterior. Es tracta de l'obertura de les xarxes socials, la publicitat, accions dels *Brand Ambassadors* i un sorteig. Pretenem que la campanya tingui una duració de sis setmanes.

Taula 2. Detall de la campanya de llançament d'usuaris.

Setmana	Canal	Acció	Explicació	Pressupost estimat
1	 	Obertura de les xarxes socials	S'inicia l'activitat habitual de les xarxes socials, amb la freqüència, les accions i el contingut comentats.	-
2	  	Publicitat	Acció de publicitat XXSS: Format Ads. Pop ups i Google Ads	2480€ <i>Instagram Ads:</i> 700€ (0,7*1000) <i>Facebook Ads:</i> 700€ (0.7*1000) <i>Google Ads:</i> 1.080€ (1,2*900)
3		Inici campanya amb brand ambassadors	Un àpat gratuït per a dues persones (Brand ambassador + 1 persona) a qualsevol <i>Phoodie Rests</i> a canvi d'una promoció a través de les seves xarxes socials.	600€ <i>10 brand ambassadors. Àpats valorats en 60€.</i>
4	  	Publicitat	Acció de publicitat XXSS: Format Ads. Pop ups i Google Ads	2480€ <i>Instagram Ads:</i> 700€ <i>Facebook Ads:</i> 700€ <i>Google Ads:</i> 1.080€

5		Sorteig	<p>Anunci del sorteig a partir d'un <i>story</i> i post.</p> <p>Es comunica que tots els participants tenen premi assegurat i 10 d'ells guanyaran un sopar per a dues persones en un <i>Phoodie Rest</i>. S'anunciaran dos guanyadors cada hora, des de les 18 fins les 22h. Aquests han de complir amb les següents condicions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir el post del sorteig i etiquetar PHOOD a <i>stories</i>. • Seguir a PHOOD. <p>En quant al premi assegurat és un descompte amb 20 PHOOD Coins (Equival a 0,2€)</p>	<p>782,8€</p> <p><i>Cost premi: 600€</i> <i>10 guanyadors.</i> <i>Àpats valorats en 60€.</i></p> <p><i>Cost premi assegurat¹⁹:</i> <i>182,80€</i> <i>(914 reserves efectives d'usuaris*0,2€)</i></p>
6		Campanya Brand Ambassadors	Un àpat gratuït per a dues persones (Brand Ambassador + 1 persona) a qualsevol <i>Phoodie Rests</i> a canvi d'una promoció a través de les seves xarxes socials.	<p>600€</p> <p><i>10 Brand Ambassadors. Àpats valorats en 60€.</i></p>
TOTAL CAMPANYA DE LLANÇAMENT USUARIS				6.942,8€

Font. Elaboració propia.

**Aclariment: En el pressupost de la campanya de llançament no es tenen en compte els sous de l'Equip PHOOD que intervenen.*

¹⁹ Pel càlcul de les reserves efectives del sorteig prenem de referència les persones que es descarregaran l'*app* el primer any; 70.302 individus resultants del SOM. Per fer una estimació a l'alça, es fixa un abast del 10% (donat que es tracta dels primers mesos des del llançament del negoci), essent 7.030 el nombre de participants total del sorteig. D'aquests, prenent com a referència la mitjana del 13%, segons la ràtio de conversió habitual obtenim que 914 persones acabaran fent la seva reserva efectiva.

Especificacions de les accions “Sorteig” i “Brand Ambassadors”

- **Brand Ambassadors**

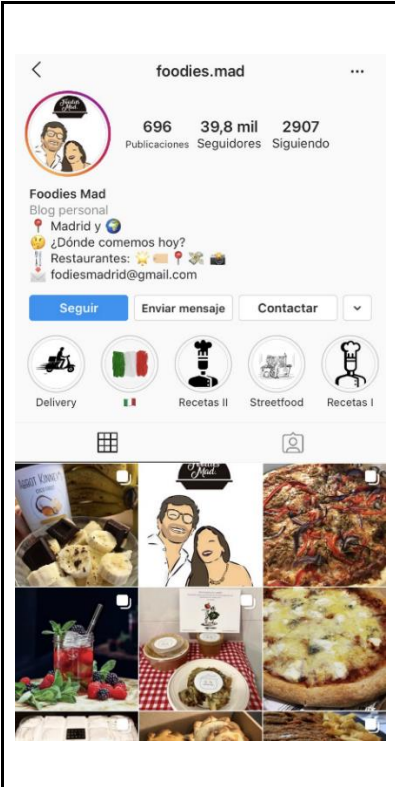
Es farà promoció de l'app mostrant el durant, abans i després de cada experiència. Aquesta acció es dur a terme amb l'oferiment d'un àpat gratuït en qualsevol Phoodie Rest a escollir. L'ambaixador juntament amb un acompanyant podran gaudir de l'experiència **valorada en 60€**.

A continuació, es mencionen alguns dels possibles ambaixadors de marca que poden col·laborar i representar a PHOOD. En quant al procés de selecció, forma de comunicar, missatge, creació de comunitat i altres aspectes rellevants de l'estratègia en qüestió, es defineixen a l'apartat de distribució.

Taula 3. Exemples de possibles ambaixadors de marca amb una breu descripció dels seus perfils i interessos.

Brand Ambassador	Informació	
	IG	_thinking_healthy
	Biografia	<p>↳ Healthy Lifestyle & Foodie Enfermera 🩺 Vegetariana & runner! 📧 contacto: healthfoodbody@gmail.com #thinkingtoasts 🌐 linktr.ee/_thinking_healthy Le sigue gembablanch</p>
	Seguidors	36.700
	Seguits	1500
	Descripció	<p>Compartir receptes fàcils, saludables i per a un públic vegetarià.</p> <p>Altres interessos: Viatges, consells salut i decoració. XXSS: Compta amb un blog, un canal de Youtube i Pinterest.</p>

	<p><i>IG</i></p>	<p>foodieviajeros</p>
	<p><i>Biografia</i></p>	<p>FoodieViajeros Bloguero Aficionados a comer, beber y viajar. http://www.foodieviajeros.com/</p>
	<p><i>Seguidors</i></p>	<p>13.500</p>
	<p><i>Seguits</i></p>	<p>3.139</p>
	<p><i>Descripció</i></p>	<p>Compartir viatges gastronòmics, crítiques dels restaurants visitats i experiències del món de la restauració. Altres interessos: Guies de viatge d'arreu del món, consells i tips, etnologia. XXSS: Blog</p>
	<p><i>IG</i></p>	<p>thelasegasfoodie</p>
	<p><i>Biografia</i></p>	<p>Las Vegas Foodie 🌐👩 Hi, I'm Lindsay 📍 #VEGAS , Baby! 🍴 Professional food consumer 📧 DM/Email to Collab! exclusivelyvegas.com</p>
	<p><i>Seguidors</i></p>	<p>248.000</p>
	<p><i>Seguits</i></p>	<p>771</p>
	<p><i>Descripció</i></p>	<p>Compartir les experiències gastronòmiques més úniques dels restaurants de Las Vegas, Estats Units. Ofereix nombrosos descomptes i compta amb una comunitat. Altres interessos: Receptes XXSS: Facebook, Blog "Exclusively Vegas"</p>

	<i>IG</i>	foodies.mad
<i>Biografia</i>	Foodies Mad ● Madrid y 🌐 □ ¿Dónde comemos hoy? 🍴 Restaurants: 🌟 📞 🗺️ 📷 ✉️ fodiesmadrid@gmail.com	
<i>Seguidors</i>	39.800	
<i>Seguits</i>	2907	
<i>Descripció</i>	<p>Compartir els restaurants més intrèpits i autèntics de Madrid. Narren la seva experiència, els plats tastats així com consells, informació del restaurant, entre d'altres.</p> <p>Altres interessos: Viatges gastronòmics d'arreu del món, receptes</p>	

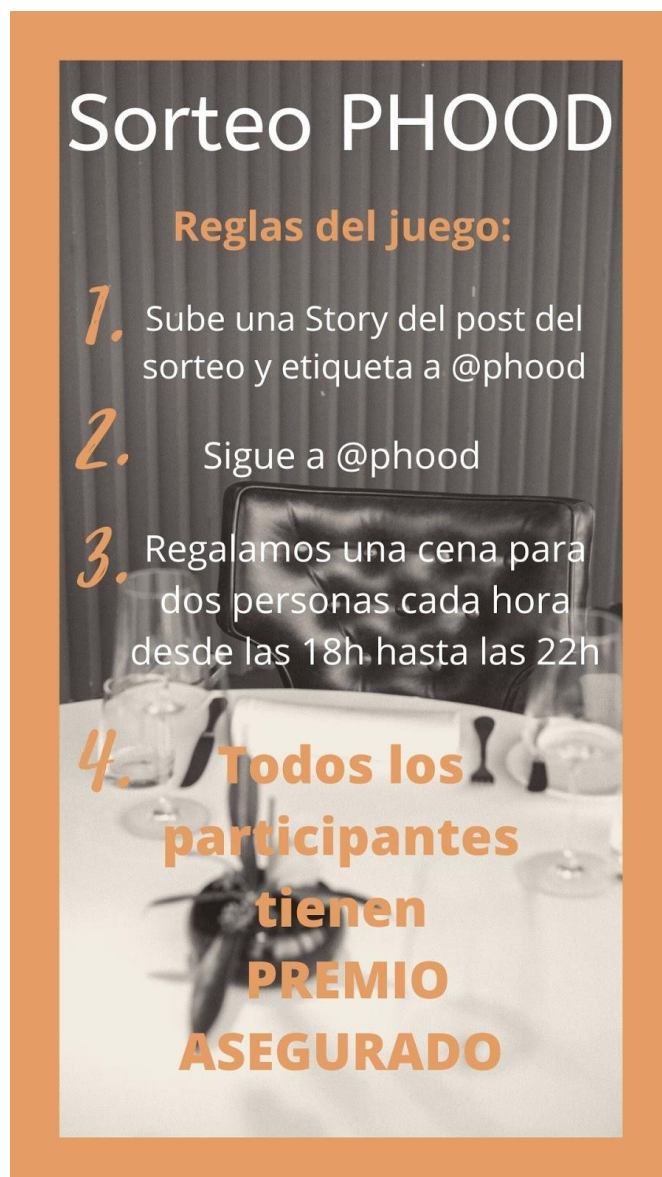
Font: Elaboració pròpia.

- **Sorteig**

El sorteig segueix una tècnica relativament nova que ja ha estat utilitzada per altres negocis²⁰ en els quals ha mostrat resultats molt positius. La idea és presentar un sorteig on tots els participants obtinguin una recompensa assegurada. El motiu de l'èxit és el fet que el públic veu l'oportunitat d'aconseguir alguna cosa de manera fàcil, ràpida i gratuïta. A més, es percep que hi ha més possibilitats d'aconseguir el premi pel fet que s'anunci un guanyador cada hora. D'aquesta manera, pretenem aconseguir certa viralitat en poc temps. A continuació, es presenta el *story* del sorteig:

²⁰ L'empresa de sabates MIM Shoes, pionera en aquesta tècnica, va aconseguir la participació de 30.000 persones i va passar de tenir 60.000 a 167.000 seguidors a Instagram en menys d'onze hores.

Figura 35. Story del sorteig.



Font. Elaboració pròpia.

Des de les 18 fins a les 22h hi haurà dos guanyadors cada hora, sempre que es compleixin amb els requeriments demanats. Aquests 10 guanyadors podran gaudir d'un sopar per a dues persones valorat en 60€ a un dels restaurants *Phoodie Rests*. El **cost del premi del sorteig és de 600€**.

Pel que fa al premi assegurat dels participants, aquest es desvelarà a les 22 hores, un cop finalitzat el sorteig. El premi assegurat és en forma de descomptes de restaurant a partir de *PHOOD Coins*. En aquest cas, els usuaris que compleixin amb les bases de participació adquireixen 20 *Coins* que equivalen a 0,2€. Tal com és esmentat al pressupost de la campanya en qüestió, s'espera una participació de 7.030 persones, de les quals un 13% acabaran fent la reserva efectiva. Aquest **cost de 182,80€** serà

assumit per PHOOD. L'enviament dels *PHOOD Coins* és a través d'un missatge d'Instagram Direct amb un codi personal i d'un sol ús. Per a poder gaudir del descompte, els usuaris han de descarregar-se l'*app*, registrar-se i realitzar una reserva a través de PHOOD on s'introdueix el codi promocional.

KPI's de la campanya de llançament dels Phoodies

Les accions descrites anteriorment durant la campanya de llançament tenen com a objectiu donar a conèixer PHOOD i arribar al nombre d'usuaris estimat en la primera fase d'introducció al mercat.

Taula 4. Mètriques i KPI's de la campanya usuaris.

Acció	Mètriques
Publicitat format Ads a les xarxes socials	CPC Instagram Ads (<i>Entre 0,5 i 1€ per click</i>) CPC Facebook Ads (<i>Entre 0,5 i 1€ per click</i>)
Publicitat format Pop-ups	(Nº subscriptors nous/Nº total de subscriptors)*100 CPL (Cost per Lead)
Publicitat amb posicionament SEM	CPC Google Ads (<i>Entre 1 i 2€ per click</i>) Quality Score (<i>Nivell de qualitat de l'anunci</i>)
Brand Ambassadors <i>*durant el període de promoció</i>	<ul style="list-style-type: none"> • (Nº seguidors nous/Nº total seguidors Instagram)*100 • (Nº de noves descarregues/Nº total de descàrregues <i>app</i>)*100 • Ús de codis promocionals
Sorteig <i>*durant el període de duració del sorteig</i>	<ul style="list-style-type: none"> • (Nº seguidors nous/Nº total seguidors Instagram)*100 • Nº <i>likes</i> al post del sorteig • Nº comentaris al post del sorteig • Nº mencions de PHOOD a <i>stories</i> • (Nº de noves descarregues/Nº total de descàrregues <i>app</i>)*100 • Nº de reserves efectives • Cost vinculat als PHOOD Coins (<i>20 PHOOD Coins per reserva efectiva</i>) • <i>Churn-rate</i> (<i>Taxa de desinstalació de l'app</i>)

Font: Elaboració pròpia.







Altres mètriques de caràcter general i aplicables a qualsevol acció de comunicació:



- CAC (Cost d'Adquisició del Client)
- *Conversion Rate* o ROI, és a dir, retorn de la inversió generada en publicitat i les accions realitzades.
- *LTV (Life Time Value)*, és a dir, el valor que rep PHOOD per cada usuari i la inversió realitzada per aconseguir-lo.
- Percentatge de clients originats pel Màrqueting.

Campanya de llançament pels Phoodie Rests

La campanya de llançament d'aquest segment es basa en tres accions diferenciades, a banda de les accions de comunicació habituals ja comentades. Aquestes són l'obertura de les xarxes socials, en concret de *LinkedIn*, la publicitat i una promoció dels PHOOD Plans. La campanya tindrà una duració d'un mes.

Taula 5. Detall de la campanya de llançament d'usuaris.

Setmana	Canal	Acció	Explicació	Pressupost estimat
1		Obertura de les xarxes socials	S'inicia l'activitat habitual de les xarxes socials, amb la freqüència, les accions i el contingut comentats.	-
2	 	Publicitat	Acció de publicitat XXSS: Format Ads. Pop ups i SEM (Google Ads)	2.286€ <i>LinkedIn Ads:</i> 1.446€ (4,82*300) <i>Google Ads:</i> 840€ (1,2*700)
3	  	Inici promoció PHOOD Pla Premium	Es tracta d'un mes de prova gratuït en la utilització del PHOOD Plan PREMIUM. Acció de publicitat dedicada a la promoció durant dues setmanes. XXSS: Format Ads i anuncis per missatge. Pop ups i SEM (Google Ads) App PHOOD: Notificació Push Correu: Email màrqueting	16.443,83€ <i>LinkedIn Ads:</i> 1.446€ (4,82*300) <i>Missatges directes LinkedIn:</i> 2.100€ (0,7*3000) <i>Google Ads:</i> 840€ (1,2*700) <i>Cost de la promoció:</i> 12.057,83€

4	 	Publicitat	Acció de publicitat XXSS: Format Ads. Pop ups i SEM (Google Ads)	1.684€ <i>LinkedIn Ads: 964€</i> <i>(4,82*200)</i> <i>Google Ads:</i> <i>720€ (1,2*600)</i>
TOTAL CAMPANYA LLANÇAMENT RESTAURANTS				20.413,83€

Font. Elaboració pròpia.

Especificacions de la “Promoció dels PHOOD Plans”

L'objectiu d'aquesta promoció és donar una oportunitat als restaurants per a provar els avantatges de contractar els nostres serveis de pagament. De manera que un cop hagin percebut els beneficis, decideixin continuar amb la subscripció, incrementant així el nombre d'ingressos. Per fer-ho, els restaurants s'hauran de registrar i disposar d'un perfil PHOOD.

Per anunciar aquesta promoció es realitza publicitat a partir d'Ads a LinkedIn i l'enviament de missatges directes a través de la mateixa xarxa social. Tanmateix, també s'utilitzen *pop-ups* a pàgines web gastronòmiques. Finalment, es duen a terme accions d'*email* màrqueting per mitjà de l'*app*, anunciant la promoció per a aquells restaurants que ja formin part de PHOOD però no estiguin subscrits a cap dels plans. Per calcular el cost de la promoció, PHOOD fa front al cost de les subscripcions de prova PREMIUM d'un mes amb una previsió de participació del 80%, **resultant en 12.057,83€**.

Figura 36. Anunci de la promoció de dues mensualitats de prova del Pla Premium.



Font: Elaboració pròpia.

KPI's de la campanya de llançament dels Phoodie Rests

Taula 6. Mètriques i KPI's de la campanya usuaris.

Acció	Mètriques
Publicitat format Ads a LinkedIn	CPC LinkedIn Ads (<i>Mitjana de 4,82€ per click</i>) CPE ²¹ LinkedIn Ads (<i>Mitjana de 0,7 per enviament</i>).
Publicitat format <i>Pop-ups</i>	<ul style="list-style-type: none"> • $(N^{\circ} \text{ subscriptors nous} / N^{\circ} \text{ total de subscriptors}) * 100$ • Taxa de creixement de la llista de <i>email</i> ($N^{\circ} \text{ subscriptors nous} - N^{\circ} \text{ de cancelats} / N^{\circ} \text{ total de subscriptors} * 100$) • CPL (Cost per Lead)
Publicitat amb posicionament SEM	CPC Google Ads (<i>Entre 1 i 2€ per click</i>) Quality Score (<i>Nivell de qualitat de l'anunci</i>)
Email màrqueting a través de la app	<ul style="list-style-type: none"> • CTR - Taxa d'obertura ($N^{\circ} \text{ de correus oberts} / N^{\circ} \text{ correus entregats} * 100$) • Taxa de click ($N^{\circ} \text{ de clicks en enllaços} / N^{\circ} \text{ de correus entregats} * 100$) • Taxa de rebot dur i suau. ($N^{\circ} \text{ de correus no enviats satisfactoriament} / N^{\circ} \text{ correus entregats} * 100$) • Churn-rate / Taxa de cancel·lació o abandonament

Font: Elaboració propia.

Altres mètriques de caràcter general i aplicables a qualsevol acció de comunicació:

- CAC (Cost d'Adquisició del Client),
- Conversion Rate o ROI, és a dir, retorn de la inversió generada en publicitat i les accions realitzades.
- LTV (Life Time Value), és a dir, el valor que rep PHOOD per cada usuari i la inversió realitzada per aconseguir-lo.
- Percentatge de clients originats pel Màrqueting

A continuació es presenta el calendari de les sis primeres setmanes, període en el qual es dur a terme la campanya de llançament. Tenir en compte que en el cas del segment dels restaurants, aquesta té una duració d'un mes. Finalment, **el cost final de les dues campanyes és de 27.356,63€.**

²¹ CPE: Cost per anuncis per missatgeria privada de la xarxa social que s'entreguen correctament. Es tracta d'una mètrica que té com objectiu augmentar la quantitat de *leads* qualificats o les inscripcions a ofertes i/o esdeveniments.

Figura 37. Calendari de la campanya de llançament.

Setmana 1						
Setmana 2						
Setmana 3						
Setmana 4						
Setmana 5						
Setmana 6						
Accions de la campanya						
	Obertura XXSS					
	Accions de publicitat (Usuaris)					
	Accions de publicitat (Restaurants)					
	Campanya Brand amabassadors					
	Inici promoció PHOOD Plans					
	Promoció PHOOD Plans					
	Inici sorteig usuaris					
	Sorteig usuaris					

Font: Elaboració propia.

5.2.5 Pressupost del Pla la de Comunicació

En aquest apartat es detalla el pressupost anual destinat al pla de comunicació establert i s'especifica la inversió del primer any en la campanya de llançament. Les quanties corresponents al desenvolupament i manteniment de l'*app* i web es tenen en compte en l'apartat del Procés de Producció.

Taula 7. Resum del pressupost del pla de comunicació del primer any.

Acció	Inversió mensual	Inversió anual
Publicitat	Instagram: 560€/mes (0,7*800)	6.160€
	Facebook: 560€/mes (0,7*800)	6.160€
	LinkedIn: 1.664€/mes <ul style="list-style-type: none"> • Ads (4,82*200): 964€/mes • Missatges (0,7*1000): 700€/mes 	18.304€
	SEM i Google Ads: 960€/mes (1,2*800)* *400 segment usuaris i 400 restaurants	10.560€
Brand Ambassadors	600€	6.600€
Sorteigs	782,8€ (Cada tres mesos)	3.131,2€
Fires/Convencions	600€ (Cada sis mesos)	1.200€
Campanya llançament	Usuaris: 6.942,8€ (Únicament les sis primeres setmanes)	27.356,63€
	Restaurants: 20.413,83€ (Únicament primer mes)	
TOTAL		79.471,83€

Font: Elaboració pròpia.

Aclariments del pla de comunicació:

- El personal a càrrec de les accions indicades, és en tots els casos el responsable i l'equip del departament de Màrqueting i Comunicació.
- Els valors indicats en la inversió anual de publicitat, brand ambassadors i sorteigs, han estat comptabilitzats en un temps d'onze mesos. Aquest fet és donat que les campanyes de llançament ja es contempen aquests costos.

5.3 Distribució

Un cop aconseguim donar-nos a conèixer a ambdós segments a partir del pla de comunicació, és important establir una estratègia de distribució amb la qual puguem tancar vendes, aconseguint clients o col·laboradors. La nostra voluntat és arribar a establir un vincle emocional amb els diferents agents i fidelitzar-los.

Estratègia Brand Ambassadors

Per dur a terme la campanya comunicativa dels Brand Ambassadors, se segueix un procés determinat a càrrec dels responsables de Màrqueting i Comunicació.

Selecció: L'elecció dels Brand Ambassadors és essencial, ja que aquests han de ser coherents amb els valors PHOOD i ser pròxims al segment *Foodie* per a poder tenir la influència desitjada. Per aquest motiu, han de seguir els següents requisits els quals són considerats a criteri del responsable de Màrqueting:

- Presència a Instagram, entre 10 mil i 300 mil seguidors.
- Perfil d'Instagram dedicat a un estil de vida o professió en l'àmbit gastronòmic o *Foodie*.
- Han de transmetre credibilitat, confiança i ser comunicatius.
- Acord amb certs dels valors dels *Foodies* (interès i coneixement gastronòmic, món vegetarià o vegà, autenticitat i exotisme, noves experiències, etc.)
- Han de presentar interacció constant amb el públic.
- Han de generar contingut de qualitat.
- Voluntat de mantenir una relació a llarg termini amb PHOOD i de conèixer i involucrar-se en valors del negoci.

Contacte i Formalització del contracte: Es realitza un primer contacte via missatgeria d'Instagram o bé per *email* on es fa la proposta. En cas que es mostri interès, es proposa una trobada presencial on es presenten les condicions del contracte. Aquest ha d'especificar les obligacions i compromisos d'ambdues parts (duració del contracte, quantitat de publicacions, dates de publicació, formats, plataformes, reglament enfront altres marques, el preu segons accions). Un cop formalitzat el contracte, es realitzen reunions (presencials o en videotrucada) com a mínim un cop al mes.

Accions i pressupost: Per aconseguir un vincle emocional amb el Brand Ambassador, es duen a terme diverses accions per tal de crear consciència de comunitat i que aquest se senti valorat i apreciat per nosaltres.

- Descomptes regulars en format PHOOD Coins. Es brinden 20€ de descompte mensuals a cadascun dels Brand Ambassadors perquè puguin gaudir en els restaurants de l'*app*. Tenint en compte es contacten amb 10 representants (el primer any), suposen **2.400€ anuals**.
- Reunió anual dels ambaixadors de la marca, on tenen l'oportunitat d'interactuar amb perfils semblants al seu i fer-los sentir orgullosos de formar part de la comunitat. Es tracta d'un sopar amb un **pressupost de 800€**. S'inclou el sopar dels 10 representants i el desplaçament.
- Identificació i reconeixement dels ambaixadors. Presentació dels col·laboradors a la comunitat reservant una secció en el lloc web, Instagram i Facebook.

Estratègia Certificat *Super Phoodie*

Per tal que els usuaris que adquireixen el màxim rang -*Super Phoodie*- obtinguin un reconeixement per part de l'equip, se'ls hi envia un obsequi físic. Es tracta d'una placa de vidre personalitzada gravada amb làser fabricada per una empresa externa. El seu cost és de 11,81€ per unitat²². Pel que fa al preu dels enviaments de cartes certificades a nivell internacional és de 5,60€ per unitat²³.

Així doncs, per estimar el cost total d'aquesta acció, s'interpreta que un 5% dels usuaris que realitzen compres a l'*app* aconseguix esdevenir *Super Phoodie* (5% de 7.030 = 352 usuaris). Es calcula un **cost de 6.128,32€** pel primer any.

Estratègia Acció Comercial

L'estratègia comercial es diferencia en dues accions: la captació de nous restaurants i la fidelització dels que ja formen part de la comunitat *Phoodie Rests*. Aquesta acció es caracteritza per oferir un tracte personal, proper i directe perquè considerem que el contacte presencial és important per transmetre confiança i transparència. La metodologia emprada és a partir de la fixació d'objectius mensuals en conjunt, per potenciar l'esperit d'equip. Aquests objectius es refereixen a la fixació d'un nombre de vendes mensuals respecte a noves contractacions dels PHOOD Plans, per les quals es cobra una **comissió del 7%** en cas que s'assoleixin.

²² Megatrofeos S.L. empresa especialitzada en trofeus, medalles i plaques commemoratives de caire corporatiu. <https://megatrofeos.es/>

²³ Informació extreta de les tarifes de Correos. <https://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-inicio/info>

L'inici de l'estratègia té lloc en un àmbit nacional però s'estendrà a una cobertura global a mesura que la disposició de recursos ho permeti. L'acció serà desenvolupada i gestionada per un equip de persones integrants del departament Comercial. En aquest cas, les despeses de personal i dietes (desplaçament, allotjament i manutenció) es tenen en compte al pressupost de Recursos Humans.

5.3.1 Pressupost de distribució

Taula 8. Resum del pressupost del pla de distribució del primer any.

Estratègia	Inversió mensual	Inversió anual	Personal càrrec
Brand Ambassadors	200€ mensuals + 800€* (*Només al mes d'agost)	3.200 €	Departament MK i Comunicació
Certificat Super Phoodie	510,7€	6.128,32€	Departament MK i Comunicació
TOTAL		9.328,32€	

Font: Elaboració pròpia.

5.4 Preu

5.4.1 Estratègia de preus per incorporar el producte al mercat

Pel que fa a l'estratègia de preus, el valor assignat als productes i serveis es realitza **d'acord als preus o valors de la competència**. Dins aquest marc, hem pres com a referència els principals competidors de cada producte -per exemple, *TripAdvisor* o *SmartBox*- donat el seu grau de consolidació en el mercat. Cal fer incís que vers la competència del canal de reserves, hem optat per incloure altres competidors amb menor domini i quota en el mercat. El fet de basar-nos en els preus de la competència, ens permet orientar-nos i tenir una mera idea dels valors que hem de fixar sense perdre de vista la nostra diferenciadora proposta de valor.

A partir d'aquí, hem optat per utilitzar diferents estratègies de preus en funció de cada producte de pagament que oferim. En la següent taula es presenten les estratègies proposades per a producte juntament amb una breu justificació del perquè de l'elecció en cada cas.

Taula 9. Estratègia de preus seleccionada segons cada producte.

Producte	Estratègia de preus	Justificació de l'elecció
Phoodies		
Informació Privilegiada	Preu descomptat ²⁴	En quant a competència, s'han escollit com a referència el servei de subscripció de diverses revistes gastronòmiques donada la similitud amb el nostre producte. Tot i això, PHOOD té menys costos de producció gràcies al seu format digital a través de l' <i>app</i> . Per aquest motiu, optem per oferir un preu més econòmic.
Phoodie Rests, Canal de Comunicació i Venda		
PHOOD Plans (<i>Starter i Premium</i>)	Preu descomptat	Agafant com a referència el principal competidor en gestió de restaurants (<i>TripAdvisor</i>), optem per fixar un preu més baix donada la manca d'experiència i consolidació en el mercat de PHOOD.
Espai ofertes "Experiències gastronòmiques"	Preu descomptat	Es tracta d'un mercat on hi ha existència de competidors amb una forta consolidació (Cas de <i>SmartBox</i> o <i>LetsBonus</i> els quals abasten el 60% de la quota de mercat). En el nostre cas, tot i ser un espai per anunciar les ofertes, les comissions no poden ser tant elevades donat que són per experiències que tenen un preu reduït. A més són ofertes que es poden donar més d'un cop a la setmana.
Canal de reserves	Preu mig ²⁵	Prenent com a referent un gran competidor (El Tenedor) i d'altres amb menor domini en el mercat com BCN Restaurants, s'estableix un preu situat en un terme mitjà entre ambdós competidors. La raó és la manca de coneixença en el mercat però alhora la valoració de la proposta de valor de l'aplicació en conjunt (no només l'acció de reserva).

²⁴ *Preu descomptat*. Estratègia competitiva que es fonamenta en fixar un preu per sota del de la resta de la competència. Es tracta d'una estratègia recomanable en el cas de mercats saturats o de noves marques i organitzacions.

²⁵ *Preu mig*. Estratègia competitiva basada en oferir un producte o servei a un preu similar al de la competència.

Phoodie Rests, Consultoria		
Assessorament personalitzat	Preu descomptat	Es pren com a referència diferents assessors i consultors gastronòmics dels quals hem pogut contrastar els preus que ofereixen per hora. Tanmateix, s'ha consultat a l'empresa Zaask ²⁶ . La disminució del preu en base a la competència és deguda a la reducció del servei d'assessorament en el cas que ens ocupa, deixant en mans dels restaurants la implementació del Pla d'Acció.
Cursos formatius	Preu mig	En aquest cas, existeixen múltiples plataformes que ofereixen cursos <i>online</i> dedicats al sector, per exemple Apendum, Femxa o Educaweb. Els preus són variables segons diferents factors (durada, qualitat, contingut, etc.) i inclús n'hi ha de gratuïts. Escollim l'estratègia de preu mig perquè posem en valor que els cursos oferts han estat creats pels especialistes de l'equip PHOOD, es troben enfocats a restaurants que vulguin dirigir-se a públic Foodie i, considerant que els programes tenen una durada concreta.

Font: Elaboració pròpia.

5.4.2 Sistema de fixació de preus

La fixació de preus ha estat elaborada a partir d'una selecció dels principals competidors, en funció de cada producte o servei, amb els preus corresponents. Aquesta informació ens ha permès tenir un marc de referència per la fixació dels preus dels serveis PHOOD, la qual es detalla posteriorment.

²⁶ *Zaask*. Es tracta d'una empresa que es dedica a connectar les persones amb professionals de tot tipus. D'aquesta manera disposa d'un gran nombre d'assessors amb el seu respectiu pressupost. Segons la mateixa pàgina web, disposen de més de 400.000 pressupostos presentats. Essent així una font de referència important per a determinar el preu.

Taula 10. Competidors amb els seus preus de referència per a la fixació de preus de PHOOD.

Producte	Competidors	Preu de la competència
Phoodies		
Informació Privilegiada	<p>Apicius, PastryRevolution o BEEF! Són revistes de caràcter físic que es poden adquirir a través d'una subscripció anual o bé amb la compra d'exemplars concrets. Aquestes són reconegudes pels <i>Foodies</i>, tot i que algunes d'elles poden anar dirigides a un públic més general.</p> <p>Tracten diferents temes d'interès pel segment, per exemple tendències gastronòmiques, estudis del sector, entre d'altres.</p>	<p>Apicius: subscripció anual de 61€. (5,03€/mensuals)</p> <p>PastryRevolution: 100€ anuals (8,33€/mensuals)</p> <p>BEEF!: Preus d'entre 4 a 8.95€ depenen de la revista</p>
Phoodie Rests, Canal de Comunicació i Venda		
PHOOD Plans (<i>Starter i Premium</i>)	<p>TripAdvisor a partir de <i>TripAdvisor Premium</i> per a restaurants ofereix als negocis avantatge competitiu. D'aquí esdevé la creació eficaç de la seva marca en el lloc web de viatges més gran de món. A més dóna accés a eines exclusives per a subscriptors. És la plataforma referent com a guia de màrqueting i <i>branding</i>.</p>	<p>TripAdvisor Premium: 89,99€ al mes</p>
Espai ofertes "Experiències gastronòmiques"	<p>SmartBox, pertanyent al grup Smart&Co, líder del mercat de les caixes d'experiències amb un 60% de quota de mercat.</p> <p>LetsBonus principal competidor en línia oferint experiències amb descomptes fins del 70%.</p>	<p>SmartBox: Comissió d'entre 25 i 33% depenen del servei.</p> <p>LetsBonus: Comissió d'entre 20 i 30% per a serveis i 20% per a productes.</p>
Canal de reserves	<p>El Tenedor és la web líder de reserves online i mòbil de restaurants a Europa.</p> <p>BCN Restaurants com a plataforma web de cerca i reserves de restaurants a Barcelona. Té un poder inferior en el mercat tot i que amb presència destacada a nivell local.</p>	<p>El Tenedor: 2€ per comensal.</p> <p>BCN Restaurants: 1€ per comensal</p>

Phoodie Rests, Consultoria		
Assessorament personalitzat	<p>Federico D'anna és un assessor gastronòmic espanyol amb 20 anys d'experiència.</p> <p>Zaask no és un competidor en sí però ens permet prendre de referència diferents pressupostos d'assessors que sí que ho són.</p>	<p>Federico D'anna: preu variable segons projecte, però es troba per sobre els 23€/hora.</p> <p>Zaask: mitjana d'entre 20 i 80€/hora.</p>
Cursos formatius	<p>Aprendum, Femxa i Educaweb són llocs web especialitzats en oferir cursos de formació <i>online</i> de diferents tipologies. Entre elles, se'n troben del sector de la restauració.</p>	<p>Aprendum: entre 20-500€ per curs.</p> <p>Femxa: cursos gratuïts o fins a 200€.</p> <p>Educaweb: 480€ per curs de 300 hores (exemplificació).</p>

Font: Elaboració pròpia.

Finalment partint dels diferents aspectes comentats referents al producte, la proposta de valor de PHOOD, els preus de la competència i les estratègies a seguir, en la següent taula es presenten els preus per a cadascun dels serveis. En aquesta s'indica el preu base, la comissió, el percentatge corresponent al l'IVA i el preu final. En la majoria dels casos es segueix l'estratègia del **preu imparell**²⁷.

²⁷ *Preu imparell.* Estratègia psicològica de preus basada en descomptar uns cèntims al preu d'un producte o servei. La finalitat és que el consumidor tingui la percepció o idea que el cost és més barat.

Taula 11. Fixació de preus PHOOD.

Productes / Serveis	Preu base	Comissió PHOOD	IVA 21%	P.V.P
Phoodies				
Informació Privilegiada	2,36€	-	0,63€	2,99€ /mes
Phoodie Rests, Canal de Comunicació i Venda				
PHOOD Plan: Starter	31,56€	-	8,39€	39,95€ /mes
PHOOD Plan: Premium	63,13€	-	16,79€	79,95€ /mes
Espai ofertes "Experiències gastronòmiques"	Segons cost servei	15% de comissió per reserva sobre el preu establert pel restaurant	21% sobre preu	•
Canal de reserves	1,25€	1,25€ per comensal	0,25€	1,5€ /comensal
Phoodie Rests, Consultoria				
Assessorament personalitzat	19,75€	-	5,25€	25€/hora
Cursos formatius	157,96€	-	41,99€	199,95€ /curs (de 120 hores)

Font: Elaboració pròpia.

**Aclariment. La comissió corresponent a l'impost de l'IVA eleva força el cost per part dels restaurants en el moment que la reserva es fa efectiva. Malgrat tot el 21% pot ser deduït i recuperable pel restaurant fent que la comissió establerta per l'equip PHOOD, sigui un cost assequible pel negoci. El P.V.P PHOOD no s'especifica donat que el comensal no fa front a la comissió PHOOD sinó que únicament pagarà el preu fixat per l'establiment per cada experiència.*

5.4.3 Variables que poden afectar a l'estratègia de preus

Un cop fixada l'estratègia de preus, hem de tenir en compte que hi ha certes variables que poden tenir un impacte que faci trontollar la fixació d'aquests preus. Per aquest motiu, és important estar alerta a possibles canvis per tal d'adaptar-nos a les situacions futures.

Tal com s'ha vist, el turisme és un sector important en gran part de les economies a escala global. El turisme, estretament lligat al sector de la restauració, és el principal motor de l'economia espanyola i catalana, per exemple, presentant un escenari positiu per al llançament de PHOOD. Tot i això, la inestabilitat política en l'àmbit estatal i autonòmic dels països poden perjudicar el sector i a la seva demanda. És a dir, pot comportar una disminució en el nombre de turistes o restaurants.

A més, no només pot afectar la política sinó qualsevol altra crisi social, com és el cas de la crisi sanitària de la Covid-19.

Per altra banda, la competència del sector i els canvis en el seu comportament poden tenir també una afectació, donat que els preus, almenys durant l'etapa d'introducció del producte, es basen en els valors fixats pels competidors. Les modificacions en el preu podrien generar canvis en la percepció del consumidor i el valor que dóna als productes o serveis PHOOD.

El fet de situar-nos en un entorn tecnològic en ple auge provoca que hi hagi un interès a introduir-se i explotar el sector. Aquest fet pot causar un augment dels competidors, així com la necessitat d'actualitzar-se constantment per tal que el nostre model de negoci no perdi valor o bé, que les altres organitzacions ofereixin un valor superior pel qual el públic estigui disposat a pagar més.

Finalment, altres variables que poden influir no només en els preus fixats sinó també al model de negoci en general són els canvis en el comportament dels usuaris i els establiments del sector. En aquest cas, PHOOD hauria d'estudiar ambdós públics, actuar i adaptar-se sempre generant constantment una proposta de valor pels mercats.

5.4.4 Previsió de vendes

Pel càlcul de la previsió de vendes del primer any, s'analitzen tres possibles escenaris: l'optimista, l'esperat i el pessimista. Aquests es calculen segons a els resultats obtinguts en l'apartat 2.7 Quota a assolir, i segons els preus fixats per a cada producte resumits en l'apartat anterior.

La previsió de l'assoliment de la quota del segon i tercer any, així com la previsió de les vendes, s'especifiquen a l'Annex 12 i 13 respectivament.

En primer lloc, les dades obtingudes en referència al SOM són 70.302 usuaris i 5.246 restaurants. Les xifres corresponen a una previsió del nombre d'individus i restaurants que es descarregaran l'app PHOOD el primer any. Tot i això, hem d'utilitzar la **ràtio de conversió** per a obtenir quants d'ells ens compraran i adquiriran els nostres productes. L'estimació es fa segons les accions de comunicació establertes i en el cas dels establiments, tenint en compte també el servei de l'equip comercial.

Diversos estudis apunten que els dispositius mòbils són els més utilitzats en el sector de l'e-commerce, mostrant una ràtio de conversió d'un 13% de mitjana. Aplicant el percentatge obtenim un total de **9.139 usuaris i 682 restaurants**.

Escenari optimista

Essent el millor escenari possible, preveiem arribar al 100% dels compradors previstos.

- Mercat d'usuaris: 100% de 9.139 = **9.139 usuaris**
- Mercat de restaurants: 100% de 682 = **682 restaurants**

Escenari esperat

En aquest cas, es calcula assolir el 70% del mercat.

- Mercat d'usuaris: 70% de 9.139 = **6.398 usuaris**
- Mercat restaurants: 70% de 682 = **478 restaurants**

Escenari pessimista

Com a escenari amb una situació poc favorable, estimem arribar al 40% de la previsió.

- Mercat d'usuaris: 40% de 9.139 = **3.655 usuaris**
- Mercat restaurants: 40% de 682 = **272 restaurants**

En referència a les vendes dels diferents serveis de pagament, aquestes es distribueixen segons una previsió basada en l'impacte esperat dels productes i serveis de PHOOD en ambdós mercats.

Taula 12. Representació total de les vendes segons la previsió en % dels productes adquirits pels usuaris.

Producte / Servei adquirit per usuaris	% representació en la totalitat de les vendes	Nº usuaris compradors		
		Optimista	Esperat	Pessimista
Informació privilegiada	8%	731	512	292
Canal de reserves	52%	4.752	3.327	1.901
Espai ofertes "Experiències gastronòmiques"	40%	3.656	2.559	1.462

Font: Elaboració pròpia.

Taula 13. Representació total de les vendes segons la previsió en % dels productes adquirits pels restaurants.

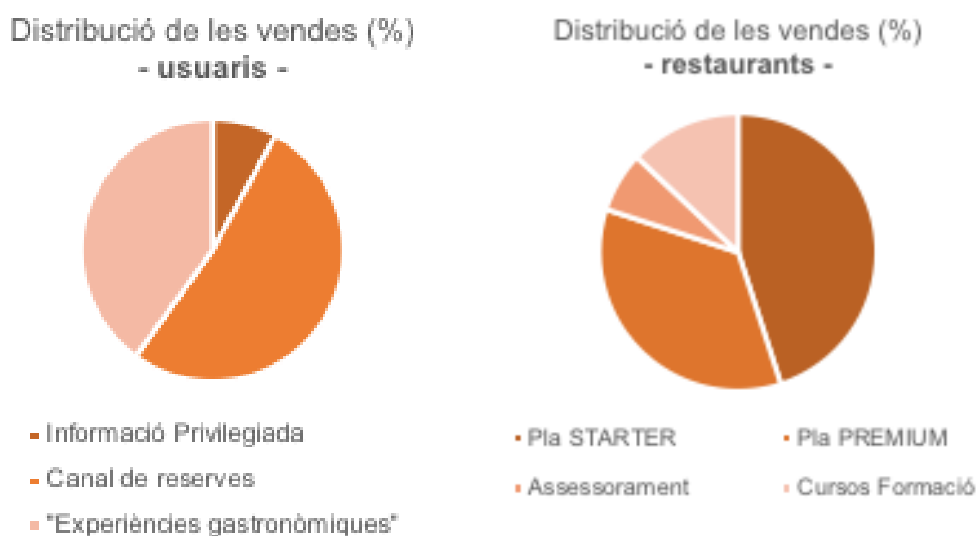
Producte / Servei adquirit per restaurants	% representació en la totalitat de les vendes	Nº restaurants compradors		
		Optimista	Esperat	Pessimista
Pla <i>STARTER</i>	48%	327	229	130
Pla <i>PREMIUM</i>	35%	239	167	95
Assessorament personalitzat	4%	27	19	10
Cursos de formació	13%	89	63	35

Font: Elaboració pròpia.

Aclariments de la taula:

- *S'estima que el 30% de les vendes dels PHOOD Plans (Starter i Premium) es realitzin amb les accions dels comercials.*

Gràfic 8. Representació gràfica de la distribució de les vendes en percentatge.



Font: Elaboració pròpia.

A la següent taula es resumeix la previsió de vendes per producte i per escenari detallant així la facturació esperada del primer any.

Taula 14. Previsió de vendes del primer any

Producte / Escenari anual	Optimista	Esperat	Pessimista
Informació Privilegiada	26.228,28	18.370,56	10.476,96
Pla <i>STARTER</i>	156.763,80	109.782,60	62.322
Pla <i>PREMIUM</i>	229.296,60	160.219,80	91.143
Espai ofertes "Experiències gastronòmiques"	39.484,80	27.637,20	15.789,6
Canal de reserves	7.128	4.990,50	2.851,5
Assessorament personalitzat	216.000	152.000	80.000
Cursos Formació	17.795,55	12.596,85	6.998,25
TOTAL VENDES	692.697,03€	485.597,51€	269.581,31€

Font: Elaboració pròpia.

Aclariments dels càlculs referents a la previsió de vendes

- *El resultat de vendes obtingut variarà en el Pla Econòmic-Financer donat que es tenen en compte altres aspectes com l'IPC o les comissions de les accions comercials.*
- *Pel càlcul de la informació privilegiada, el pla STARTER, PREMIUM, el canal de vendes, l'assessorament i els cursos formatius, es pren com a referència el P.V.P PHOOD i el nombre d'usuaris i restaurants indicats a la taula 12 i 13 respectivament.*
- *Pel càlcul de la secció experiències gastronòmiques s'ha tingut en compte un preu de 30€ com a mitjana. Aquest número és solament per obtenir una referència i poder fer els càlculs corresponents. Tot i això, aquest variarà segons el preu que estableixi cada restaurant. Als 30€ se'ls hi aplica el 15% de comissió i el 21% IVA, resultant un 10.8€ que obté PHOOD per experiència.*
- *Pel càlcul de l'assessorament personalitzat es considera un cas de referència de 2 mesos, (partint que aquest pot tenir una durada d'1 a 4 mesos). Es calcula 25€/hora dedicant 160 hores mensuals (8h/dia x 5 dies laborals x 4 setmanes). És a dir; 320 hores en dos mesos.*

5.5.5 Anàlisi de les 4C's

El Pla de Màrqueting adequa les accions per a orientar-les i enfocar-les a les necessitats i característiques del nostre públic objectiu específic. Per això partim del preu, el producte, la promoció i la distribució, els quals adaptem a les 4C's:

- **El client**

Com s'ha fet referència a l'*apartat 2.5 d'Identificació del Públic Objectiu*, tenim dos segments clarament identificats; els *Phoodies* i els *Phoodie Rests*. A partir de l'*Empathy Map* i de les enquestes realitzades, hem pogut conèixer les seves necessitats, les quals ens han servit per adequar la nostra proposta. PHOOD cobreix una necessitat essencial d'ambdós públics; la trobada, la unió i el *match*, entre els *Foodies* i els restaurants que van dirigits als *Foodies*. La possibilitat de formar part d'una comunitat que ofereix diversos serveis dirigits a satisfer les seves exigències d'una forma innovadora.

- **El cost**

PHOOD posa totes les facilitats perquè ambdós públics puguin gaudir dels avantatges de l'*app* a partir d'una versió *Freemium*, amb la qual es permet formar part de la comunitat simplement disposant d'un *Smartphone* sense cap aportació econòmica prèvia. A partir de l'*app*, disminueix l'esforç i el temps en la recerca de serveis interessants pels *Foodies* i indirectament també pels restaurants. Alguns exemples són

la reserva de taules, l'obtenció d'ofertes i descomptes o la subscripció d'Informació Privilegiada, podent accedir-hi ràpidament des d'un sol punt i des de qualsevol lloc. D'aquesta manera, oferim un estalvi de diners i temps i guanyem en comoditat. A més, es fa front al cost d'oportunitat que suposaria escollir d'altres mètodes que proporcionin els nostres serveis separatament.

- **La conveniència**

El món digital es troba molt present en el dia a dia del públic *Foodie*. Es tracta d'un públic molt familiaritzat amb la utilització dels *Smartphones* així com d'Internet, els quals utilitzen cada vegada més com a canals habituals de consum. La metodologia de pagament, així com la comoditat de no necessitar desplaçament, fan que considerem l'*app* com a una forma òptima per a fer arribar el nostre producte.

Pel que fa als *Phoodie Rests*, l'*app* és un mitjà que permet, a partir dels serveis proporcionats, simplificar moltes de les accions habituals pel desenvolupament del negoci dels restaurants; la comunicació, promoció i venda a un públic altament potencial. La utilització del mitjà doncs, els aporta una sèrie d'avantatges que evidencien la seva conveniència.

A més, ambdós públics disposen d'atenció directa amb l'Equip PHOOD, sigui telefònicament o *online*, així com la secció de *FAQs*, per a facilitar qualsevol procés d'utilització de l'aplicació o adquisició de qualsevol servei.

- **La comunicació**

La presència a Internet, així com a les xarxes socials, és un dels trets més característics del públic al qual ens dirigim. És per això que determinades plataformes com Facebook, LinkedIn i principalment Instagram, resulten excel·lents per a crear contingut interessant i donar a conèixer la nostra proposta i identitat de marca. A més, d'altres mètodes com els *Ads* o el posicionament ens ajuden a captar encara més el públic específic en el moment més adequat i transmetre el nostre missatge pels mitjans òptims.

Pels restaurants, creiem que a banda de la comunicació transmesa via Internet i xarxes socials, on també hi són presents, valoren l'oferiment d'un tracte més proper i directe. Per aquest motiu es realitzen accions on els comercials es dirigeixen presencialment i comuniquen les prestacions i avantatges que poden gaudir amb PHOOD.

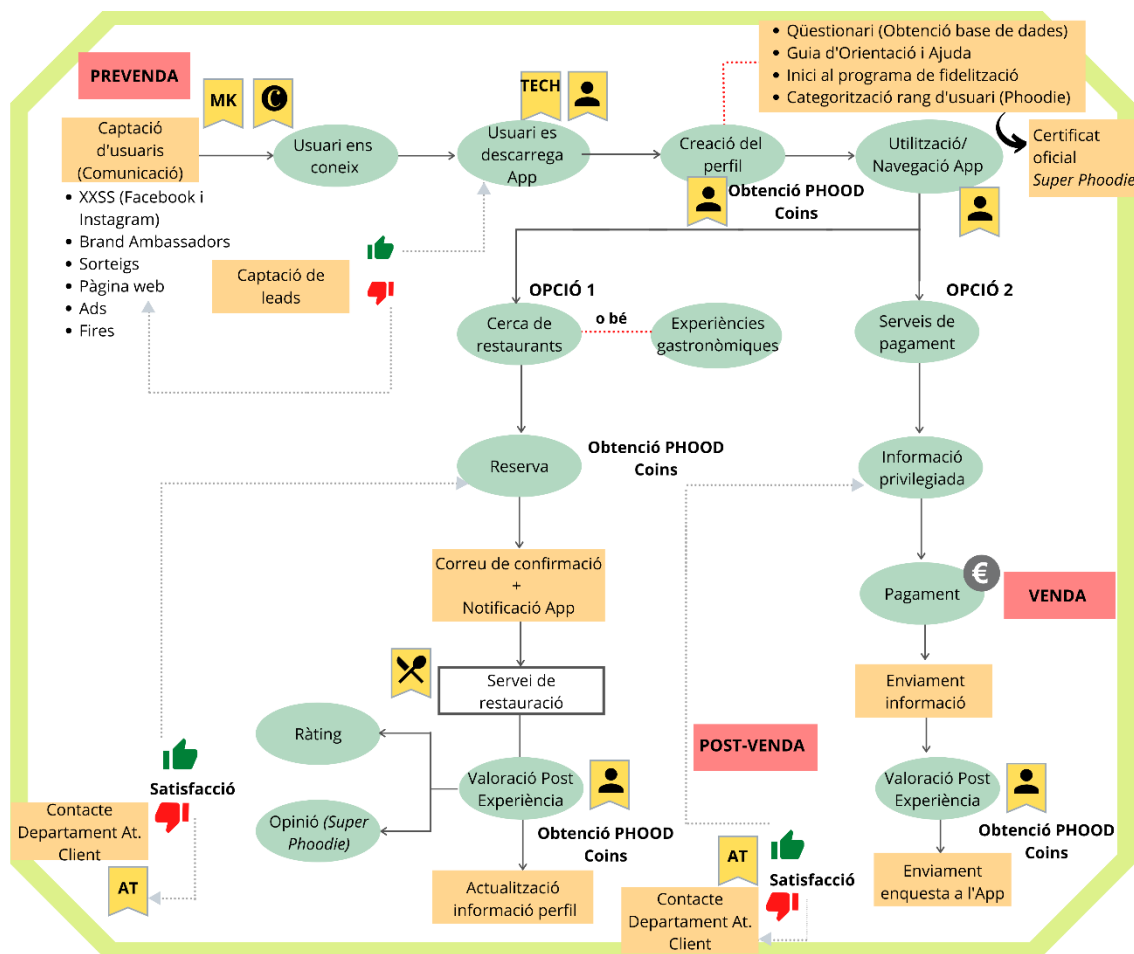
A més, donem importància no només al que l'Equip PHOOD vol comunicar, sinó tot el que els membres de la comunitat pensen de nosaltres. Per aquesta raó, realitzem enquestes de valoració senzilles i ràpides després de la majoria dels nostres serveis, per a conèixer l'opinió, fer autocrítica i poder millorar el nostre negoci contínuament.

6. PLA D'OPERACIONS

6.1 Procés de producció del producte i servei

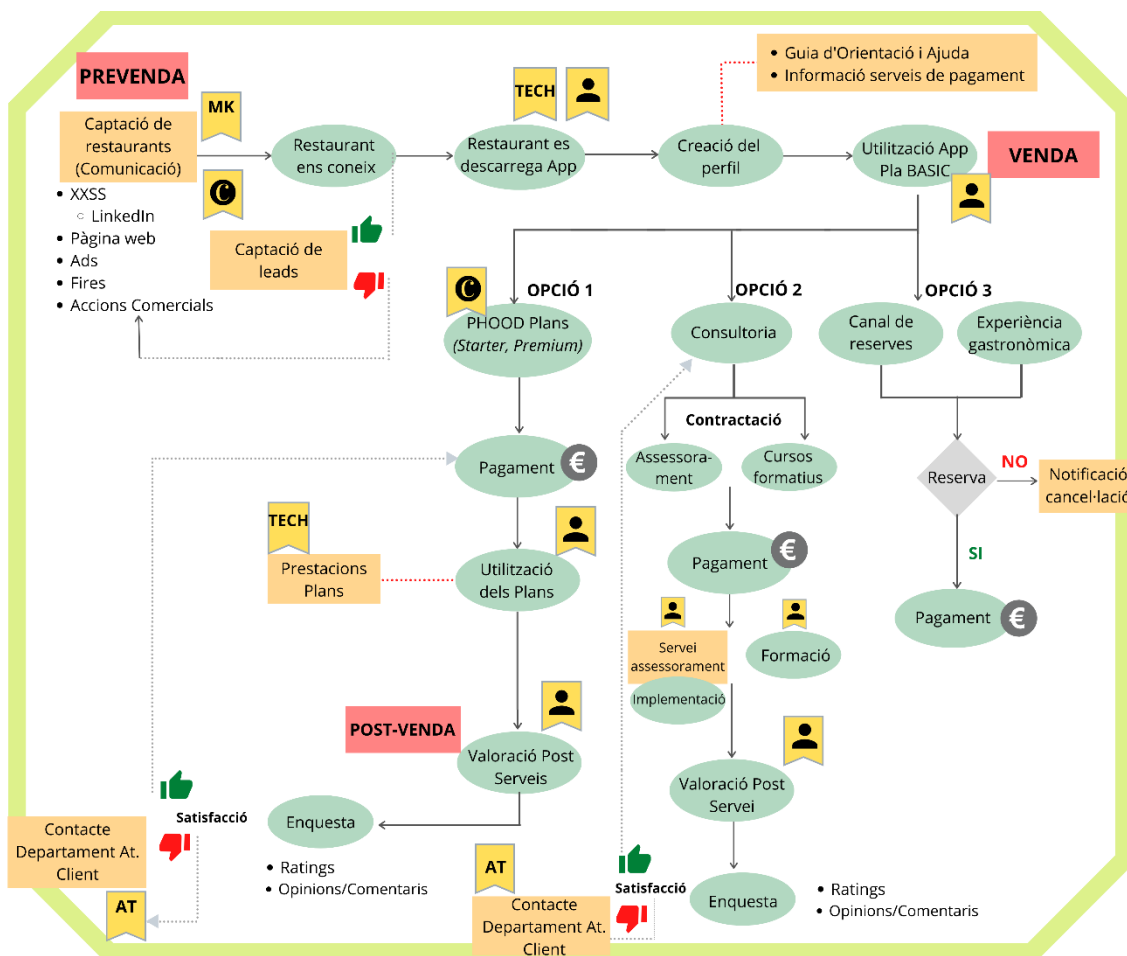
Per tal d'explicar el procés de producció del nostre servei, hem confeccionat mapes visuals que ens permeten veure el desenvolupament del servei d'inici a fi, les activitats i recursos clau així com els agents implicats.

Figura 38. Mapa d'operacions dels usuaris.



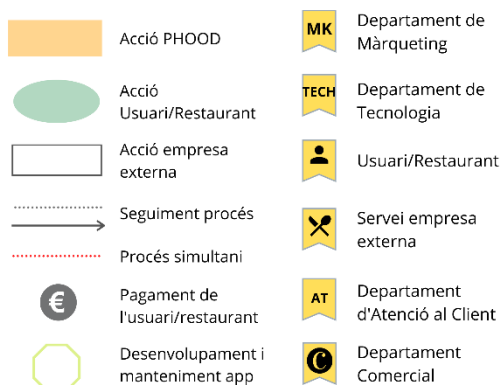
Font: Elaboració pròpia.

Figura 39. Mapa d'operacions dels restaurants.



Font: Elaboració pròpia.

Figura 40. Llegenda del mapa d'operacions d'usuaris i restaurants.



Font: Elaboració pròpia.

Es diferencien les accions de l'Equip PHOOD (caselles taronges), de les accions realitzades pels usuaris o restaurants (caselles verdes) i de les accions d'empreses externes (caselles blanques). I, s'indica en cada moment del servei el departament que intervé en cada activitat.

Com a resum d'ambdós processos, podem veure les activitats que es desenvolupen a les fases del servei: pre, durant i postvenda. A partir de l'estratègia de comunicació, es capten els usuaris/restaurants i aquests procedeixen a descarregar l'app. A partir d'aquí, s'ofereixen els diferents serveis que es troben a disposició de cada segment. Com es pot observar, podem optar a dos canals de venda per part dels usuaris i a tres per la banda dels restaurants. Finalment, es dona pas al servei postvenda, a partir de valoracions, ràtings i contacte amb el departament d'atenció al client, el qual varia en cada cas. Destacar els processos de desenvolupament i manteniment de l'aplicació, els quals es troben en qualsevol fase del servei i tenen una continuïtat constant en els departaments de l'organització -especialment en el tecnològic-.

6.2 Tecnologia implementada i inversió

Per aproximar l'import de l'aplicació mòbil i la pàgina web, ens hem assessorat amb un especialista dedicat al sector de la digitalització de la indústria culinària, actualment CEO de l'empresa *Intowin*. Hem optat per contractar una empresa externa que pugui desenvolupar-nos ambdues plataformes.

App Mòbil

Per a aconseguir l'App Mòbil desitjada, requerim els següents desenvolupadors web:

- *Web Developer* - 2.500€/mes
- *Web Developer Frontend* - 2.500€/mes
- *Product Owner* - 3.000€/mes

En aquest pressupost s'ha d'incloure el marge de benefici de l'empresa externa el qual acostuma a rondar el 40%. Per tant, ens quedaria un cost mensual d'11.200€. Calculem un temps de desenvolupament aproximat de sis mesos. Per tant, aproximem un pressupost destinat a la **creació de l'aplicació de 67.200€**. A part, s'ha de tenir en compte **el manteniment**, el qual acostuma a ser el 20% del cost mensual de la creació de l'app, és a dir, **2.240€ al mes**.

Pàgina Web

Pel que fa a la Pàgina Web, informativa en el nostre cas, aproximem un cost de 2.000€. En aquest cost ha de tenir-se en compte també el marge de benefici de l'empresa externa. Per tant, ens quedaria un **cost de creació de 4.200€**. Seguint la norma del 20%, **el manteniment té un cost de 840€ mensuals**.

D'aquesta manera, el pressupost tecnològic resulta de la següent manera:

Taula 15. Pressupost tecnològic.

Tecnologia	Inversió mensual	Inversió Anual	Personal a càrrec
Aplicació mòbil PHOOD	11.200€ <i>(Durant sis mesos)</i>	67.200€	Empresa externa
Manteniment App	2.240€	26.880€	Responsable Tech
Pàgina web PHOOD	-	4.200€	Empresa externa
Manteniment Web	840€	10.080€	Responsable Tech
TOTAL	14.280 €	108.360 €	

Font: Elaboració pròpia.

6.3 Definició de les activitats claus del procés de producció

A partir dels mapes de l'apartat anterior, hem pogut identificar les activitats clau del procés de producció.

Pels **usuaris** identifiquem les següents activitats clau:

- La **comunicació**, a càrrec del departament de Màrqueting i Comercial. A través dels diversos mitjans, és indispensable per donar-nos a conèixer i captar el nostre públic.
- La **descàrrega de l'app**, a càrrec del departament *Tech* i on hi intervé l'usuari. És primordial que els usuaris arribin a descarregar-se l'*app* per tal de fer ús del cercador o de qualsevol dels serveis de pagament.
- La **utilització i navegació per l'app**, on intervé l'usuari. En aquest moment, el *Phoodie* pren el primer contacte amb l'*app*.

- El **servei de la restauració**, a càrrec d'empresa externa (Restaurant). Considerem que és una activitat clau ja que l'objectiu principal de l'usuari quan accedeix a PHOOD, és trobar un restaurant que s'adeqüi a les seves necessitats. Malgrat tot, el servei que s'ofereix és independent a nosaltres. Inclou l'acció de reserva a través de l'*app*.
- La **valoració post-experiència**, on intervé l'usuari i el departament d'Atenció al client (en els diferents serveis) La valoració a través de l'aplicació serveix a l'equip PHOOD per analitzar la satisfacció dels usuaris i per tant, modificar o millorar els seus serveis si és necessari. En cas d'obtenir una valoració negativa, el servei d'atenció al client de PHOOD es posa en contacte amb l'usuari via *email* o *app*.
- El **desenvolupament i manteniment de l'*app***, els quals es donen en qualsevol moment i acció prèvia, durant i el postvenda. Són processos constants que es troben a càrrec de l'equip PHOOD independentment del departament. Tanmateix, la comunitat d'usuaris també hi contribueix a partir de la informació que faciliten amb les seves accions; creació del perfil *Phoodie*, qüestionari inicial, enquestes, ràtings i valoracions, fòrums de debat, *FAQs*, entre d'altres.

Pels **restaurants** identifiquem les següents activitats clau:

- La **comunicació**, a càrrec del departament de Màrqueting i Comercial. A través dels diversos mitjans establerts, és indispensable per donar-nos a conèixer i captar el nostre públic.
- La **descàrrega de l'*app***, a càrrec del departament *Tech* i on intervé el restaurant. És primordial que els restaurants arribin a descarregar-se l'*app* per tal de fer ús del servei gratuït (Pla BASIC) així com altres funcionalitats i els serveis de pagament que oferim per al seu negoci.
- La **utilització i navegació per l'*app***, on intervé el restaurant. En aquest moment, l'establiment pren el primer contacte amb l'*app*.
- La **prestació dels plans**, a càrrec del departament *Tech*. En aquest cas, és important oferir les prestacions estipulades en cada tipologia de PHOOD Plans de pagament (*STARTER* i *PREMIUM*).
- El **servei de consultoria**, el qual engloba l'**assessorament personalitzat** i els **cursos formatius**, a càrrec del personal especialitzat en assessorament en restauració i l'equip PHOOD respectivament. Es tracta d'una prestació de tipus complementari que aprofita la informació de la comunitat però de gran ajuda per a millorar i augmentar la rendibilitat dels establiments.

- Les **reserves** provinents tant del propi canal de reserves com de la secció d'experiències gastronòmiques, on PHOOD és un intermediari i s'encarrega de notificar, confirmar i integrar l'acció al sistema del restaurant.
- La **valoració post-experiència**, on intervé el restaurant i el departament d'Atenció al client (en els diferents serveis). La valoració a través de l'aplicació serveix a l'equip PHOOD per analitzar la satisfacció dels restaurants i per tant, modificar o millorar els seus serveis si és necessari. En cas d'obtenir una valoració negativa, el servei d'Atenció al Client de PHOOD es posarà en contacte amb el restaurant via *email*.
- El **desenvolupament i manteniment de l'app**, els quals es donen en qualsevol moment i acció prèvia, durant i el postvenda. Són processos constants que es troben a càrrec de l'equip PHOOD independentment del departament. Tanmateix, la comunitat d'establiments *Phoodie Rests* també hi contribueix a partir de la informació que faciliten amb les seves accions; creació del perfil, enquestes de satisfacció, valoracions, mètriques de la comunitat com nº de reserves, PHOOD Plans i altres.

6.4 Pla de contingència

En aquest apartat, ideem un pla de contingència per a les activitats més susceptibles a ser canviades o alterades per algun motiu que no s'ha planificat. Aquest pla però, s'haurà d'anar modificant durant el transcurs del negoci per tal d'adaptar-se a possibles alteracions.

Taula 16. Pla de contingència.

Problema Pre-servei	Solució
Aparició d'un problema tècnic a l'aplicació PHOOD.	Es posen a disposició canals de comunicació bidireccionals; via <i>email</i> , telèfon, <i>Live Chat</i> etc. El departament d'Atenció al Client atindrà la petició per a resoldre els possibles incidents. Es registren en els informes setmanals i es posa en comú amb el departament <i>Tech</i> i la resta si escau.
El client no recorda les dades de registrament.	La pròpia aplicació disposa d'una opció que permet enviar un correu a l'usuari per a modificar la seva contrasenya.

Problema durant el servei	Solució
Es produeix un error de gestió en el registre dels serveis contractats pels usuaris o restaurants i no es presta el servei adequat. <i>Per ex. Assignar el PHOOD Plan STARTER en comptes del PREMIUM.</i>	Es posen a disposició canals de comunicació bidireccionals; via <i>email</i> , telèfon, <i>Live Chat</i> etc. Ofereix una compensació; PHOOD Coins pels usuaris i un descompte en la pròxima subscripció pels restaurants.
Un usuari <i>Phoodie</i> utilitza PHOOD per cercar un restaurant i ens comunica (o apreciem per les valoracions) que les imatges de l'aplicació, no es corresponen amb el restaurant.	L'equip PHOOD es posa en contacte amb el restaurant, via <i>email</i> o trucada. Es comunica que ha d'adequar el seu perfil i mostrar fotografies reals. S'estableix un termini de temps per a la modificació corresponent. Per a verificar el canvi es dur a terme un seguiment del cas del perfil del restaurant.
Problema Post servei	Solució
Dificultats per dur a terme la valoració post serveis (<i>enquestes, ràtings, opinions, etc.</i>)	En cas que l'usuari/restaurant no pugui realitzar la seva valoració, es reporta la incidència amb un número de cas específic. Posteriorment, l'equip es posa en contacte personalment per a solucionar el problema i proposar alternatives per a realitzar la valoració. A més, hi ha una compensació amb el programa de fidelització.
La valoració de l' <i>app</i> i/o dels post serveis per part d'usuaris i restaurants és negativa. <i>Per diferents motius: errors tècnics de l'app a l'hora de reservar, programa de fidelització, serveis poc satisfactoris, etc.</i>	Posada en contacte amb el usuari/restaurant de manera personal i compensació amb accions o programes de fidelització. L'objectiu és proporcionar la solució més adequada en cada cas. Per una altra banda, realització de reunions amb l'equip per a replantejar el funcionament, proposar millores i introduir el Pla d'Acció corresponent amb el fi d'oferir una experiència més satisfactòria.
La valoració/opinió escrita de l'usuari <i>Super Phoodie</i> no compleix amb les normes i valors de la comunitat PHOOD.	Atenció al Client es posa en contacte via <i>email</i> per tal d'informar que el seu missatge ha estat eliminat. A més, s'especifiquen els motius pels quals s'han infringit els valors de la comunitat.

Font: Elaboració pròpia.

6.5 Definició dels recursos claus del procés de producció

Gràcies a la definició del pla d'operacions i les activitats clau corresponents d'ambdós segments, podem concretar quins són els recursos clau per a aconseguir desenvolupar i oferir el servei de PHOOD. En el nostre cas, la majoria dels recursos són immaterials.

Recursos Immaterials

- **Aplicació mòbil.** És el mitjà pel qual se sustenta la proposta i base del negoci. Per tant, és indispensable el seu desenvolupament i manteniment constant.
 - Creació, manteniment i actualització de l'aplicació
 - Cura del disseny i l'accessibilitat
 - Gestió i manteniment de la base de dades
 - Funcionalitat de les prestacions dels serveis PHOOD.
- **Màrqueting.** Indispensable per donar-nos a conèixer, crear imatge de marca i aconseguir redirigir els usuaris i restaurants a l'*app*.
 - Gestió dels perfils de les xarxes socials (Instagram, Facebook i LinkedIn) mantenint una concordança amb l'estratègia i valors PHOOD.
 - Creació i aplicació de les campanyes de comunicació incloent la de llançament (sorteigs, Brand Ambassadors, publicitat, etc.).
 - Creació de sentiment de comunitat als usuaris mitjançant el programa de fidelització, el rang d'usuari, fòrums especialitzats, descomptes i altres.
 - Gestió de l'assistència a fires i/o convencions.
 - Anàlisi i mesura del posicionament de marca i obtenció de resultats.
- **Atenció al Client.** Contacte directe, proper i freqüent amb els usuaris i restaurants ja sigui via *app*, *email*, telèfon o, en ocasions, de forma presencial. L'objectiu és escoltar al públic, establir una comunicació bidireccional, aconseguir feedback i poder implementar millores de forma continua.
 - Atendre trucades i respondre *emails*.
 - Registre i seguiment dels clients.
 - Gestió de les consultes, dubtes i/o demandes dels usuaris o restaurants.
 - Valoracions post-experiències
 - Fer arribar les recomanacions, analitzar-les i canalitzar-les.
 - Informar sobre els serveis i funcionalitats ofertes, aconseguir vendes creuades.
- **Comercial.** Indispensable per a la captació de nous clients i fidelització dels ja existents. Es tracta d'oferir un tracte personal, proper i directe perquè considerem que el contacte presencial és important per transmetre confiança i transparència. Ofereixen els serveis de pagament PHOOD Plans.
- **Recursos Humans.** En una fase inicial, s'espera que l'equip PHOOD estigui format per un total de 11 persones. Per a oferir el servei desitjat, és necessari

considerar els següents departaments: Tech, Màrqueting i Comunicació, Atenció al Client, Desenvolupament de Producte i Comercial. Les integrants de PHOOD s'encarreguen de l'àrea de Màrqueting i Comunicació mentre que en la resta es requereix contractació externa.

Recursos Materials

- **Despatx.** Es requereix el lloguer d'un despatx per a realitzar l'activitat. Es tracta d'una oficina de 50m2 situada a CENEMA, un centre de negocis de la localitat de Mataró.
- **Equipaments i aplicacions informàtiques.** Es tracta de l'equipament amb el qual es duen a terme les accions PHOOD dels diferents departaments i les aplicacions necessàries.

6.6 Pressupost de producció

Per a calcular el pressupost en qüestió, hem de tenir en compte els costos que intervenen en el procés de producció del servei i en el correcte desenvolupament de l'activitat. Part d'aquests costos ja han estat calculats en apartats anteriors.

Taula 17. Pressupost Tecnològic.

Tecnologia	Acció	Cost mensual	Cost Anual
App PHOOD	Desenvolupament (Empresa externa)	11.200€ <i>(Durant sis mesos)</i>	67.200€
	Manteniment	2.240€	26.880€
Pàgina web PHOOD	Desenvolupament (Empresa externa)	- <i>Cost de creació: 4.200€</i>	4.200€
	Manteniment	840€	10.080€
TOTAL			108.360€

Font: Elaboració pròpia.

Taula 18. Pressupost Màrqueting i Comunicació.

Acció	Cost mensual	Cost Anual
Publicitat	3.744€ (Inclou totes les XXSS mencionades)	41.184€
Brand Ambassadors	600€	6.600€
Sorteigs	782,80€ (Cada tres mesos)	3.131,2€
Fires/Convencions	600€ (Cada sis mesos)	1.200€
Campanya llançament	-	27.356,63€
TOTAL		79.471,83€

Font: Elaboració pròpia.

Taula 19. Pressupost Distribució.

Estratègia	Inversió mensual	Inversió anual
Brand Ambassadors	200€ mensuals + 800€* (* Només el mes d'agost)	3.200€
Certificat Super Phoodie	510,7€	6.128,32€
TOTAL		9.328,32

Font: Elaboració pròpia.

Taula 20. Pressupost Recursos Humans.

Personal	Cost mensual <i>Inclou el salari brut i el cost de la SS per l'empresa</i>	Cost anual <i>Inclou el salari brut i el cost de la SS per l'empresa</i>
Departament Tech (2) Junior Android Developer Junior iOS Developer	4.614€ (2.307*2)	55.368€
Dpt. MK i Comunicació (3) Responsable de MK Social Media Manager Marketing Assistant	4.008€ (1.663*2) + 742€	48.096€
Dpt. Atenció al Client (1) Personal At. al Client	1.730€	20.760€
Dpt. desenvolupament de producte (2) Assessor gastronòmic Personal de Formació	3.750€ (1.875,42*2)	45.000€
Departament Comercial (3) Comercials (3 persones)	5.625€ (1.875*3)	67.500€
Altres costos		
Gestoria (Empresa externa)	330€	3.960€
Quota d'autònoms	534€ (267€ cada sòcia)	6.408€
TOTAL	20.591€	247.092

Font: Elaboració pròpia.

Per últim, s'han de tenir en compte dues **despeses de l'establiment**. Per una banda, les despeses del lloguer d'un despatx on s'iniciarà l'activitat, el qual té un cost de **500€** mensuals, incloent subministraments i mobiliari. I per l'altra banda, el cost dels equips informàtics; **6.000€** en conjunt.

També hem de tenir en compte l'assegurança del local i de la responsabilitat civil, la qual té un cost anual de **2.500€** i es pagarà semestralment.

A continuació es presenta una taula on es tenen en compte les despeses o inversions mencionades amb anterioritat, fent que els **costos finals del procés de producció** siguin d'un total de **456.252,15€**.

Taula 21. Resum dels costos total anuals de producció del primer any.

Concepte	Costos anuals de producció
Tecnologia	108.360€
MK i Comunicació	79.471,83€
Distribució	9.328,32€
Recursos Humans	247.092€
Despeses d'establiment	12.000€
TOTAL	456.252,15€

Font: Elaboració pròpia.

7. PLA D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS

7.1 Organigrama

PHOOD inicia la seva activitat a partir d'una estructura establerta dividida en **cinc departaments i un equip d'11 persones**. Es tracta d'un **organigrama horitzontal**, de manera que cap càrrec es troba per sobre d'un altre. D'aquesta manera pretenem promoure un ambient de treball on la comunicació i la col·laboració de l'equip en conjunt i el benestar, siguin factors primordials en el desenvolupament del negoci. Tot i això, la Laia i la Clàudia, com a integrants de l'equip emprenedor, ens identifiquem com a Direcció General per a la gestió general de l'empresa.

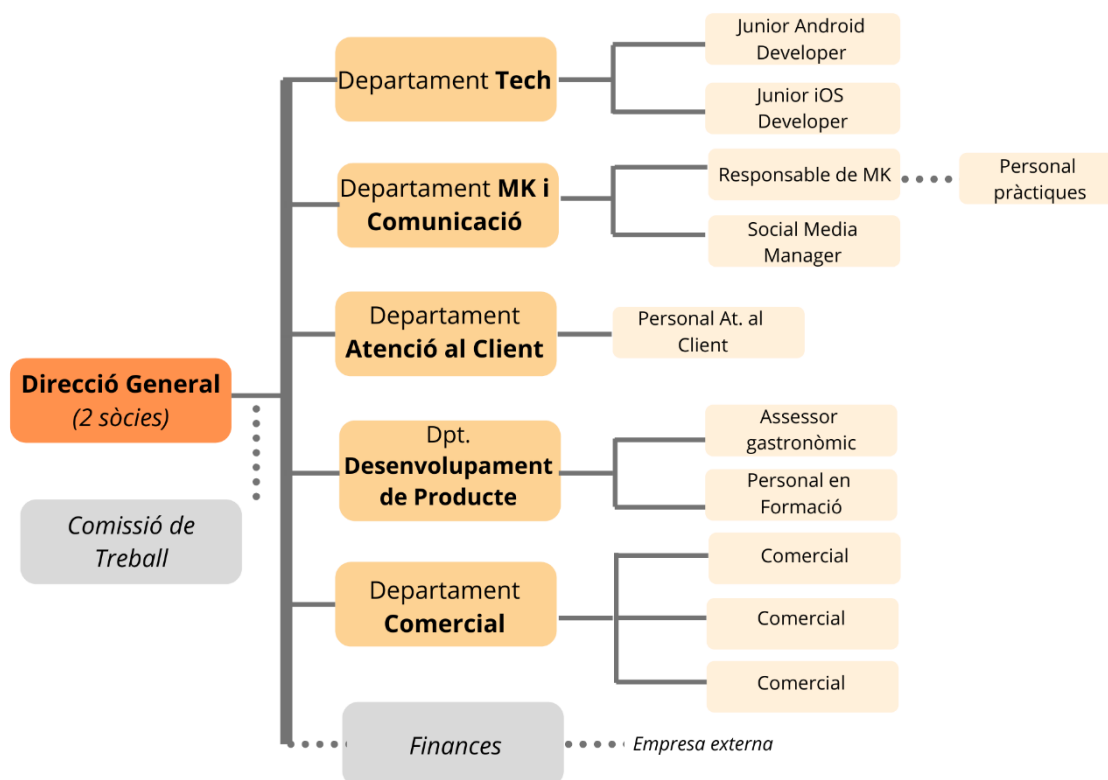
A mitjà i llarg termini, fem la previsió que haurem d'ampliar la plantilla de treballadors, així com crear nous departaments, en el moment que es tingui major accessibilitat a recursos. Aquests són el Departament de Vendes i el de Recursos Humans, els quals les seves tasques a l'inici del negoci van a càrrec de les dues sòcies.

Finalment, destacar l'existència d'una **Comissió de Treball**. Es tracta d'un òrgan d'estudi i consulta especialitzat que es troba compost per un total de 10 persones; 4 treballadors de l'empresa (Departament de Màrqueting i Tecnologia) i 6 experts externs.

A continuació es detallen les seves principals funcions:

1. Realització d'estudis i investigacions amb relació al mercat, el sector i el producte.
2. Anàlisi de la informació obtinguda i identificació d'oportunitats de millora.
3. Presentació de plans d'actuació.
4. Planificar i coordinar els diferents plans d'actuació.
5. Crear i posar en marxa les estructures necessàries (persones, processos i sistemes) per estimular la creativitat i la innovació a l'empresa.
6. Generar cultura de la innovació i col·laboració en l'empresa formant part de la filosofia corporativa i dels treballadors.

Figura 41. Organigrama de l'empresa.



Font: Elaboració pròpia.

7.2 Funcions i tasques dels llocs de treball

7.2.1 Departament Tech

Comptem amb dos *Junior Developers*, un especialitzat en *iOS* i l'altre en *Android*. Les principals funcions d'ambdós és el disseny, desenvolupament i manteniment de l'*app*, així com de la web. Tot i això, la creació de l'*app* i de la web ha estat realitzada

prèviament per una empresa externa, de manera que al moment d'iniciar el negoci es fixen tasques adequades a la seva categoria de *Junior*.

Tasques

- Disseny, Desenvolupament i Manteniment de l'*app*, *iOS* o *Android*. (Dedicació completa de la seva jornada)
- Disseny, Desenvolupament i Manteniment de la web. (Dedicació completa de la seva jornada)
- Definició de l'estratègia tecnològica *Backend* i *Frontend*. (2 setmanes)
- Fixació de l'estratègia segons el conjunt de l'empresa i la resta de departaments. (1 setmana)
- Gestió del pressupost del departament, juntament amb Direcció General (Mínim 1 cop al mes i un màxim 3 hores).

Competències Tècniques

- Coneixements *HTML*, *CSS*, *JavaScript*.
- Desenvolupament web.
- Bases de dades.
- Grau en enginyeria informàtica o similars.
- 1 any d'experiència prèvia en posició similar.
- Nivell alt d'anglès.

Competències Personals

- Persona proactiva, amb capacitat per a resoldre problemes amb autonomia.
- Capacitat d'organització i planificació per a ajustar-se als terminis i objectius acordats.
- Treball en equip.
- Interès pel món tecnològic.

7.2.2 Departament de Màrqueting i Comunicació

L'àrea en qüestió s'encarrega de definir l'estratègia global de màrqueting digital i comunicació de l'empresa tant de caràcter extern com intern. Tanmateix, aquest departament controla la comunicació i les seves campanyes a tots els nivells, gestionant totes les accions i analitzant els seus resultats per detectar oportunitats. En aquest cas, l'àrea es troba integrada per un total de tres persones, les quals ocupen els càrrecs de responsable de Marketing, Social Media Manager i Marketing Assistant.

- **Responsable de Marketing**

Tasques

- Disseny, elaboració i implementació del pla de comunicació externa i interna. (2 setmanes)
- Disseny, elaboració i desenvolupament del pla de màrqueting: Definir objectius, realitzar l'anàlisi i control i planificació pressupostària. (2 setmanes)
- Planificació, direcció i coordinació dels esforços de màrqueting. (1 hora/dia)
- Definir i dur a terme el MK Mix dels productes actuals i novetats. (2 setmanes)
- Conèixer el mercat, la competència, tendències i entorn. (Tasca constant/diària amb la dedicació que es requereixi. Exemple 1-2 hores/dia)
- Desenvolupament de campanyes publicitàries i promocions. (3 hores/dia)
- Suport al departament Comercial i generació de *leads* i contacte amb altres àrees de l'organització. (Mínim 2 trobades al mes i un màxim de 3 hores)
- Desenvolupar i implementar l'estratègia de *branding*: marca, posicionament i valors, imatge i identitat. (1 setmana)
- Organització d'esdeveniments i comunicació *offline*. (Preparació amb 2 setmanes d'antelació. Entre 2-3 hores/dia).
- Gestió del pressupost del departament. (1 cop al mes i un màxim de 2 hores)

Competències Tècniques

- Formació universitària en empresarials, màrqueting i/o comunicació o similars.
- Experiència en projectes similars.
- Coneixement en eines de marketing digital.
- Coneixement en SEO/SEM, MailChimp i newsletters.
- Nivell alt d'anglès.

Competències Personals

- Persona professional, proactiva i amb pensament creatiu.
- Amb capacitat per a resoldre problemes, tolerància a la pressió i prioritització de tasques.
- Capacitat d'organització i planificació per a ajustar-se als terminis i objectius acordats.
- Visió estratègica i capacitat d'anàlisi.
- Habilitats de comunicació escrita i verbal.
- Orientat al client intern i extern amb habilitats socials.
- Treball en equip.

- **Social Media Manager**

Tasques

- Disseny, execució i planificació de l'estratègia de social media de PHOOD. (2 setmanes)
- Conèixer el mercat, la competència, tendències i entorn. (Tasca constant/diària amb la dedicació que es requereixi. Exemple 1-2 hores/dia)
- Generació de contingut audiovisual. (Dedicació completa de la seva jornada)
- Preparar un pla de contingència en el cas de produir-se una crisi de reputació en línia i, en cas de presentar-se, col·laborar activament en la seva resolució. (2 dies)
- Disseny i execució de campanyes publicitàries digitals. (Dedicació completa de la seva jornada)
- Suport al departament Comercial i generació de *leads* i contacte amb altres àrees de l'organització. (Mínim 2 trobades al mes i un màxim de 3 hores)
- Gestió del pressupost del departament. (1 cop al mes i un màxim de 2 hores)

Competències Tècniques

- Formació universitària en empresarials, marketing i/o comunicació, publicitat o similars.
- Experiència en projectes similars.
- Coneixement en social media, eines i recursos.
- Alt coneixement en xarxes socials i ads.
- Nivell alt d'anglès.

Competències Personals

- Persona professional, proactiva i amb pensament creatiu.
- Visió estratègica i capacitat d'anàlisi.
- Capacitat per treballar sota pressió, adaptació als canvis i presa de decisions.
- Habilitats de comunicació escrita i verbal.
- Orientat al client intern i extern amb habilitats socials.
- Treball en equip.
- Planificació i organització.

- **Marketing Assistant**

La posició de Marketing Assistant és ocupada per personal en pràctiques. Dóna suport en les tasques corresponents al responsable de Marketing i Social Media Manager. Es requereix una persona que estigui cursant estudis relacionats amb el càrrec en qüestió.

Pel que fa a competències personals, persona proactiva amb ganes d'aprendre, treball en equip, constància, capacitat organitzativa, creativa, amb do de gent i altres aspectes.

7.2.3 Departament d'Atenció al Client

Les funcions principals del departament, amb una persona com a responsable, es basen a atendre les necessitats i requeriments dels clients. Es tracta d'una posició important, ja que conforme l'opinió i imatge de marca del negoci.

Tasques

- Atendre i resoldre dubtes, consultes, queixes o requeriments dels clients via telefònica o *online*. (Dedicació completa de la seva jornada)
- Fer seguiment de les enquestes de valoració dels diferents serveis, analitzar-les i treure'n conclusions i plans d'actuació. (2 hores/dia)
- Recollir, registrar i analitzar les queixes dels clients. (Mínim 1 hora/dia)
- Establir o plantejar accions de millora de l'estratègia de negoci.
- Canalitzar les queixes o reclamacions al departament corresponent. (1 hora/dia)
- Comunicació activa i efectiva amb la resta de departaments per a transmetre les necessitats o opinions dels clients. (Mínim 2 trobades al mes).
- Oferir la informació necessària als clients. (Dedicació completa de la seva jornada)
- Elaboració d'informes sobre les gestions que s'han dut a terme. (1 hora/dia)
- Gestió i control del pressupost del departament. (1 cop al mes i un màxim de 2 hores)

Competències Tècniques

- Grau en Administració d'Empreses o similar.
- Coneixements informàtics: Paquet Office.
- Nivell alt d'anglès. Altres idiomes seran valorats.

Competències Personals

- Habilitats comunicatives, tant orals com escrites.
- Empatia i intel·ligència emocional.
- Visió empresarial i de cara el client, amb actitud anticipativa i resolutiva.
- Capacitat organitzativa i autònoma.
- Treball en equip.

7.2.4 Departament de Desenvolupament de Producte

El departament en qüestió s'encarrega del desenvolupament de dos dels serveis oferts; l'assessorament gastronòmic i els cursos de formació. Cada responsable però, disposa d'unes tasques i competències determinades.

- **Assessor Gastronòmic**

Tasques

- Atendre les necessitats dels clients a partir del pla d'assessorament establert: Iniciació, Diagnòstic, Planificació i Finalització. (Dedicació completa de la seva jornada)
- Elaboració del Pla d'Acció. (2 setmanes)
- Realització d'estudi de mercat i de la competència (3 setmanes)
- Definició de la identitat del negoci i *branding*. (1 setmana)
- Incidència en les principals àrees: Optimització de la gestió de proveïdors, disseny i actualització de la carta, gestió integral del negoci, entre d'altres. (1 hora/dia)
- Anàlisi dels resultats obtinguts i elaboració de l'informe final. (3 hores)
- Contacte permanent amb el client, *offline* i *online*. (Depèn del volum. Mínim 1 hora/dia)
- Captació de nous clients, amb contacte amb el departament de Màrqueting i Comunicació. (Mínim 2 trobades al mes i un màxim de 3 hores)
- Elaboració del pressupost del departament. (1 cop al mes i un màxim de 2 hores)

Competències Tècniques

- Formació en Administració d'Empreses o similar.
- Experiència d'un any en posició similar.
- Coneixements en consultoria.
- Coneixements del món gastronòmic.

- Nivell alt d'anglès.
- Coneixements informàtics: Paquet Office.

Competències Personals

- Persona rigorosa, metòdica i amb criteri.
- Persona amb iniciativa, independent i autònoma.
- Capacitat de diagnòstic, analítica i resolutiva.
- Capacitat de treball sota pressió.
- Visió empresarial.
- Treball en equip.

- **Personal de Formació**

Tasques

- Creació i desenvolupament dels cursos formatius. (5 hores/dia)
- Adaptació dels cursos als valors i públic potencial PHOOD. (1 hora/dia)
- Adaptació dels cursos a les últimes tendències. (Dedicació constant)
- Atenció i seguiment dels alumnes del curs. (Depèn del volum. Mínim 1 hora/dia)
- Atenció telefònica i *online* per a resoldre dubtes amb els alumnes del curs, juntament amb el departament d'Atenció al Client. (Depèn del volum. Mínim 1 hora/dia)
- Cerca de nous clients, juntament amb el departament de Màrqueting i Comunicació. (Mínim 2 trobades al mes i un màxim de 3 hores)
- Creació i enviament dels certificats. (Depèn del volum. Màxim 1 hora/dia)
- Elaboració d'estadístiques i informes de seguiment. (2 hores/dia)
- Elaboració del pressupost del departament. (1 cop al mes i un màxim de 2 hores)

Competències Tècniques

- Coneixement del programari per a la creació dels cursos.
- Coneixement i formació del món gastronòmic.
- Coneixements informàtics: Paquet office.
- Nivell alt d'anglès.

Competències Personals

- Persona autònoma i independent.
- Persona organitzada i resolutiva.
- Constància, persistència i ambició.
- Habilitats comunicatives, tant orals com escrites.

7.2.5 Departament Comercial

L'àrea comercial té com a finalitat donar a conèixer els productes o serveis que comercialitza l'empresa a través d'accions publicitàries i de promoció, així com gestionar les relacions amb els clients i la fidelització d'aquests. En el nostre cas, les accions a desenvolupar en el departament s'enfoquen al segment restaurants per a la seva captació i fidelització.

Tasques

- Execució i implementació del pla de vendes. (Dedicació completa de la seva jornada)
- Anàlisi del mercat, de la competència i l'entorn. (3-4 hores)
- Fixació d'objectius a curt, mitjà i llarg termini i vetllar pel seu compliment. (Reunions de departament. Mínim 4 cops/mes i 1 hora/dia)
- Disseny d'estratègies comercials i d'introducció al públic objectiu. (2-3 hores/dia)
- Identificació i coneixement del públic objectiu i/o potencial. (1-2 hores/dia)
- Disseny de campanyes promocionals amb contacte amb el departament de Màrqueting i Comunicació. (1 cop al mes i un màxim de 2 hores)
- Gestió de la cartera de clients amb un seguiment. (5 hores/dia)
- Monitoratge i anàlisi de les accions comercials (1 hora/dia)
- Determinació d'altres canals de distribució o estratègies de preus amb altres àrees de l'empresa. (Mínim 1 cop al mes i un màxim de 2 hores)
- Control del pressupost del departament. (1 cop al mes i un màxim de 2 hores)

Competències Tècniques

- Formació universitària en comerç, empresarials, màrqueting o similars.
- Coneixement en tècniques comunicatives (*telemarketing*, venda directa, etc.)
- Coneixements específics en màrqueting
- Nivell alt d'anglès i valorable altres idiomes.

Competències Personals

- Organització, caràcter persuasiu i negociador.
- Habilitats comunicatives tant verbals com escrites.
- Intel·ligència emocional interpersonal.
- Visió estratègica i capacitat d'anàlisi.
- Orientació a resultats.
- Treball en equip.
- Constància, persistència i ambició.

Per últim, es detallen **altres aspectes a considerar** amb relació a l'organització i els seus membres:

- **Contractació de personal.** Donada l'absència del departament de Recursos Humans per a la selecció i contractació de personal, tant la Clàudia com la Laia són les encarregades d'aquest procés i de les tasques corresponents a l'àrea en qüestió.
- **Comunicació interna.** Donada la importància atribuïda a la comunicació, es fixen una sèrie de trobades diàries, setmanals i d'altres esporàdiques.
 - *Weekly meetings.* S'agrupa el conjunt de l'equip i té una duració d'entre 1 i 2 hores. En elles es comenta el desenvolupament de l'activitat de cada departament fins al moment i es comparteixen dubtes, problemes i opinions sorgides. A més, es planifiquen els objectius en comú i es comunica l'estratègia a seguir conjuntament. Es tracta d'un espai on cadascú ha de sentir-se lliure d'aportar les seves idees i opinions i es valora a cada membre per igual.
 - *Daily meetings.* Es tracta de reunions grupals de 15-20 minuts, a l'inici de cada jornada, on es posen en comú les tasques i els objectius a realitzar. D'aquesta manera, tothom coneix el funcionament de cada departament.
 - *Afterworks.* Es realitza una trobada cada dijous fora de l'àmbit de treball en finalitzar la jornada. Es permet descansar de la feina i permetre crear vincles entre els membres.
- **Formació.** Amb l'objectiu de millorar competències i fomentar les capacitats personals i laborals dels membres de l'equip, es posa a disposició formació continuada. A continuació es presenten exemples dos llocs de treball diferents:
 - *Personal Atenció al Client.* Durà a terme un curs *online* en "Tecnologia aplicada a la Venda i Atenció al Client" amb l'empresa *Alfa Formación y Consultoría*. Amb aquesta formació aprèn a utilitzar totes les eines telemàtiques disponibles per obtenir una bona atenció integral del client, millorar la seva satisfacció en la relació al servei, augmentar vendes i fidelitzar el client. És totalment gratuït.
 - *Personal del departament Tech.* Es tracta d'un curs online i 100% subvencionat sobre *Business Intelligence* aplicat als negocis. L'objectiu és ser capaç de transformar dades en informació, de manera que s'optimitzin els processos de presa de decisions en l'empresa. Avui en dia és indispensable per millorar la rendibilitat del qualsevol projecte.

- **Retenció de talent.** Aconseguir treballadors qualificats i motivats és una tasca, a vegades, difícil d'aconseguir. El factor humà és un avantatge competitiu per a l'empresa i mantenir el major potencial en l'equip és fonamental. Per aquest motiu, amb el fi de cuidar als millors, es duen a terme tot un seguit d'accions de caràcter extrínsec tot i que la motivació intrínseca pren major protagonisme en aquest aspecte. Alguns exemples en són reconeixements a mode de títols o premis, flexibilitat i conciliació entre l'àmbit laboral i la vida personal, oportunitats de creixement i desenvolupament (promoció i formació), cultivar un bon ambient laboral amb espais físics idonis i una comunicació interna eficaç, entre d'altres. En definitiva, es vol aconseguir relacions sanes i duradores entre l'empresa i els seus membres per assolir un creixement i progrés en conjunt.

7.3 Política retributiva

Donada l'existència de personal assalariat, hem de disposar d'un compte de cotització. Aquest ens permet donar d'alta als treballadors així com tenir en compte els drets i obligacions per ambdues parts implicades. Per a l'obtenció del compte de cotització de PHOOD, requerim el codi CNAE corresponent a la nostra activitat. En el nostre cas, el **CNAE és el 8299 - Altres activitats de suport a les empreses n.c.o.p (no compreses en altres parts).**

Pel que fa als **criteris generals** de retribució pels treballadors contractats a PHOOD, aquests són els següents:

- **Salari base.** Donat que l'activitat en qüestió no es troba regulada, no hi ha existència d'un conveni col·lectiu que ens puguem regir a l'hora d'establir el salari base. Per aquest motiu, es pren com a referència el Salari Mínim Interprofessional (SMI), el qual avui en dia és de 950€ mensuals.
- **Pagues extraordinàries.** Segons l'article 31 de l'Estatut dels Treballadors, s'estableix que el personal té dret a dues pagues extres. PHOOD decideix prorratejar les pagues extraordinàries durant tot l'any. D'aquesta manera el treballador rep mensualment el valor corresponent, el qual ja es troba considerat en el seu salari net.
- **Salari variable.** Correspon a les denominades comissions i es troben presents en les nòmines dels treballadors del Departament Comercial. En cas d'arribar a l'objectiu mensual estipulat, s'atribueix un 7% de comissió pel nombre de vendes (PHOOD Plans) realitzades per cada treballador.

- *Dies de vacances.* Segons l'article 38 de l'Estatut dels Treballadors, aquests gaudeixen d'un total de 30 dies naturals per any treballat. S'inclouen caps de setmana i festius, equival a 2,5 dies de vacances al mes i són remunerades.
- *Jornada laboral.* Per llei, la jornada laboral màxima que s'estableix és de 40 hores setmanals. En funció de la jornada i la categoria s'aplica el corresponent salari en cada cas.
- *Hores extres.* Aquells treballadors que compleixin amb les 40 hores del contracte laboral, només tenen opció de realitzar hores extres donat que ja superen el màxim establert. Aquestes són de caràcter voluntari i tenen un màxim de 80 hores a l'any. Les hores extres en dies laborals són pagades sobre el seu preu més un 75%. En dies festius són un 150% més.
- *Intensive Fridays.* Els divendres es realitza jornada intensiva de 9 a 15 hores, per a permetre els treballadors finalitzar la setmana amb antelació.
- *Flexy days.* Es posen a disposició dels treballadors tres dies festius anuals, amb llibertat per a escollir quan gaudir-los.
- *Festes d'empresa.* Es realitzen dues festivitats anuals, festes de Nadal i de Benvinguda de l'Estiu, on s'agrupen a tots els membres de l'equip per a realitzar un àpat.

Respecte als **critèris particulars**, aquests varien segons la categoria de cada professional.

- *Transport.* Es tracta de l'abonament dels desplaçaments necessaris dels comercials. Es paga la part proporcional del total de quilòmetres realitzats. S'abonen 0,22€/km, establerts per l'Agència Tributària.
- *Dietes sense pernoctació.* Els comercials que realitzin dietes fora del lloc habitual, a més de 10 km de distància, s'abonen 26,67€ a Espanya i 48,08€ en un destí internacional. Establerts per l'Agència Tributària.
- *Dietes amb pernoctació.* Els comercials que realitzin dietes fora del lloc habitual, a més de 10 km de distància i amb pernoctació, s'abonen 53,34€ a Espanya i 91,35€ a l'estranger. Establerts per l'Agència Tributària.
- *Home office.* Possibilitat de realitzar part de la jornada laboral amb caràcter no presencial, sempre que es pacti prèviament amb l'equip i s'adeqüi al desenvolupament de les tasques a realitzar. En cap cas pot excedir un 20% de les hores mensuals estipulades per treballador.
- *Flexibilitat horària.* S'estipula un horari concret, però es permet una certa flexibilitat d'entrada i sortida, mentre es compleixin amb les hores.

7.4 Valoració econòmica del Pla de Recursos Humans

Taula 22. Pressupost de Recursos Humans.

Categoria professional	Salari brut mensual	Complements salarials	Salari net mensual	Cost mensual SS pel treballador	Cost mensual SS per l'empresa	Cost TOTAL mensual empresa <i>Salari brut + SS a càrrec de l'empresa</i>
Departament Tech Junior Android Developer	1.600€ + Prorrata pagues extres (266,67€)	-	1.403€	88€	441€	2.307€
Departament Tech Junior iOS Developer	1.600€ + Prorrata pagues extres (266,67€)	-	1.403€	88€	441€	2.307€
Dpt. MK i Comunicació Responsable de Màrqueting	1.400€ + Prorrata pagues extres (233,34€)	-	1.327€	267€ <i>(Quota autònom)</i>	-	1.633€
Dpt. MK i Comunicació Social Media Manager	1.400€ + Prorrata pagues extres (233,34€)	-	1.327€	267€ <i>(Quota autònom)</i>	-	1.633€/mes
Dpt. MK i Comunicació Marketing Assistant <i>(Personal en pràctiques)</i>	600€	-	530€	28€	142€	742€
Dpt. At. al Client Personal Atenció al Client	1.200€ + Prorrata pagues extres (200€)	-	1.096€	66€	330€	1.730€

Dpt. Desenvolupament de producte Assessor gastronòmic	1.300€ + Prorrata pagues extres (216,67€)	-	1.172€	71€	358€	1.875€
Dpt. de desenvolupament de producte Personal en Formació	1.300€ + Prorrata pagues extres (216,67€)	-	1.172€	71€	358€	1.875€
Dpt. Comercial Comercial (3 persones)	1.300€ + Prorrata pagues extres (216,67€)	Variables (Comissions) Dietes Allotjament Transport	1.172€ +Complements	71€	358€	1.875€ (1.875*3=5.625€)
Cost total MENSUAL de personal (Aprox.)						19.727€
Cost total ANUAL de personal (Aprox.)						236.724€

Altres costos a considerar		
	Cost mensual	Cost anual
Gestoria (Empresa externa)	330€	3.960€
Quota autònoms	534€ (267€ cada sòcia)	6.408€

PRESSUPOST ANUAL RECURSOS HUMANS	
TOTAL	247.092€

Font: Elaboració pròpia.

Aclariments del pressupost de Recursos Humans:

- Existència de dues pagues extraordinàries, les quals es remuneren mensualment a cada treballador (Prorrata).
- Deduccions. Concepte i percentatges aplicats a tots els treballadors:
 - Retenció IRPF. El percentatge és variable en funció de cada cas.
- El cost assumit pel treballador referent a la Seguretat Social suposa un 4,7% de la Base de la Seguretat Social. En el cas de les sòcies, s'aplica un 28,3%.
- El cost assumit per l'empresa referent a la Seguretat Social suposa un 23,6% aplicable de forma general en tots els casos.

8. PLA JURÍDIC-FISCAL

8.1 Constitució de l'empresa

PHOOD es constitueix com a una **Societat de Responsabilitat Limitada Nova Empresa (SLNE)**. Es tracta d'una variant de la Societat Limitada, ja que es regeix per la mateixa regulació però amb certs trets diferencials. En el nostre cas, el motiu per escollir aquesta forma jurídica és el fet que permet limitar la responsabilitat dels socis únicament al capital aportat i a més, ofereix flexibilitat i certs avantatges respecte a la SL tradicional pel que fa a la constitució.

Algunes de les característiques en el moment de la constitució de la SLNE són les següents:

Taula 23. Trets característics de la constitució S.L.N.E

Nombre de Socis	Capital Social	Forma de Constitució
D'1 a 5 persones físiques. Posteriorment, pot augmentar per la transmissió de participacions socials.	Mínim: 3.012€ Màxim: 120.202€	Telemàtica o presencial.
Responsabilitat	Denominació Social	Participacions
Limitada. Les persones associades només responen als deutes a partir del capital prèviament aportat i no amb el patrimoni personal.	Cognoms i nom d'un dels socis + Codi alfanumèric (ID-CIRCE) + SLNE <i>Posteriorment a la constitució, és possible canviar el nom. Si es fa durant els tres primers mesos, aquest és gratuït.</i>	Capital dividit en participacions socials. La transmissió pot ser només a favor de persones físiques.

Font: Elaboració pròpia.

La SLNE comprèn certs avantatges, alguns d'ells fiscals:

1. Agilització del procés constitució, podent així constituir l'empresa en 48 hores en cas que es realitzi telemàticament.
2. Objecte social genèric, per a permetre una major flexibilitat en el desenvolupament de les activitats empresarials sense necessitat de modificar els estatuts.

3. Convocatòria Junta General, de forma habitual i mitjançant correu electrònic, sense necessitat de publicar-ho en el Boletín Oficial Registro Mercantil.
4. Tràmit en el Registre Mercantil en menys de 24 hores, donada la denominació social prèvia amb noms i cognoms d'un dels socis i el ID-CIRCE.
5. Llibre de Registre dels socis no obligatori.
6. Ajornament de deutes tributaris de l'Impost de Societats, sense l'aportació de garanties durant els dos primers períodes.
7. Fraccionament o ajornament, amb o sense garanties, de les retencions o ingressos a compte d'IRPF durant el primer any.
8. No obligatorietat d'efectuar pagaments fraccionats de l'Impost de Societats, a compte de les liquidacions corresponents als dos primers períodes impositius des de la constitució.

Els òrgans socials són una **Junta General** de socis i un **Òrgan d'Administració** pluripersonal.

El pacte dels socis

Realitzem un document de caràcter privat, **el pacte dels socis**, que firmem les dues fundadores, per tal de regular el funcionament de la societat, partint del moment de la constitució fins a una visió a llarg termini. Aquesta es formalitza per tal d'evitar possibles conflictes. Les clàusules que es pacten són:

- Clàusules generals: nom dels socis, participació de cadascun i remuneració.
- Compromís de permanència i forma de sortida.
- Repartiment de beneficis i part que es reinvertirà.
- Pressa de decisions en cas de conflictes.
- Dret d'adquisició permanent. Definició de la forma de sortida d'un dels socis i com es reparteixen les accions.
- Clàusula *drag-along* i *tag-along*. Es regula la desinversió de la societat per la possible sortida d'aquests.

8.2 Tràmits a seguir per a la constitució i posada en marxa

8.2.1 Constitució

1. Tràmits d'obertura i llicències.

Com que requerim un local, hem de realitzar una sol·licitud a l'Ajuntament de Mataró, al Departament d'Urbanisme, perquè ens cedeixin la llicència i així poder posar en marxa l'activitat.

Cost: Segons llicència per activitat a Mataró. Aproximadament: 200€

2. Denominació social.

El primer pas per a constituir l'empresa és sol·licitar la denominació social a través del CIRCE.

En aquest cas, ha de ser el nom i cognoms d'una de les sòcies, seguit del ID-CIRCE, seguit de SLNE. Essent per exemple: **LAIA GARCIA CARMONA (ID-CIRCE) SLNE**.

Aquest nom però serà només per la constitució i es canviarà abans dels tres mesos inicials, utilitzant la denominació **PHOOD**.

Cost: Sense cost.

3. Dipòsit capital entitat bancària.

Es realitzen les aportacions de les dues sòcies; 5.610€ la Laia i 5.390€ la Clàudia. En aquest moment s'obre un compte corrent en nom de la societat en constitució i les aportacions de cadascuna. És necessari aportar la següent informació:

Taula 24. Informació per a la constitució.

Informació	Sòcia 1	Sòcia 2
Certificat Denominació Social	LAIA GARCIA CARMONA (ID-CIRCE) SLNE.	
Noms i Cognoms sòcies	Clàudia Huguet Aregall	Laia Garcia Carmona
DNI o NIE	53652098K	47972459V
Quantia capital aportat	5.390€	5.610

Font: Elaboració pròpia.

Cost: Sense cost.

En el nostre cas, tot i que l'aportació inicial i les funcions que assumeix cadascuna són les mateixes, creiem convenient definir la repartició de les participacions de forma desigual. El motiu és evitar bloquejos en casos greus de desacord o discrepància i agilitzar les decisions.

Establim doncs la següent repartició:

- Clàudia Huguet Aregall: **49%** de les participacions de PHOOD
- Laia Garcia Carmona: **51%** de les participacions de PHOOD

4. Escritura pública de constitució.

Es formalitza l'escriptura pública de les dues sòcies davant de notari. És necessari aportar la següent informació:

- Estatus socials
- NIF o NIE
- Certificació negativa de nom emesa pel Registre Mercantil Central
- Certificat bancari de dipòsit d'aportacions dineràries

Cost: Segons capital social aportat, en el nostre cas 11.000€, i honoraris del notari. Aproximadament: 850€.

5. Declaració prèvia d'inici d'activitat i sol·licitud CIF.

Dirigir-se a l'Agència Tributària per obtenir el codi d'identificació fiscal (CIF), mitjançant l'imprès del Model 036.

Cost: Sense cost.

6. Liquidació ITPJD per operacions societàries.

Segons Art. 19 i seg. del Reial Decret legislatiu 1/1993, de 24 de setembre.

Cost: 1% del capital social. Aproximadament: 110€

7. Inscripció al Registre Mercantil.

S'inscriu l'empresa al Registre Mercantil i la societat adquireix personalitat jurídica des de la constitució davant notari.

Cost: Depèn del capital social aportat, a partir d'una taula es calcula l'aranzel i el 21% d'IVA. S'ha de fer a més una provisió de 100€, que es retornaran. Aproximadament: 200€

8. Sol·licitud CIF definitiu.

S'ha de fer constar el número d'inscripció registral a l'escriptura pública i se sol·licita la targeta del CIF definitiva, abans d'un mes de la constitució al Registre Mercantil. Es pot realitzar presencialment o telemàticament.

Cost: Sense cost.

8.2.2 Posada en marxa

9. Declaració censal d'alta activitat.

Es realitza la inscripció al cens de l'Agència Tributària i es comunica a Hisenda la data de l'activitat i l'activitat que desenvoluparem. Es pot realitzar presencialment o telemàticament.

Cost: Sense cost.

10. Inscripció a la Seguretat Social.

La Tresoreria General de la Seguretat Social assigna a l'empresari un número (CCC) que identifica i controla les seves obligacions davant el sistema de la Seguretat Social.

Cost: Sense cost.

11. Comunicació d'obertura del centre de treball.

Cal indicar on es troba el centre de treball i comunicar-ho al Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya. S'ha de realitzar durant els 30 dies següents a l'obertura del centre de treball.

Cost: Sense cost.

12. Obtenció del llibre de visites.

Disposició permanent d'un Llibre de Visites de la Inspecció de Treball i Seguretat Social, a una de les Inscripcions Provincials de Treball i Seguretat Social a Catalunya.

Cost: Sense cost.

Cost total de la constitució i posada en marxa: 1.360€

8.3 Assessorament jurídic i fiscal

Per a la contractació del servei d'assessorament jurídic i fiscal per a la creació i constitució de l'empresa, s'analitzen diverses possibilitats per a escollir la gestoria que millor s'adapti pel que fa a prestacions i pressupost.

1. GESTIÓ DIRECTA ASSESSORIA S.L.

Taula 25. Pressupost Gestió Directa Assessoria S.L.

Servei / Prestació	Especificacions	Cost
Constitució de l'empresa	Inclou taxes notarials	1.200€ (IVA inclòs)
Quota fiscal/comptable	-	200€/mes (IVA inclòs)
Quota laboral	Alta treballadors a la SS: 60€	540€ (9 treballadors)
	Nòmines: 20€	160€/mes (8 treballadors)
Cost primer mes		2.100€
Cost mensual		360€

Font: Elaboració pròpia.

2. DIAGONAL CONSULTING WORK & BUSINESS S.L.

Taula 26. Pressupost Diagonal Consulting S.L.

Servei / Prestació	Especificacions	Cost
Constitució de l'empresa	Inclou taxes notarials i del registre mercantil.	850€ (IVA inclòs)
Quota fiscal/comptable	-	170€/mes (IVA inclòs)
Quota laboral	Alta treballadors a la SS: 50€	450€ (9 treballadors)
	Gestió laboral (Nòmines): 20€	160€/mes (8 treballadors)
Cost primer mes		1.630€
Cost mensual		330€

Font: Elaboració pròpia.

3. PATAU GABINET ECONÒMIC S.L.P.

Taula 27. Pressupost Patau Gabinet Econòmic S.L.P.

Servei / Prestació	Especificacions	Cost
Constitució de l'empresa	Formalització de constitució d'escriptura davant notari. Inclou taxes notariales.	1.500€ (IVA inclòs)
Quota fiscal/comptable	-	170€/mes (IVA inclòs)
Quota laboral	Alta treballadors a la SS + Nòmina: 43€	387€ (9 treballadors)
	Nòmines: 12€	96€/mes (8 treballadors)
Cost primer mes		2.153€
Cost mensual		266€

Font: Elaboració pròpia.

Després de valorar les tres gestories, ens decantem per la Diagonal Consulting Work & Business, donat que les despeses de constitució són les més econòmiques i el cost mensual es troba dins del preu mitjà.

8.4 Previsió de la normativa a complir

Relatiu a la **normativa general** per a la constitució com a Societat de responsabilitat Limitada Nova Empresa:

- **R.D. 682/2003**, de 7 de juny, pel qual es regula el Sistema de Tramitació Telemàtica.
- **Ordre JUS/1445/2003**, de 4 de juny, pel qual s'aproven els Estatuts orientatius de la Societat Limitada Nova Empresa.
- **Ordre ECO/1371/2003**, de 30 de maig, per la qual es regula el procediment d'assignació del Codi ID-CIRCE.
- **Llei 24/2005**, d'18 de novembre, de reformes per a l'impuls de la productivitat.
- **Reial Decret Legislatiu 1/2010**, de 2 juliol, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de Societats de Capital.
- **Llei 25/2011**, d'1 d'agost, de reforma parcial de la Llei de societats de capital i d'incorporació de la Directiva 2007/36/CE, del Parlament Europeu i del Consell,

d'11 de juliol, sobre l'exercici de determinats drets dels accionistes de societats cotitzades.

Altres **normatives específiques**

Es tracta de la normativa específica aplicable pel fet de tractar-se d'un negoci digital, així com del tractament i l'ús de les dades.

- **Llei 3/2014**, amb la qual es modifica el text refós de la Llei General per la Defensa dels Consumidors i Usuaris, aprovat pel Reial Decret Legislatiu 1/2007 i es complementen els requisits de la informació que s'estableixen en la Llei 34/2002 dels Serveis de la Societat de la Informació i del Comerç Electrònic.
- **Llei 2/2019**, amb la qual es modifica la Llei de Propietat Intel·lectual (LPI), aprovada pel Reial Decret Legislatiu 1/1996.
- **Llei 3/2018**, Llei Orgànica de Protecció de Dades i Garantia dels Drets Digitals (LOPD-GDD).

9. PLA ECONÒMIC-FINANCER

9.1 Previsió d'inversions i finançament

9.1.1 Inversió inicial

Per a iniciar el projecte, hem de considerar totes les aportacions necessàries que comporta la constitució de l'empresa i les inversions necessàries per iniciar el negoci.

Aquestes són:

- Despeses de constitució: 1.360€ + 13,52€ (Certificació de la denominació social)
= 1373,52€
- Aportació Capital Societat Limitada Nova empresa: 11.000€ (complint amb els 3.012€)
- Patents i marca: 300€
- Despeses d'establiment: 58.580€
 - Maquinària: 58.080€ (*Equips informàtics 6.000€ i aplicacions informàtiques 52.080€²⁸*)
 - Fiança del lloguer del despatx: 500 € (*Inclou mobiliari i subministraments*).

Per tant, la **inversió inicial** per al desenvolupament de l'activitat és d'un **total de 71.253,52€**.

9.1.2 Finançament

A continuació es desglossen les principals fonts de finançament necessàries per a fer front a la inversió inicial requerida per a la posada en marxa del negoci.

- **Recursos personals o propis.** El capital social es conforma per aportacions de 5.610€ la Laia i 5.390€ la Clàudia. En aquest cas, parlem de dues aportacions per part de la Clàudia i la Laia contribuint a un **total d'11.000€ en recursos propis**.

²⁸ La creació de l'*app* té un cost de 67.200€, dels quals es paguen durant sis mesos (11.200€/mes) ja que és el període necessari per a desenvolupar-la. L'activitat però, pot ser iniciada a partir dels 4 mesos de creació. Els dos mesos restants ens permeten acabar de desenvolupar l'*app* mentre s'inicia el negoci. Per a la inversió inicial doncs, es té en compte el pagament de quatre mesos: 44.800€. Els 22.400€ restants es pagaran en el segon i tercer mes de l'any. En aquests 44.800€, es suma el cost de la creació de la web (4.200€) i el manteniment d'aquesta i de l'aplicació (3.080), resultat un total en aplicacions informàtiques de **52.080€**.

- **Finançament provinent d'entitats privades.**

Després de valorar diverses possibilitats respecte el finançament, hem optat per l'**Empresa Nacional de la Innovació (ENISA)**, organització adscrita al Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme. El seu objectiu principal és donar suport financer a PYMES i *startups* amb domicili social nacional i amb un projecte innovador o un clar avantatge competitiu. ENISA disposa una línia de finançament específica per a joves emprenedors, de no més de 40 anys, que busquen recursos financers per a l'adquisició d'actius fixes i circulants necessaris per a l'activitat.

A continuació es presenten les principals característiques i condicions del finançament, les quals PHOOD compleix amb totes elles.

- Import mínim de 25.000€ i màxim de 75.000€. En el nostre cas, **requerim de 60.253,52€** (*Total inversió inicial restant l'aportació de les sòcies*).
- Tipus d'interès al 7%
- Comissió d'obertura del 0,5%
- L'amortització i els interessos són de caràcter mensual.
- Venciment màxim de 7 anys. En el nostre cas, tornem el préstec en 5 anys (60 quotes mensuals).
- El període de carència és de 18 mesos.

Amb aquest préstec, juntament amb els recursos propis, es preveu poder fer front econòmicament a la inversió inicial de manera que aquesta quedi totalment coberta i puguem emprendre el negoci.

9.2 Previsió d'ingressos i despeses

Per a dur a terme una previsió dels ingressos i despeses del primer any, s'ha utilitzat el Pla Econòmic-Financer proporcionat per Barcelona Activa²⁹.

Els ingressos de PHOOD provenen d'una diversificació de productes i serveis, destinats tant a usuaris com a restaurants. Pel que fa a la quantia d'ingressos, la font principal són els PHOOD Plans de pagament *Starter* i *Premium*. Si fem referència al percentatge de

²⁹ Per a veure balanç de situació, veure Annex 14.

representació del total de vendes, també coincideix donat que és el producte estrella dels restaurants. Mentre que pel segment dels *Phoodies*, es tracta de les Reserves a través de l'aplicació incloent les Experiències Gastronòmiques.

Pel que fa a les despeses, el primer any són força considerables donada la inversió inicial que suposa la creació de l'aplicació i el cost corresponent al personal. D'altra banda, destacar l'existència de despeses de caràcter fix com el lloguer del local, els subministraments o els serveis externs de gestoria. Pel que fa a les variables, les principals són referents a publicitat i comunicació així com la distribució.

En l'anàlisi que es presenta a continuació, es mostra la previsió d'ingressos i despeses mitjançant el Compte de Pèrdues i Guanys dels tres escenaris possibles: l'optimista, l'esperat i el pessimista. En primer lloc, s'analitza la situació esperada donat que és l'estimació que més s'aproxima a la realitat.

Compte de Resultats Esperat

Figura 42. Compte de Resultats esperat.

Pèrdues i Guanys	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Vendes	539.751	575.398	645.363
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	(4.478)	(5.470)	(6.926)
Despeses de personal	(236.730)	(236.730)	(236.730)
Altres despeses d'explotació	(104.236)	(81.146)	(82.780)
Amortització de l'immobilitzat	(27.722)	(43.067)	(55.387)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	166.585	208.984	263.540
Despeses financeres	(4.218)	(4.106)	(3.160)
B) RESULTAT FINANCER	(4.218)	(4.106)	(3.160)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	162.368	204.879	260.379
Impost sobre beneficis	(24.355)	(30.732)	(78.114)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	138.012	174.147	182.266

L'escenari esperat presenta una situació positiva durant els tres primers anys de negoci. Cal remarcar que es tracta d'un servei amb aprovisionament força reduït, fet que ens permet un major marge de benefici. La principal despesa correspon a Recursos Humans amb un valor de 236.730€, mostrant així la importància del capital humà en el negoci. Els segueixen altres despeses d'explotació, les quals s'atribueixen bàsicament als costos de Màrqueting i Publicitat, donat que són un factor clau del projecte. Els ingressos provinents de les vendes i del seu increment, permeten l'obtenció d'un resultat positiu en els tres pròxims anys tot i l'augment dels aprovisionaments i de l'amortització de l'immobilitzat.

Compte de Resultats Optimista

Figura 43. Compte de Resultats optimista.

Pèrdues i Guanys	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Vendes	769.404	823.584	923.246
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	(6.403)	(7.844)	(9.895)
Despeses de personal	(236.730)	(236.730)	(236.730)
Altres despeses d'exploació	(104.236)	(81.146)	(82.780)
Amortització de l'immobilitzat	(27.722)	(43.067)	(55.387)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	394.314	454.797	538.454
Despeses financeres	(4.218)	(4.106)	(3.160)
B) RESULTAT FINANCER	(4.218)	(4.106)	(3.160)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	390.096	450.691	535.293
Impost sobre beneficis	(63.019)	(75.138)	(160.588)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	327.077	375.553	374.705

Tal com es pot observar, els resultats de l'escenari optimista són favorables, ja que en el primer any obtindríem 327.077€ de beneficis. Les elevades xifres, en comparació a la situació esperada, corresponen a un major nombre d'usuaris i restaurants a la comunitat PHOOD i el caràcter constant de les despeses -exceptuant aprovisionaments-. Malgrat que es tracta de l'escenari més idoni, els resultats són força ambiciosos i al mateix temps manquen de realisme.

Compte de Resultats Pessimista

Figura 44. Compte de Resultats pessimista.

Pèrdues i Guanys	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Vendes	305.647	328.344	367.057
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	(2.545)	(3.125)	(3.947)
Despeses de personal	(236.730)	(236.730)	(236.730)
Altres despeses d'exploació	(104.236)	(81.146)	(82.780)
Amortització de l'immobilitzat	(27.722)	(43.067)	(55.387)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(65.585)	(35.723)	(11.787)
Despeses financeres	(4.218)	(4.106)	(3.160)
B) RESULTAT FINANCER	(4.218)	(4.106)	(3.160)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(69.803)	(39.829)	(14.947)
Impost sobre beneficis	10.470	5.974	2.242
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(59.333)	(33.855)	(12.705)

En aquest últim cas, veiem que s'obté un resultat de l'exercici negatiu de 59.333€ el primer any. Aquest fet és degut a que les vendes que obtenim, són significativament menors en comparació als dos escenaris anteriors. Pel que fa a les despeses, aquestes es mantenen força estables. S'han de tenir en compte les diferents despeses com l'amortització de l'immobilitzat, els recursos humans o les despeses financeres

provinents del préstec sol·licitat. Tot i que es produeix un augment de les vendes el segon i tercer any, aquest no és suficient per a assolir un resultat positiu en la producció i funcionament de PHOOD. Seguint la dinàmica dels tres primers anys, s'intueix que es començaria a obtenir beneficis a partir del quart o cinquè any.

Com a possibles solucions per l'escenari en qüestió, podríem considerar demanar un préstec major, invertir més en màrqueting per arribar a potenciar les vendes, o bé reduir el personal de recursos humans. Malgrat tot, aquesta última alternativa no seria del tot encertada, donada la necessitat de disposar de personal per a la diversitat de serveis que oferim.

CONCLUSIONS COMPTE DE RESULTATS

Un cop observats i analitzats detalladament els tres escenaris, podem arribar a la conclusió que l'escenari més adient en el qual es pot trobar PHOOD és l'esperat. En aquest s'obtenen resultats assequibles i realistes tant en ingressos com en despeses.

Pel que fa als costos, ens permet fer front a obligacions com el retorn del préstec o el pagament dels salaris de l'equip. A més, creiem que l'aportació de capital de les dues sòcies, 11.000€ en total, és assequible per posar en marxa el negoci. Tot i això, el préstec ENISA ha estat essencial per a fer front a la inversió inicial prevista. Considerem que cert nivell d'endeutament, com en aquest cas, és favorable per a l'empresa, ja que permet augmentar el seu valor i/o facilitar la inversió i per tant el seu creixement.

Finalment, gràcies a aquesta previsió veiem que si el negoci s'iniciés en aquest punt, amb l'assoliment de les vendes i les despeses indicades, PHOOD es tractaria d'un projecte viable i obtindríem resultats econòmics satisfactoris i amb un alt rendiment.

9.3 Pla de Tresoreria

A partir del Pla de Tresoreria podem analitzar les operacions que produeixen moviments de diners (cobraments i pagaments) durant el primer any. D'aquesta manera, podem comprovar la liquiditat de l'empresa per a fer front a les obligacions de pagament. S'avalua la situació dels tres escenaris; esperat, optimista i pessimista.

Pla de Tresoreria Esperat

Figura 45. Pla de Tresoreria Esperat.

	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Capital	11.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	11.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	60.254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	60.254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	26.001	44.979	44.979	44.979	44.979	44.979	44.979	44.979	44.979	44.979	44.979	44.979
IVA Vendes	5.460	9.446	9.446	9.446	9.446	9.446	9.446	9.446	9.446	9.446	9.446	9.446
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRADES DE CAPITAL	102.715	54.425	54.425	54.425	54.425	54.425	54.425	54.425	54.425	54.425	54.425	54.425
Despeses de constitució	1.374											
Inversions	70.640	17.279	17.279	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727
Inversions immaterials	63.380	17.279	17.279	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727
Inversions materials	7.260	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	20.700	24.511	8.068	7.120	7.120	8.794	8.370	8.088	8.068	7.120	7.120	8.794
Despeses de personal	12.417	19.728	22.735	25.742	16.720	16.720	25.742	16.720	16.720	25.742	16.720	16.720
Salari NET	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417
IRPF	0	3.007	6.015	9.022	0	0	9.022	0	0	9.022	0	0
SST	0	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160
SSE	0	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143
Despeses financeres	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351
IVA a pagar	0	0	0	1.102	0	0	22.399	0	0	22.357	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	8.281	0	0	0	0	0	12.421	0	4.140
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	105.481	61.869	48.433	46.324	27.919	29.592	60.590	28.887	28.866	71.719	27.919	33.733
SALDO INICIAL	0	-2.767	-10.211	-4.219	3.882	30.388	55.221	49.056	74.594	100.153	82.859	109.365
SALDO FINAL	-2.767	-10.211	-4.219	3.882	30.388	55.221	49.056	74.594	100.153	82.859	109.365	130.057

En les següents línies es fa referència als aspectes més rellevants pel que fa a la tresoreria del primer any.

- El mes de gener hi ha una entrada de capital més elevada donat el finançament i la inversió de les dues sòcies en concepte de capital social. Tot i això, les vendes d'aquest mes són inferiors, ja que els productes d'Informació Privilegiada i dels PHOOD plans, es cobren a 30 dies donat que es tracten de subscripcions.
- Els tres primers mesos observem un saldo de capital negatiu provinent de la campanya de llançament d'usuaris i restaurants. A més, durant els tres primers mesos cal fer front a la inversió en concepte de creació i desenvolupament de l'aplicació i la pàgina web. La resta de l'any, el valor de les inversions immaterials és constant, ja que es dur a terme el manteniment de les aplicacions informàtiques.
Per a fer front a la manca de liquiditat dels tres primers mesos es considera la possibilitat de sol·licitar un crèdit bancari a curt termini.
- A partir del quart mes, el saldo de capital comença a ser positiu. D'aquesta manera, amb un major disponible, tenim més facilitat per poder fer front a les obligacions com per exemple la remuneració dels treballadors, les despeses financeres o l'Impost de Societats. Fer incís que durant 18 mesos no es dur a terme el pagament de les quotes per a retornar el préstec. Per aquest motiu, no es comença a comptabilitzar fins al juny del 2022.

- Per últim, disposar de liquiditat no suposa un inconvenient. Malgrat tot, tot i que és un cost d'oportunitat pel que fa a la rendibilitat dels diners. A continuació, es detallen les diferents accions que podem dur a terme segons el nostre cas:
 - Concedir millors condicions de pagament als clients en certs productes com els cursos de formació. D'aquesta manera es poden incrementar les vendes o fer més competitius els serveis de PHOOD.
 - Invertir els accessos de tresoreria en actius materials, immaterials o financers que ofereixin major rendibilitat. Per exemple, la inversió en l'aplicació per a la seva millora i desenvolupament.

Pla de Tresoreria Optimista

Figura 46. Compte de Tresoreria Optimista.

	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Capital	11.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	11.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	60.254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	60.254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	36.984	64.117	64.117	64.117	64.117	64.117	64.117	64.117	64.117	64.117	64.117	64.117
IVA Vendes	7.767	13.465	13.465	13.465	13.465	13.465	13.465	13.465	13.465	13.465	13.465	13.465
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRADES DE CAPITAL	116.004	77.582	77.582	77.582	77.582	77.582	77.582	77.582	77.582	77.582	77.582	77.582
Despeses de constitució	1.374											
Inversions	70.640	17.279	17.279	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727
Inversions immaterials	63.380	17.279	17.279	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727
Inversions materials	7.260	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	20.700	24.511	8.068	7.120	7.120	8.794	8.370	8.088	8.068	7.120	7.120	8.794
Despeses de personal	12.417	19.728	22.735	25.742	16.720	16.720	25.742	16.720	16.720	25.742	16.720	16.720
Salari NET	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417
IRPF	0	3.007	6.015	9.022	0	0	9.022	0	0	9.022	0	0
SST	0	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160
SSE	0	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143
Despeses financeres	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351
IVA a pagar	0	0	0	13.159	0	0	34.456	0	0	34.414	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	19.625	0	0	0	0	0	29.437	0	9.812
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	105.481	61.869	48.433	69.724	27.919	29.592	72.647	28.887	28.866	100.791	27.919	39.405
SALDO INICIAL	0	10.522	26.235	55.384	63.241	112.904	160.893	165.828	214.523	263.238	240.028	289.691
SALDO FINAL	10.522	26.235	55.384	63.241	112.904	160.893	165.828	214.523	263.238	240.028	289.691	327.868

Tal com podem observar, i a diferència de l'escenari anterior, amb la situació optimista obtenim valors positius en el saldo final des del primer mes. Aquest fet és donat els resultats favorables en les vendes, ja que la majoria de despeses no varien o bé són proporcionals als ingressos. En qualsevol cas, detectem un excés de líquid que provoca que els diners no generin una rendibilitat profitosa per l'empresa. Així doncs, a banda de les inversions en actius proposades amb anterioritat, es contempla l'amortització anticipada dels crèdits o préstecs en vigor. Per fer-ho possible, caldria modificar el període de carència.

Pla de Tresoreria Pessimista

Figura 47. Compte de Tresoreria Pessimista.

	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Capital	11.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	11.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	60.254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	60.254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	14.681	25.471	25.471	25.471	25.471	25.471	25.471	25.471	25.471	25.471	25.471	25.471
IVA Vendes	3.083	5.349	5.349	5.349	5.349	5.349	5.349	5.349	5.349	5.349	5.349	5.349
IVA a cobrar	0	0	0	11.188	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRADES DE CAPITAL	89.018	30.819	30.819	42.008	30.819	30.819	30.819	30.819	30.819	30.819	30.819	30.819
Despeses de constitució	1.374											
Inversions	70.640	17.279	17.279	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727
Inversions immaterials	63.380	17.279	17.279	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727	3.727
Inversions materials	7.260	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	20.700	24.511	8.068	7.120	7.120	8.794	8.370	8.088	8.068	7.120	7.120	8.794
Despeses de personal	12.417	19.728	22.735	25.742	16.720	16.720	25.742	16.720	16.720	25.742	16.720	16.720
Salari NET	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417	12.417
IRPF	0	3.007	6.015	9.022	0	0	9.022	0	0	9.022	0	0
SST	0	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160
SSE	0	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143	3.143
Despeses financeres	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	10.108	0	0	10.066	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	105.481	61.869	48.433	36.941	27.919	29.592	48.299	28.887	28.866	47.007	27.919	29.592
SALDO INICIAL	0	-16.463	-47.513	-65.126	-60.059	-57.159	-55.932	-73.411	-71.479	-69.526	-85.714	-82.813
SALDO FINAL	-16.463	-47.513	-65.126	-60.059	-57.159	-55.932	-73.411	-71.479	-69.526	-85.714	-82.813	-81.586

En l'escenari pessimista, veiem que el saldo final de tots els mesos és negatiu, donat que les vendes són significativament inferiors en comparació als dos escenaris anteriors i en canvi, les sortides de capital es mantenen. Aquest saldo l'hem vist reflectit també en el Compte de Pèrdues i Guanyos. Aquest fet indica que no disposem de liquiditat per a fer front als pagaments i deutes. El fet de tractar-se d'un servei, no disposem de pagaments als proveïdors de manera que no podem sol·licitar un ajornament. Per aquest motiu, una alternativa seria sol·licitar un préstec bancari per tal de disposar d'un efectiu fixe mensual, tenint en compte les comissions i els interessos a retornar.

9.4 Ràtios econòmiques i financeres

Les ràtios econòmiques i financeres ens permeten analitzar la liquiditat, solvència i rendibilitat del projecte, per tal de determinar la viabilitat del projecte. Les ràtios que es presenten a continuació es basen en l'escenari esperat del primer any, ja que considerem que és l'escenari més realista.

- **Punt d'Equilibri**

Figura 48. Ràtio del Punt d'Equilibri.

PUNT D'EQUILIBRI			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Vendes	539.751	575.398	645.363
Despeses Fixes	372.905	365.049	378.057
Marge Brut	535.273	569.927	638.437
% MB	99,17%	99,05%	98,93%
PUNT D'EQUILIBRI	376.025	368.553	382.159
PUNT D'EQUILIBRI MENSUAL	31.335	30.713	31.847

En l'escenari esperat es preveuen unes vendes de més de 539.000€, tenint en compte els 478 restaurants i 6.398 usuaris disposats a adquirir algun servei de pagament durant la fase d'Introducció al mercat. Fer incís en l'elevat percentatge del marge brut, donat que no requerim ni de compres i, per tant, tampoc proveïdors.

Per tant, per a començar a deixar d'obtenir pèrdues, calen unes vendes amb valor de 376.025€. D'aquesta manera, adquirint aquest volum de vendes, compensem els costos fixos o d'estructura de l'empresa i passem a la fase d'obtenció de beneficis.

- **VAN**

Figura 49. Ràtio del VAN.

VAN			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Any	1	2	3
Cash-flow	130.057	177.583	237.140
Taxa actualització	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualitzat	127.507	170.687	223.463
VAN	1.271.215	1.143.708	973.021

El valor actual net ens indica la viabilitat del projecte. En aquest cas, si el resultat és superior a 0, el projecte es pot dur a terme. La VAN obtinguda en els tres primers anys és positiva, per tant, la **proposta PHOOD és viable**. Tal com es mostra, en el primer any s'obté 1.200.000€ aproximadament.

- **TIR**

Figura 50. Ràtio de la TIR.

TIR			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	116.034	36.960	36.960
Cash-flow	130.057	177.583	237.140
	-189.954	130.057	177.583
TIR	94%		

La taxa interna de retorn és la taxa d'interès que fa que la VAN sigui igual a 0. En el nostre cas, obtenim un **94% de rendibilitat**.

- **Fons de Maniobra**

Figura 51. Càlcul del Fons de Maniobra.

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	158.959	338.206	578.504
Passiu corrent	44.852	60.760	116.742
FONS DE MANIOBRA	114.107	277.446	461.762

El **fons de maniobra és positiu** en els tres primers anys; 114.107€, 277.446€ i 461.762€ respectivament. Aquest fet indica que l'actiu circulant cobreix l'exigible a curt termini, és a dir, el passiu corrent i part del no corrent. Per tant, **podem fer front als compromisos i obligacions de pagament immediat** i inclús de menys exigibilitat.

- **EBITDA**

Figura 52. Càlcul de l'EBITDA.

EBITDA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
BAI	162.368	204.879	260.379
Intereses	4.218	4.106	3.160
BAII	166.585	208.984	263.540
Amortitzacions	27.722	43.067	55.387
EBITDA	194.307	252.051	318.926

L'EBITDA representa el benefici brut d'explotació, és a dir, abans de la deducció de les despeses financeres. En el nostre cas veiem un resultat positiu els tres anys, el qual augmenta progressivament. Ens indica doncs que **el projecte és rendible**, sense tenir en compte les despeses financeres i fiscals.

- **Rati d'Endeutament**

Figura 53. Ràtio d'Endeutament.

RATI ENDEUDAMENT			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Passiu	97.372	96.981	135.484
Fons propis	149.012	323.159	505.425
RATI ENDEUDAMENT	65,34%	30,01%	26,81%

La ràtio d'endeutament ens indica la proporció de deute, tant a curt com a llarg termini, que pot fer front l'empresa segons els seus recursos propis. El nivell d'endeutament ideal es troba entre el 40 i 60%. Tal com es mostra a la taula, el primer any és del 65% aproximadament, ja que és quan es sol·licita el préstec d'ENISA per a cobrir la inversió inicial. Tot i que es troba lleugerament per sobre dels valors òptims, **aquest és positiu per a l'empresa en certa manera i els fons propis segueixen sent majors que el passiu.**

Pel que fa al tercer i segon any, els valors van disminuint i es troben força per sota del que es recomana. Aquest fet ens indica que l'organització té un excés de capitals ociosos i, per tant, es requereix el moviment del líquid per una major rendibilitat.

- **Rendibilitat de la Inversió**

Figura 54. Ràtio de la Rendibilitat de la Inversió.

RENDIMENT DE LA INVERSIÓ			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	116.034	36.960	36.960
BAI	162.368	204.879	260.379
RENDIMENT DE LA INVERSIÓ	140%	554%	704%

La ràtio en qüestió ens mostra el retorn que obtindrem de la inversió realitzada, és a dir, la utilitat que s'aconsegueix per cada inversió del total de l'actiu. En aquest cas, l'obtenció d'un **rendiment positiu del 140%** el primer any. Aquest resultat ens indica, un cop més, que el **projecte és rendible**. Per tant, es pot dur a terme una gestió eficaç de les inversions. A més, l'increment anual de la ràtio, ens mostra un enriquiment progressiu de l'empresa.

9.5 Conclusions i Viabilitat

Pel que fa a la **viabilitat econòmica**, tant els resultats obtinguts al compte de pèrdues i guanys com al pla de tresoreria de l'escenari esperat mostren la viabilitat del projecte. Pel que fa al PiG, aquest presenta una situació favorable amb l'obtenció de beneficis des del primer any. Aquest fet no sol ser gaire comú en empreses de nova creació amb una inversió inicial elevada com és el nostre cas; podem fer front a ella gràcies a l'aportació de capital per part de les sòcies i l'adquisició d'un préstec. Pel que fa a les despeses d'explotació, destaquem les referents a Recursos Humans com la més elevada, mostrant així la importància del capital humà per PHOOD. Per últim, comentar la rendibilitat del projecte, la qual és d'un 140% el primer any. Aquest valor ens permet afirmar que la inversió quedarà coberta i l'activitat generarà guanys.

Donada la previsió d'obtenir beneficis en els inicis del projecte, des de la direcció general es considera l'opció de reinvertir els guanys en l'empresa ja sigui en actius immaterials, Recursos Humans o altres despeses d'explotació com són el Màrqueting i la Comunicació. Aquestes accions promouen el creixement de la proposta no únicament des del punt de vista econòmic, sinó que també en termes de valor i competitivitat.

En referència a la **viabilitat financera**, les ràtios analitzades ens permeten afirmar que el projecte és viable. Tot i que els primers mesos obtenim saldos finals negatius respecte a tresoreria -a causa de la inversió inicial i les campanyes de llançament- la resta de l'any es mostren amb valors positius i elevats. Per una altra banda, els deutes i obligacions es poden afrontar satisfactòriament, fet que es reflecteix en el nivell d'endeutament. Aquest es troba lleugerament per sobre dels valors òptims i és favorable per a l'empresa només durant el primer exercici. Cal dir que el projecte presenta un excés de capitals ociosos que, conseqüentment, genera la pèrdua de rendibilitat dels seus recursos. Per tant, en aquests casos, s'aconsella fer moviments amb el líquid per tal d'incentivar el creixement de l'empresa.

Finalment, a banda del resultat financer favorable, **la viabilitat de projecte es corrobora amb dos criteris més**. Per una banda, la possibilitat d'accedir al finançament del préstec ENISA donat el compliment dels requisits; entre ells, ser joves emprenedors. I per l'altra, l'adequació de l'equip. Es tracta d'una idea que podem dur a terme en un futur i a més, s'ha proposat una aportació pròpia la qual podem fer front econòmicament.

10. CONCLUSIONS

La realització de la proposta PHOOD ens ha permès convertir una idea de negoci en un possible projecte a emprendre. Per fer-ho, hem aprofundit en les àrees fonamentals d'un pla d'empresa des del sorgiment de la idea mentre ens trobàvem en un restaurant, fins a comprovar la viabilitat de fer-la realitat. Aquest fet ens ha permès posar en pràctica els coneixements adquirits al llarg d'aquests anys i, al mateix temps, adquirir-ne de nous.

En un primer moment, la proposta PHOOD es va començar a desenvolupar a l'assignatura de Creació d'Empreses realitzada l'últim curs. La nostra ambició per aprofundir en la creació del projecte, ens va portar a escollir-lo com a temàtica del nostre Treball Final de Grau. D'aquesta manera vam poder fixar les bases de la idea, tot i que aquesta ha anat evolucionant, adquirint el dia d'avui un enfocament totalment diferent.

Hem realitzat una anàlisi del sector i l'activitat, així com de les tendències de l'entorn per tal de comprovar les característiques del mercat on ens situem. Ha estat essencial concretar quines són les necessitats presents al mercat en qüestió, per tal de definir els nostres públics objectius; els *Phoodies* i els *Phoodie Rests*. La metodologia emprada per aconseguir-ho ha estat mitjançant enquestes i entrevistes que ens han permès posar-nos en contacte directe i conèixer-los de primera mà.

Un altre punt fonamental ha estat l'anàlisi de la competència tant nacional com internacional. Aquest ha permès potenciar la diferenciació i realçar la proposta de PHOOD. A més, hem pogut elaborar una primera versió de l'app a través d'un Producte Mínim Viable, el qual ha estat testejat per una mostra. La interacció, el *feedback* i la recepció del prototip han resultat satisfactòries. A la vegada, s'han considerat aspectes que han millorat el producte fent així a l'usuari participar en la creació i definició d'aquest.

El desenvolupament de les accions del Màrqueting Mix ens han permès detallar els productes i serveis que ofereix la proposta PHOOD, basant-nos en l'estudi previ i el coneixement de les necessitats dels nostres segments. S'ha dissenyat el Pla de Comunicació que seguirà l'empresa, així com la Campanya de Llançament per introduir la proposta al mercat. Tanmateix, s'ha desenvolupat una política de distribució on l'objectiu és fidelitzar i crear un vincle emocional que ens permeti diferenciar de la resta.

Per tal de seguir una estratègia d'introducció òptima i esdevenir competitiu en el mercat, s'ha definit i fixat l'estratègia de preus, per la qual s'ha tingut en compte els valors dels competidors. Finalment, hem pogut obtenir una visió integral del procés productiu en conjunt i s'han assignat els pressupostos necessaris.

Hem configurat un organigrama partint d'una estructura horitzontal, d'acord amb els valors de les dues sòcies i s'han definit els perfils necessaris per a dur a terme el projecte.

Respecte a la constitució de l'empresa, hem considerat la creació d'una Societat Limitada de Nova Empresa, d'acord amb la valoració de les dues sòcies. Hem suposat aquesta tipologia de societat com a la millor opció, donat que ofereix facilitats pels joves emprenedors. Per tal de fer front a la inversió inicial, hem cercat fonts de finançament i considerat el capital social que aporta cada sòcia.

Hem tingut en compte els ingressos i les despeses esperades del negoci dels tres primers exercicis. A continuació, hem comparat els resultats de l'exercici i l'anàlisi de tresoreria, segons tres escenaris possibles; l'optimista, l'esperat i el pessimista. D'aquesta manera, hem pogut disposar de diferents punts de vista i possibles situacions en les quals ens podríem trobar. Les ràtios econòmiques i financeres ens han permès mesurar la rendibilitat i viabilitat del projecte.

En definitiva, hem pogut comprovar que PHOOD és un projecte viable gràcies a la proposta de valor enfocada a un públic definit, així com la determinació precisa de tots els recursos, processos i accions necessàries per a fer el projecte realitat.

Finalment, el fet de tractar-se d'un Treball de Final de Grau compartit realitzat per un equip de dues integrants, l'abast suplementari ha estat en l'elaboració i desenvolupament detallat d'una Campanya de Llançament. En el nostre cas, s'han dut a terme dues; per a usuaris *Phoodies* i pels restaurants de la comunitat o *Phoodies Rests*. En ambdues campanyes s'han seleccionat les accions, canals i missatges més adequats per a cada segment amb l'objectiu d'arribar al màxim nombre de persones i fer conèixer la marca i *app*.

11. CRONOGRAMA

	Tasques	Responsable	Data d'inici	Data final	Estat
	PRIMER TRIMESTRE				
PRIMERA MEMÒRIA	Primera tutoria	Laia, Clàudia, Víctor	9-de oct.	10/9	Completat
	Lectura de la normativa del TFG	Laia, Clàudia	9-de oct.	10/16	Completat
	Lectura de TFG excel·lents	Laia, Clàudia	9-de oct.	10/17	Completat
	Recerca: Competència a nivell internacional, nacional i local	Laia, Clàudia	20-de oct.	11/6	Completat
	Recerca de fonts	Laia, Clàudia	20-de oct.	11/6	Completat
	Segona tutoria	Laia, Clàudia, Víctor	11-de nov.	11-de nov.	Completat
	Elaboració del planning	Laia, Clàudia	19-de nov.	20-de nov.	Completat
	Contactar amb la Dolors Celma per a resoldre dubtes	Laia, Clàudia	13-de nov.	13-de nov.	Completat
	Característiques personals i motivacions	Laia, Clàudia	12-de nov.	27-de nov.	Completat
	Descripció del producte	Laia, Clàudia	25-de nov.	1-de des.	Completat
	Anàlisi de la competència	Laia, Clàudia	25-de nov.	1-de des.	Completat
	Públic objectiu	Laia, Clàudia	2-de des.	15-de des.	Completat
	Model de negoci	Laia, Clàudia	2-de des.	15-de des.	Completat
	Tercera tutoria	Laia, Clàudia, Víctor	2-de des.	2-de des.	Completat
	Entrega 1a memòria a Víctor per a revisió	Laia, Clàudia	15-de des.	15-de des.	Completat
	Millora de l'entrega	Laia, Clàudia	16-de des.	29-de des.	Completat
	Entrega 1a memòria	Laia, Clàudia	29-de des.	29-de des.	Completat
Informe de tutoria del primer trimestre			12-de gen.	12-de gen.	Completat

	SEGON TRIMESTRE				
SEGONA MEMÒRIA	Quarta tutoria	Laia, Clàudia, Víctor	27-de gen.	27-de gen.	Completat
	Portafoli de productes i serveis	Laia, Clàudia	31-de gen.	4-de febr.	Completat
	Fixació del pla de comunicació	Laia, Clàudia	3-de febr.	9-de febr.	Completat
	Mitjans i accions	Laia, Clàudia	3-de febr.	9-de febr.	Completat
	Canals de comunicació	Laia, Clàudia	3-de febr.	9-de febr.	Completat
	Canals de distribució	Laia, Clàudia	10-de febr.	14-de febr.	Completat
	Fixació de preus	Laia, Clàudia	17-de febr.	22-de febr.	Completat
	Previsió de vendes	Laia, Clàudia	24-de febr.	1-de març	Completat
	Cinquena tutoria	Laia, Clàudia, Víctor	20-de febr.	23-de febr.	Completat
	Activitats clau i procés de producció	Laia, Clàudia	28-de febr.	6-de març	Completat
	Recursos clau	Laia, Clàudia	28-de febr.	6-de març	Completat
	Lliurement memòria intermèdia al tutor	Laia, Clàudia	14-de març	14-de març	Completat
	Informe de tutoria del segon trimestre	Víctor	14-de març	18-de març	Completat
	Lliurement memòria intermèdia definitiva	Laia, Clàudia	27-de març	27-de març	Completat
	Tribunals de seguiment	Tribunal	27-de març	2-de abril	Completat

	TERCER TRIMESTRE				
	Sisena tutoria	Laia, Clàudia, Víctor	15-de abril	15-de abril	Completat
	Setena tutoria	Laia, Clàudia, Víctor	11-de maig	11-de maig	Completat
TERCERA MEMÒRIA	Organigrama	Laia, Clàudia	16-de maig	17-de maig	Completat
	Funcions i tasques	Laia, Clàudia	18-de maig	20-de maig	Completat
	Política retributiva	Laia, Clàudia	21-de maig	22-de maig	Completat
	Valoració econòmica RRHH	Laia, Clàudia	25-de maig	29-de maig	Completat
	Vuitena tutoria	Laia, Clàudia, Víctor	26-de maig	26-de maig	Completat
	Pla jurídic fiscal	Laia, Clàudia	29-de maig	31-de maig	Completat
	Pla econòmic financer	Laia, Clàudia	1-de juny	11-de juny	Completat
	Novena tutoria	Laia, Clàudia, Víctor	11-de juny	11-de juny	Completat
	Lliurement memòria final al tutor	Laia, Clàudia	14-de juny	14-de juny	Completat
	Informe de tutoria del tercer trimestre	Víctor	21-de juny	21-de juny	Completat
	Lliurement memòria final	Laia, Clàudia	28-de juny	28-de juny	Completat
	Tribunals finals	Tribunal	6-de jul.	8-de jul.	Pendent

12. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Punt 2.1 Sector i activitat

AJUNTAMENT DE BARCELONA. DIRECCIÓ DE TURISME (2017). “Turismo 2020 Barcelona. Una estrategia colectiva para un turismo sostenible”. https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/turismo_2020_barcelona_0_%20pdf [Consultat en línia l'11 de novembre del 2019]

AJUNTAMENT DE BARCELONA (2016). “L'Ajuntament de Barcelona aposta per la restauració amb un seguit de mesures i iniciatives de promoció del sector”. <https://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/dp-mg-suport-a-la-%20restauracio.pdf> [Consultat en línia l'11 de novembre del 2019]

AREAS (2018). “Restaurantes digitalizados, un modelo de futuro que vela por la satisfacción del cliente”. <https://es.areas.com/es/noticias/actualidad/restaurantes-digitalizados-un-modelo-de-%20futuro-que-vela-por-la-satisfaccion-del/> [Consultat en línia el 13 de novembre del 2019]

CONSELL ECONÒMIC I SOCIAL DE BARCELONA (2016). “L'ocupació i el sector turístic a Barcelona”. https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/turismo_2020_barcelona_0_%20pdf [Consultat en línia l'11 de novembre del 2019]

CUSHMAN & WAKEFIELD (2018). “Food & Beverage Retail España 2018” <http://www.cushmanwakefield.es/es-es/research-and-insight/2018/food-beverage-%20retail-espana-2018> [Consultat en línia l'11 de novembre del 2019]

EUROPA PRESS – EP TURISMO (2018). “Los hoteleros españoles se apuntan a las nuevas tecnologías”. <https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-hosteleros-espanoles-apuntan-%20nuevas-tecnologias-20180222085941.html> [Consultat en línia el 13 de novembre del 2019]

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERIA (2018). “El sector de la restauración en España”, Vol. 4, pp. 26-30. <https://www.mercasa.es/media/publicaciones/251/EI%20sector%20de%20la%20restauracion%20en%20Espana-%20FEHR.pdf> [Consultat en línia el 13 de novembre del 2019]

González García, B. (2018). “Análisis del boca a boca electrónico (EWOM) en el sector de la restauración. Un estudio centrado en la plataforma “El Tenedor” (TripAdvisor). https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77900/Analisis_del_boca_a_boca_elec%20tronico.pdf?sequence=4&isAllowed=y [Consultat en línia el 13 de novembre del 2019]

HOSTELTUR (2019). “Informe anual de la Hostelería de Madrid: Siete tendencias que marcarán la oferta de restauración en 2019”. https://www.hosteltur.com/126646_siete-tendencias-que-marcaran-la-oferta-de-%20restauracion-en-2019.html [Consultat en línia el 13 de novembre del 2019]

HOSTELTUR (2017). “Encuesta de la OMT: La gastronomía, tercer motivo más valorado para elegir un destino”. https://www.hosteltur.com/123032_gastronomia-tercer-motivo-valorado-elegir-%20destino.html [Consultat en línia l'11 de novembre del 2019]

INSTITUT D'ESTADÍSTICA DE CATALUNYA (2018). “Turistes estrangers. Per país d'origen”. <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=569> [Consultat en línia l'11 de novembre del 2019]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2019). “Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR)”. <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1218.pdf> [Consultat en línia l'11 de novembre del 2019]

LANTERN (s.d.). “The Green Revolution. Entendiendo el auge del movimiento veggie” https://uploads-ssl.webflow.com/5a6862c39aae84000168e84d/5a843674d6e5270001cbf089_R%20-%20The%20Green%20Revolution%20-%20Paper%20170208.pdf [Consultat en línia el 13 de novembre del 2019]

OBSERVATORI DE TREBALL (2018). “Balanz turístic anual”. http://observatoritreball.gencat.cat/web/.content/02_-_ambits_tematics/turisme/03_-_balancos_activitat/01_-_anual/arxiu/Balanc_turisme_anual-2018.pdf [Consultat en línia l'11 de novembre del 2019]

RBD CONSULTING GROUP (2017). “Anàlisi del sector de la restauració a Barcelona”. https://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/arxiu/informe_restauracion_%20mercabarna_resum_executiu.pdf [Consultat en línia el 13 de novembre del 2019]

TURESPAÑA (2019). “Balanza de Pagos. Informe Anual”. <http://estadisticas.tourspain.es/es-%20ES/estadisticas/otrasestadisticas/balanzapagos/Paginas/anual.aspx> [Consultat en línia l'11 de novembre del 2019]

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2019) “International Tourism Highlights” Doi: 10.18111/9789284421152 <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152> [Consulta en línia el 22 d'abril del 2020]

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (s.d) <https://wttc.org/en-gb/> [Consulta en línia el 22 d'abril del 2020]

Punt 2.3 Conjuntura actual

COMISIÓ EUROPEA (s.d) “Respuesta al coronavirus” https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response_es [Consulta en línia el 23 d'abril del 2020]

VIAJES NATIONAL GEOGRAPHIC (2020) “Así está afectando al turismo el coronavirus” https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/asi-esta-afectando-turismo-coronavirus_15386 [Consulta en línea el 23 d'abril del 2020]

WORLD HEALTH ORGANIZATION (s.d) “Coronavirus disease COVID-19 Pandemic” <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> [Consulta en línea el 22 d'abril del 2020]

Punt 2.5.1 Business to Consumer: Els Foodies

Johnston, Josée & Baumann, Shyon. (2010). Foodies: Democracy and Distinction in the Gourmet Foodscape. https://www.researchgate.net/publication/281735574_Foodies_Democracy_and_Distinction_in_the_Gourmet_Foodscape [Consulta en línea el 22 d'abril del 2020]

Katz-Gerro, T. (2011). Abstract. Foodies: Democracy and Distinction in the Gourmet Foodscape. By Josée Johnston and Shyon Baumann. https://www.researchgate.net/publication/273735619_Foodies_Democracy_and_Distinction_in_the_Gourmet_Foodscape_By_Josée_Johnston_and_Shyon_Baumann_New_York_Routledge_2009_Pp_xii256_3195_paper/citation/download [Consulta en línea el 22 d'abril del 2020]

Kline, Carol S.; Greenwood, J.; and Joyner, L. (2015) "Exploring Foodie Segmentation," Journal of Tourism Insights: Vol. 6: Iss. 1, Article 3. <https://scholarworks.gvsu.edu/jti/vol6/iss1/3/> [Consulta en línea el 22 d'abril del 2020]

Poole, S. (2012). Let's start the foodie backlash (The Guardian). <https://www.theguardian.com/books/2012/sep/28/lets-start-foodie-backlash> [Consulta en línea el 23 d'abril del 2020]

Sloan, E. (2013). The Foodie Phenomenon - Consumer Trends. Food Technology Magazine from IFT (Institute of Food Technologist). <https://www.ift.org/news-and-publications/food-technology-magazine/issues/2013/february/columns/consumer-trends> [Consulta en línea el 23 d'abril del 2020].

Tomàs, A.; Iglesias, C. (2013). “Foodies”: Pasió por la comida (La Vanguardia). <https://www.lavanguardia.com/20131004/54388403009/foodies-pasion-por-la-comida.html> [Consulta en línea el 22 d'abril del 2020]

Punt 2.7.2 Mercat B2B: Restaurants dirigits a Foodies

Marten, N. (2019). 21 best food cities in the world (National Geographic). <https://www.nationalgeographic.com/travel/lists/food-and-drink/worlds-best-food-cities/> [Consulta en línia el 14 de maig del 2020].

Punt 3.1 Anàlisi de la competència i diferenciació

González García, B. (2018). “Análisis del boca a boca electrónico (EWOM) en el sector de la restauración. Un estudio centrado en la plataforma “El Tenedor” (TripAdvisor). pp. 35-44.

https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77900/Analisis_del_boca_a_boca_elec%20tronico.pdf;jsessionid=19E2A2347266B10FA5FE983F847106E2?sequence=4&isAllowed=y [Consultat en línia el 6 de desembre del 2019]

Miguéns, J., Vaggio, R., Costa, C. (2008). “Social Media and Tourism Destinations: TripAdvisor Case Study”. <https://www.iby.it/turismo/papers/baggio-aveiro2.pdf> [Consultat en línia el 6 de desembre del 2019]

Punt 4.2 Testeig i prototipatge

Riers, E. (2012). “El método Lean Start-Up. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua”. <http://www.leanproduction.co/wp-content/uploads/2015/03/Elm%C3%A9todo-Lean-Startup-%20Resumen-AALEGRE-MBA.pdf> [Consultat en línia el 30 de novembre del 2019]

Punt 5.1. Portafolis de productes i serveis

ALADINA (2020). “Cena a ciegas en Dans Le Noir (Barcelona). https://www.aladinia.com/cena-ciegas-dans-le-noir?utm_source=blog&utm_campaign=cenas_originales_barcelona3 [Consulta en línia el 8 de febrer del 2020]

DANS LE NOIR (2020). “Una experiencia humana i sensorial”. <https://barcelona.dansle noir.com/ca/> [Consulta en línia el 8 de febrer del 2020]

PASSEIG DE GOURMETS (2020). “Passeig de Gourmets – Ruta de Platets”. <http://www.passeigdegourmets.com/#inici> [Consulta en línia el 25 de febrer del 2020]

Punt 5.2.1 Mitjans

PEW RESEARCH CENTER (2019). “Share of U.S. adults using social media, including Facebook, is mostly unchanged since 2018” <https://www.pewresearch.org/fact->

[tank/2019/04/10/share-of-u-s-adults-using-social-media-including-facebook-is-mostly-unchanged-since-2018/](https://www.tank.com/2019/04/10/share-of-u-s-adults-using-social-media-including-facebook-is-mostly-unchanged-since-2018/) [Consulta en línia el 17 de març del 2020]

Punt 5.2.4 Campanyes de llançament (Usuaris)

Galeano, S. (2018). “La tasa de conversión en apps de compra es más del triple que la de web mobile (Criteo, 2018)”. <https://marketing4ecommerce.net/apps-de-compra/> [Consultat en línia el 17 de maig del 2019]

Muñiz, M. (2018). “MIM, la marca de zapatos que se hizo viral por un juego en el Black Friday”. <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a25303653/mim-zapatos-firma-viral/> [Consulta en línia el 9 de febrer del 2020]

Punt 5.4.2 Sistema de fixació de preus

APICIUS (2020). “Suscripción” <https://www.apicius.es/suscripcion/> [Consulta en línia el 28 de febrer del 2020]

Conrado, N. (s.d.). “El negocio de regalar experiencias”. <https://gestors.cat/ca/> [Consulta en línia el 27 de febrer del 2020]

EL TENEDOR (2017). “Datos básicos 2017”. <http://quienessomos.eltenedor.es/wpcontent/uploads/sites/5/2017/01/datos-bsicos-eltenedor-2017-prensa.pdf> [Consulta en línia el 28 de febrer del 2020]

LIBRERIA GASTRONÓMICA (2020). “Suscripción Anual A Pastryrevolution”. <https://www.libreriagastronomica.com/revistas-gastronomicas-pastryrevolution> [Consulta en línia el 28 de febrer del 2020]

TRIPADVISOR (2020). “Presentamos TripAdvisor Premium para restaurantes”. <https://www.tripadvisor.es/ForRestaurants/r676> [Consulta en línia el 28 de febrer del 2020]

ZINET MEDIA GROUP – BEEF (2020). “BEEF! LA REVISTA GOURMET PARA TODOS LOS GUSTOS”. <https://suscripciones.zinetmedia.es/mz/> [Consulta en línia el 28 de febrer del 2020]

Punt 5.4.4 Previsió de vendes

PALBIN (s.d.) El brillante futuro del m-commerce. https://drive.google.com/file/d/1I0texmsUpfzc4X6VRgsvZX3wnJYtuP_w/vi [ew](https://www.youtube.com/watch?v=1I0texmsUpfzc4X6VRgsvZX3wnJYtuP_w) [Consulta en línia el 18 de maig]

Punt 8.1 Constitució de l'empresa

Catalunya Emprèn (2014). Guia de Tràmits i Formes Jurídiques. <http://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/03crea-el-teu-negoci/passes crear empresa/Guia formes juridiques catDEF tcm124 53839.pdf> [Consulta 3 de Juny 2020]

Centro de Información y Red de Creación de Empresas. <http://www.paeelectronico.es/es-ES/CreaEmpresa/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idioma=es-ES#d4> [Consulta 3 de Juny 2020]

Punt 8.4 Previsió de la normativa a complir

Boletín Oficial del Estado. http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-11611 [Consulta 3 de Juny 2020]

Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-11262> [Consulta 3 de Juny 2020]

Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-10958> [Consulta 3 de Juny 2020]

Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-19005> [Consulta 3 de Juny 2020]

Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2010/07/03/pdfs/BOE-A-2010-10544-C.pdf [Consulta 3 de Juny 2020]

Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2011/08/02/pdfs/BOE-A-2011-13240-C.pdf [Consulta 3 de Juny 2020]

Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-3329> [Consulta 3 de Juny 2020]

Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-2974 [Consulta 3 de Juny 2020]

Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2018/12/06/pdfs/BOE-A-2018-16673-C.pdf [Consulta 3 de Juny 2020]

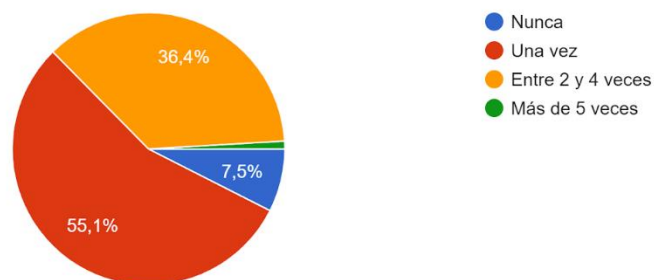
13. ANNEXES

Annex 1. Enquesta dels usuaris

Gràfic 9. Freqüència setmanal.

¿Cuántas veces por semana acostumbra a ir a un restaurante?

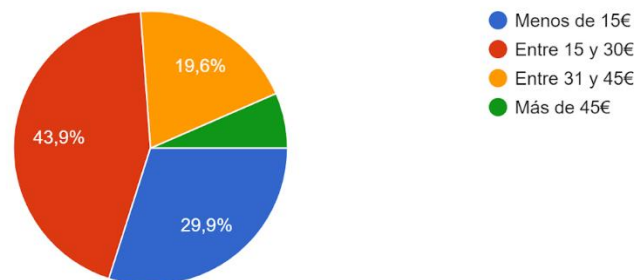
107 respostes



Gràfic 10. Despesa mitjana.

¿Cuál es, en su caso, el gasto medio semanal en restauración?

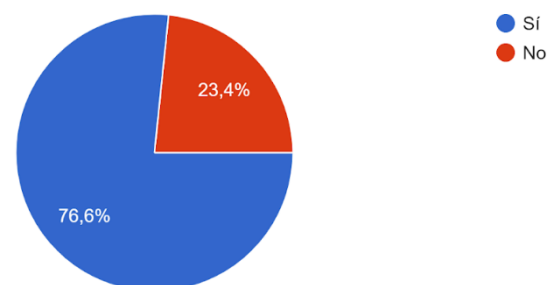
107 respostes



Gràfic 11. Ús de tecnologia per a la consulta prèvia.

¿Utiliza Internet, aplicaciones móviles y/o nuevas tecnologías para consultar previamente el restaurante?

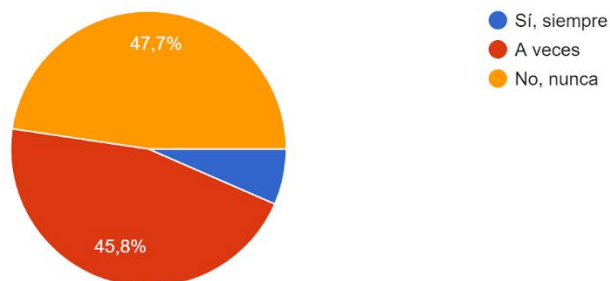
107 respostes



Gràfic 12. Reserva online.

¿Suele reservar mesa a partir de estas aplicaciones?

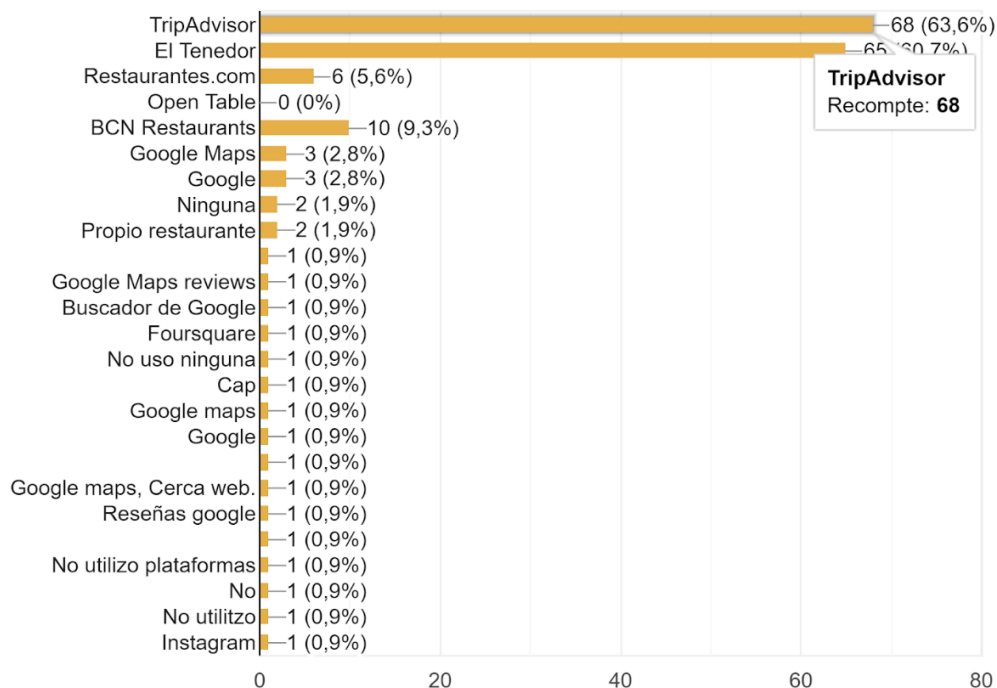
107 respostes



Gràfic 13. Plataformes més utilitzades.

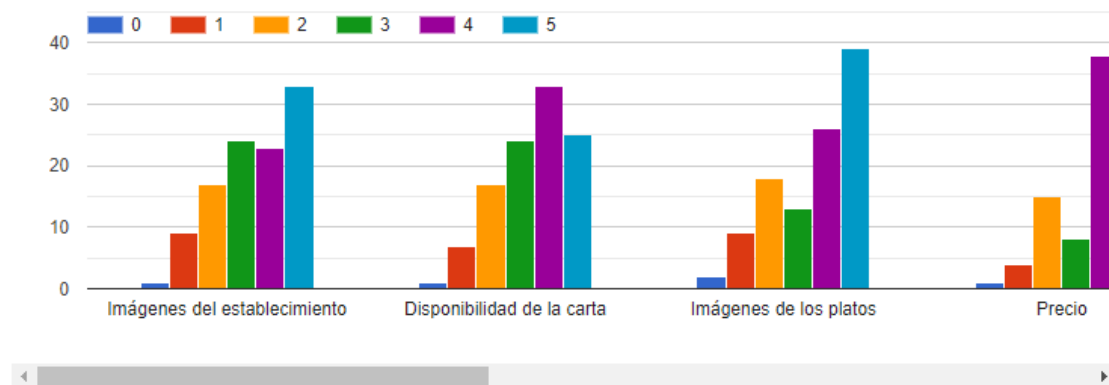
Indique las plataformas que más utiliza para consultar y escoger restaurantes. (Puede marcar más de una opción)

107 respostes

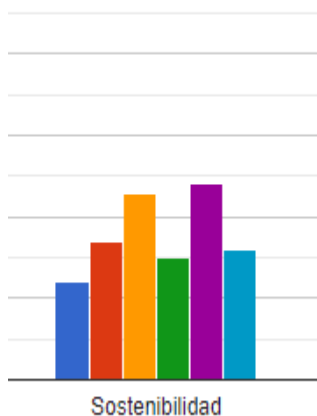
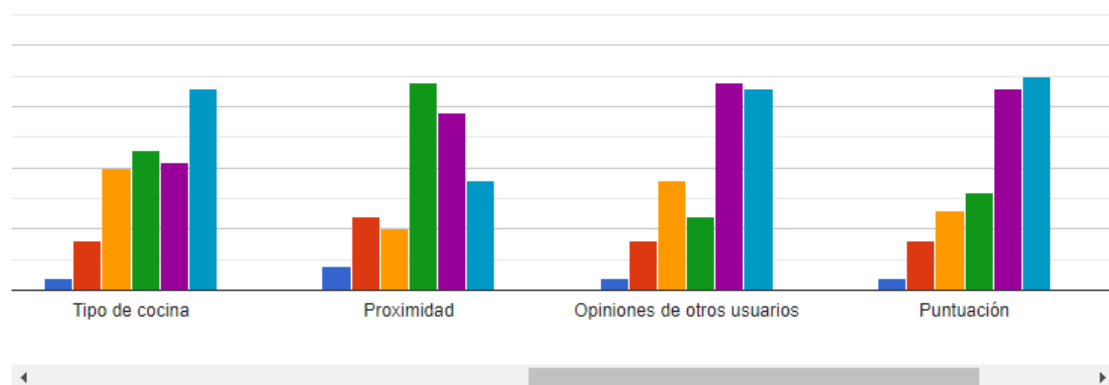


Gràfic 14. Aspectes més valorats per escollir un restaurant.

Valore los aspectos más relevantes a la hora de consultar y escoger un restaurante según su criterio. (Siendo 0 el mínimo y 5 el máximo)



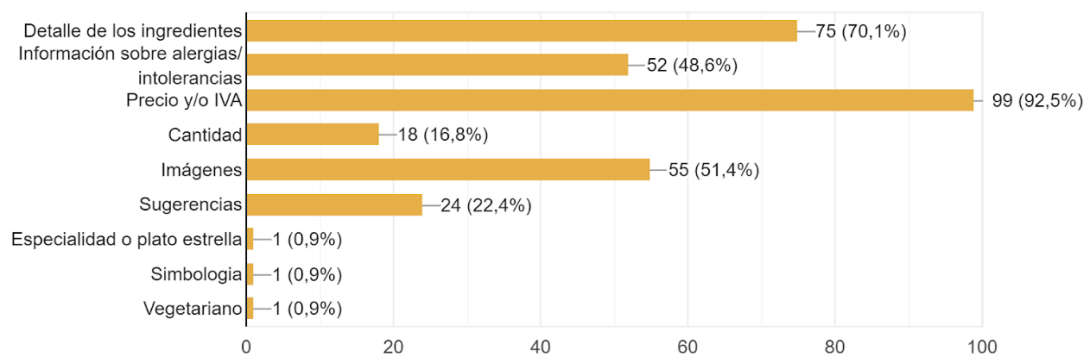
Valore los aspectos más relevantes a la hora de consultar y escoger un restaurante según su criterio. (Siendo 0 el mínimo y 5 el máximo)



Gràfic 15. Aspectes imprescindibles de la carta.

Indique los aspectos imprescindibles, según su opinión, que deben aparecer en la carta del restaurante. (Puede marcar más de una opción)

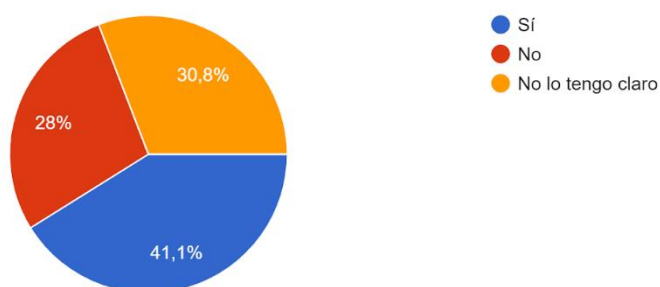
107 respuestas



Gràfic 16. Coneixement del concepte carta o menú virtual.

¿Conoce el concepto de carta o menú virtual?

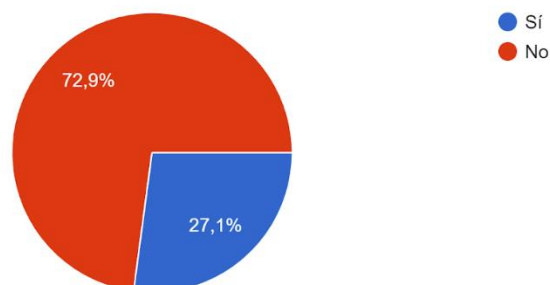
107 respuestas



Gràfic 17. Ús d'un menú o carta virtual.

¿Alguna vez ha utilizado una carta o menú virtual para escoger un plato?

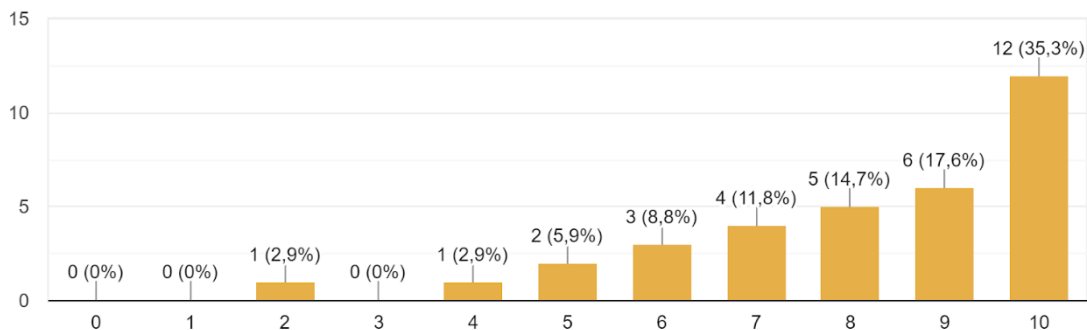
107 respuestas



Gràfic 18. Satisfacció de l'experiència amb carta / menú virtual.

Si ha afirmado la cuestión anterior, valore su satisfacción y experiencia.

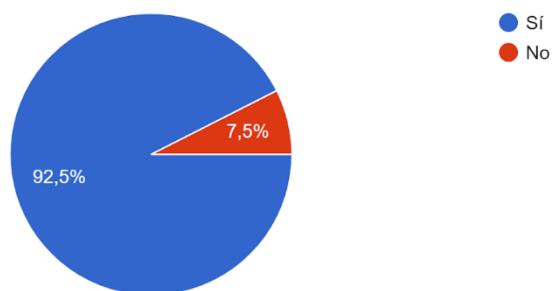
34 respostes



Gràfic 19. Proposta PHOOD.

¿Utilizaría una aplicación móvil que mostrara la carta del restaurante en imágenes y con información detallada de cada plato?

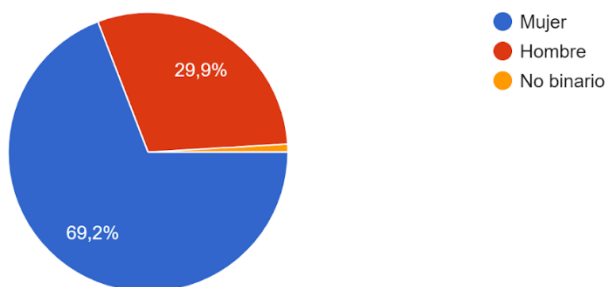
107 respostes



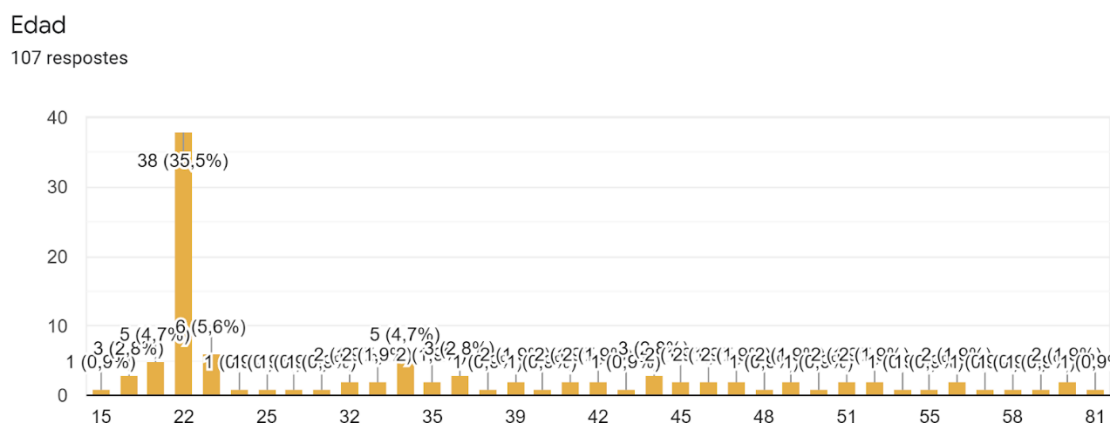
Gràfic 20. Gènere dels enquestats.

Género

107 respostes



Gràfic 21. Edats dels enquestats.



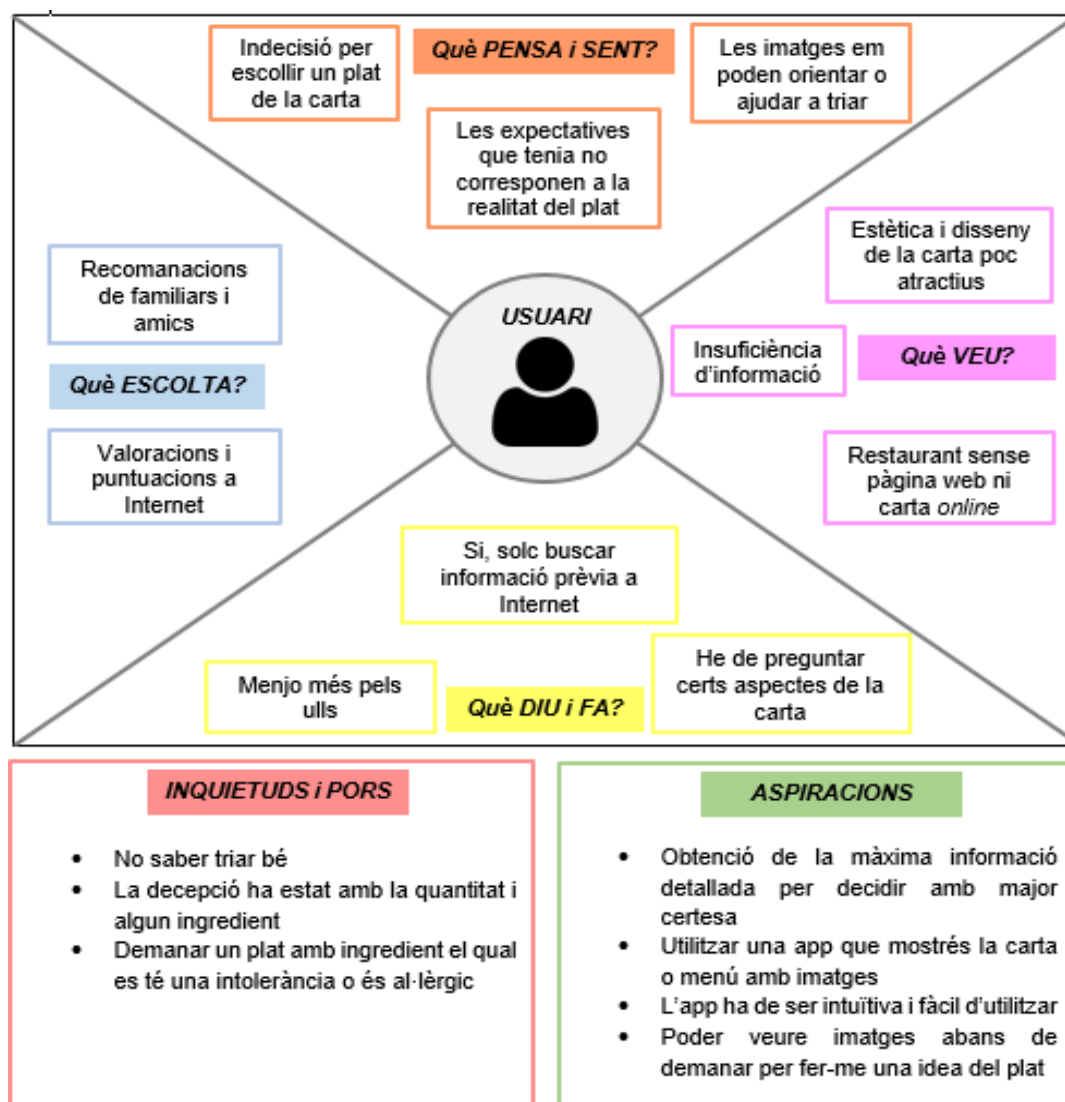
Pregunta 14: Professi3. Resposta lliure i breu, s'han obtingut una gran varietat.

Annex 2. Empathy Map del p3blic general

En aquest cas, el mapa d'empatia es va realitzar a un p3blic for3a variat i extens: homes i dones d'entre 19 i 60 anys a partir d'un mostreig de conveni3ncia i discrecional. Es va dur a terme durant un per3ode de dos dies al mes d'octubre obtenint aix3, un total de 28 participants. El fet de tractar-se d'entrevistes semiestructurades, en alguns casos, a nivell grupal i amb q3estions obertes ha perm3s que els individus es puguin expressar amb naturalitat, flu3idesa i total llibertat en quant a l'extensi3 de les seves respostes.

A continuaci3, es presenta la informaci3 m3s rellevant del mapa d'empatia organitzada en sis 3rees diferenciades:

Figura 55. *Empathy Map* del públic general d'usuaris.



Font: Elaboració pròpia.

Què pensa i sent?

- Indecisió en el moment d'escollir un plat de la carta.
- La actitud i tracte dels cambrers, a vegades, no és l'esperat.
- Quan he d'escollir un restaurant em fixo en la relació qualitat-preu, la proximitat i la procedència del menjar.
- Valoro el preu, l'estètica i la higiene del lloc.
- Proximitat, qualitat, atenció del personal i aspecte del restaurant
- Tinc en compte recomanacions d'amics i el preu
- Els meus criteris són el tipus de menjar i després el preu
- Entre setmana em guio per la proximitat i els caps de setmana per les meves preferències

- Les expectatives que tenia no corresponen a la realitat del plat
- Les imatges em poden orientar o ajudar a triar
- El plat ha arribat fred.
- La carn estava massa o poc feta.
- Si el servei és bo i correcte no milloraria res.
- Hauria de tenir un gran volum de restaurants per a que utilitzi l'app
- L'actualització és un element molt important de l'aplicació per donar major credibilitat i fiabilitat

Què escolta?

- Recomanacions de familiars i amics
- Valoracions i puntuacions a Internet
- L'espera per poder asseure'ns a taula i demanar (Falta de disponibilitat de taula)
- Si és un restaurant desconegut prenc com a referència Internet i recomanacions de coneguts

Què diu i fa?

- Si, solc buscar informació prèvia a Internet quan el restaurant és desconegut o no és de la zona.
- Quan vaig de viatge ja que no conec cap restaurant
- Els elements que més busco són la pàgina web així com valoracions, opinions i recomanacions a Internet
- He de preguntar certs aspectes de la carta ja que no apareixen o no s'especifiquen (al·lèrgies, ingredients, ...)
- Falta informació detallada de la carta (intoleràncies, ingredients, calories, quantitats, imatges del plats, especificacions del preu dels plats i del cobert si escau)
- Altres aspectes millorables de la restauració que es destaquen: atenció del servei, temps d'espera, existència d'aperitiu previ, disseny de la carta i la higiene.
- Menjo més pels ulls
- Em guio pel que m'entri pels ulls
- No utilitzo *smartphones*

Què veuen?

- Hi ha insuficiència d'informació en la carta o menú
- El plat no compleix amb les meves expectatives
- El restaurant no té pàgina web i no es troba disponible la carta online
- No disponibilitat de determinats plats indicats a la carta
- Estètica i disseny de la carta poc atractius

- Poca actualització de la carta o menú
- La no disponibilitat de la carta en diversos idiomes dificulta la seva comprensió quan em trobo de viatge
- Hi ha falta de coneixement del personal en quant a la carta o menú del restaurant. Falta de professionalitat.

Inquietuds i pors

- He sentit molts cops decepció amb el plat escollit
- No saber triar bé
- La decepció ha estat amb la quantitat i algun ingredient
- Les causes són la quantitat, la presentació del plat i la desconeixença d'algun ingredient.
- Que no pugui trobar suficient informació sobre el restaurant i/o la carta
- Cal la especificació dels preus extres (gel, pà, cobert, ...)
- Demanar un plat amb ingredient el qual tinc una intolerància o sóc al·lèrgic.
- Que els plats i els preus no corresponguin al que s'indica al men

Beneficis i aspiracions

- Disposar d'informació a Internet i/o aplicacions sobre el restaurants i tenir la carta online´
- La necessitat d'obtenir la màxima informació detallada per decidir amb major certesa
- Utilitzar una aplicació mòbil que pogués mostrar la carta o menú amb imatges
- Llavors no farien falta cambrers. Tot i que preferim que n'hi hagin.
- L'app ha de ser intuïtiva i fàcil d'utilitzar
- L'aplicació m'aniria molt bé per quan estic de viatge, ja que no conec cap restaurant
- Quan arribo al restaurant m'agrada l'aperitiu previ i un bon tracte del personal
- Poder veure imatges abans de demanar per fer-me una idea del plat

Annex 3. Entrevistes estructures a restaurants

A continuació es presenten les qüestions i respostes obtingudes de les entrevistes a restaurants. La informació es troba organitzada segons la localització de l'establiment: Granollers, Barcelona i altres.

Taula 28. Restaurants de Granollers.

RESTAURANTS DE GRANOLLERS																					
PART I. IDENTIFICACIÓ RESTAURANT				PART II. DESCRIPCIÓ DE LA CARTA				PART III. UTILITZACIÓ TECNOLOGIES													
NOM	LOCALITZACIÓ	ANY D'OBERTURA	FRANQUICIA/ INDEPENDENT	AFORAMENT	ÀPATS	TIPUS DE CUINA	PERILL COMIBSAL	DEBESA MITJANA	EIBELITZACIÓ/ OBSCOMPTES	SUPORT CARTA	NÚMERO PLATS	ACTUALITZACIÓ	IMATGES MENÚ	DESCRIPCIÓ INGREDIENTS	SIMBOLOGIA DIETES	PRESENCIA A INTERNET	PÀGINA WEB PRÒPIA	MEIJA A INTERNET	PROCEDÈNCIA RESERVES	INTERÉS TECNOLOGIA	OPINIÓ MENÚ VIRTUAL
VINYAM	Carrer Mirza, 104, Granollers, Barcelona	2008	Independent	40	-Dinar - Sopar	Mediterrània moderna	Elocufu	30€	Actualització al mes	-Carta Disponible en paper i en tablet -Carta en ítems -Tablet	37	Cada 3 mesos	Si. Novetats a partir de la tablet	Si	Pàgina web -XSS: Facebook, Instagram, El Tenedor, Yelp, TripAdvisor, Foursquare, Galt, Com, Reserves.com, OpenTable, Catalunya.com	Si	Si. La carta de plats usants els dispositius d'ambós	-Teléfono-Online	Si. Molt interessant (ús de tablets) Molt interessant (ús de tablets) per exemple	Si. Molt interessant (ús de tablets) Molt interessant (ús de tablets)	
POSTA 38	Carrer de Joan Mir, 104, Granollers, Barcelona	1980	Independent	45	-Dinar - Sopar	Cuina catalana amb productes de temporada	Varia: Empresaris, famílies (25-55 anys)	20€	No	-Paper	Carta 38	Actualització al mes	No	No	Pàgina web -XSS: Facebook, Instagram, El Tenedor, Yelp, TripAdvisor, Foursquare, Galt, Com, Reserves.com, OpenTable, Catalunya.com	Si	Si	-Teléfono-Online	En general poc interessant	Si. Proposta molt interessant i fantàstica	
PITAPES	Carrer Mirza, 104, Granollers, Barcelona	2013	Independent	3	-Dinar - Sopar	Mixed	Indiferent	15-30€	No	Paper	50 plats + postres	3 mesos	No	Alguna per celiacs i vegetarians no	Pàgina web -XSS: Facebook, Instagram, El Tenedor, Yelp, TripAdvisor, Foursquare, Galt, Com, Reserves.com, OpenTable, Catalunya.com	Si	No	-Teléfono	Interès, han implementat ús de tablets per fer la comanda	Molt interessant	
MINIT	Carrer de Joan Mir, 104, Granollers, Barcelona	2017	Independent	40	-Dinar - Sopar	Mediterrània moderna	Elocufu	Menú 19€ - Carta 35€	No	Paper amb suport de llista	32	Cada 3 mesos	Si. A partir d'un codi QR disponible a la carta de cada plat	Si	Pàgina web -XSS: Facebook, Instagram, El Tenedor, Yelp, TripAdvisor, Foursquare, Galt, Com, Reserves.com, OpenTable, Catalunya.com	Si	Si	-Teléfono-Online	Si. Tienen interés (Ei, amb la carta)	Molt interessant (ús de tablets)	
EL TRABUC	Carrer de Joan Mir, 104, Granollers, Barcelona	1980	Independent	200	-Dinar - Sopar	Cuina catalana alguns plats de temporada (especialitat: bosa)	empreses i famílies	50€	No	Paper	115-30postres+ menú diari	Cada dos anys, els plats de diari s'actualitzen	No	Per norma general, no s'encosta a alguns plats com per exemple: amandes o plats més elaborats	No. Tienen un libre apart amb informació sobre requeriments com per exemple: cada plat, si donen al client quan no cobria	Pàgina web -XSS: Facebook, Instagram, Twitter - Plataformes: TripAdvisor, Via Michelin, Foursquare, Galt, Com, Reserves.com, OpenTable, Catalunya.com	Si	Majors per telèfon, email està guanyant importància (el telèfon i la web) i al restaurant i a través de la web (amb va mail)	Si	Interès als clients. A més, li combina els plats amb consells de com conviar cada plat	
NAIGUBO	Carrer de Joan Mir, 104, Granollers, Barcelona	1980	Independent	170	-Dinar - Sopar	bosa, pizza i alguns plats de temporada	famílies (sobretot de perfil més comercials de la zona	25€	1No	paper	100-200postres+ menú diari	La carta un cop any, el menú els actualitzen cada 3 mesos	No	La carta no hi ha un llibre amb informació sobre requeriments com per exemple: cada plat, si donen al client quan no cobria	Pàgina web - Plataformes: TripAdvisor, Yelp, Instagram, Foursquare, Galt, Com, Reserves.com, OpenTable, Catalunya.com	Si	Majors trucada, guanya importància email	Si	Si. Recent implementació sistema de comandes (oferta de postres a cura)	Si. Molt interessant (ús de tablets)	
FONDA EUROPA	Carrer de Joan Mir, 104, Granollers, Barcelona	1971	Independent	280	-Emorozar - Dinar - Sopar	Cuina tradicional catalana de mercat de temporada	Empresaris	30€	No	Paper Postres, Carta	-Carta 48 - Menú "Dies Teners"	2 vegades a l'any (Primavera-Estiu i tardor-hivern)	No	No	Pàgina web -XSS: Facebook, Instagram, El Tenedor, Yelp, TripAdvisor, Foursquare, Galt, Com, Reserves.com, OpenTable, Catalunya.com	Si	Si	-Teléfono-Online	Interès per implementar sistema de comandes (oferta de postres a cura)	No hi ha interès per el tipus de menús que tenen però la constant	
ENCINTROS	Carrer de Joan Mir, 104, Granollers, Barcelona	2012	Independent	30	-Dinar - Sopar	Cuina catalana amb productes de temporada	Varia: estudiants, famílies, parelles, famílies	50€	No	-Paper	15	Un cop l'any	No	No	Pàgina web -XSS: Facebook, Instagram, El Tenedor, Yelp, TripAdvisor, Foursquare, Galt, Com, Reserves.com, OpenTable, Catalunya.com	Si	Si	-Teléfono-Online	No hi ha interès per el tipus de menús que tenen però la constant	Proposta molt interessant	
ESPAI	Plaça de la Corta de les Heres, 12, 08403 Granollers, Barcelona	2018	Independent	50	-Dinar - Sopar	Cuina catalana amb productes de temporada	Perfil estoniu i empresarial	10€	No	-Paper	Menú diari - Menú de postres setmanal	2 vegades a l'any	No	Alguns plats	El restaurant no té presència pròpia. A través de la pàgina web del gimnàs	No	Si	Si	Telèfon	Hi ha interès	Proposta molt interessant

Taula 29. Restaurants de Barcelona.

RESTAURANTS DE BARCELONA																						
PART I. IDENTIFICACIÓ RESTAURANT					PART II. DESCRIPCIÓ DE LA CARTA					PART III. UTILITZACIÓ TECNOLOGIES												
DOM	LOCALITZACIÓ	ANT. (OBERTURA)	FRANQUEJA/ INDEPENDENT	ADONAMENT	ASATE	TIPIUS DE CUINA	PERFIL COMERCIAL	DISPENSA MITJANA	FELICITACIÓ DISCOMPTES	SUPPORT CARTA	NÚMERO LOCALS	ACTUALITZACIÓ	INACTIVES MENU	DESCRIPCIÓ INDEPENDENT	SWINGOLÒGIA D'USERS	PREFERÈNCIA INTERNET	LLOC	PAQUETARI MÒBIL	PRESENCIA RESERVES	INTERNET	OPINIÓ MÈTRIC VIRTUAL	
	PETIT CHEFET	2014	IND. (FRANQUEJA)	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	AGRICULTURE DE PAYSAN & PÂTISSIER	2016	IND. (FRANQUEJA)	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	LA PETIT LOGIA	2016	IND. (FRANQUEJA)	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	LA TAPINERIA	2016	IND. (FRANQUEJA)	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Taula 30. Restaurants d'altres localitats (Puigcerdà, Sabadell, Premià, etc.).

PART I. IDENTIFICACIÓ RESTAURANT				PART II. DESCRIPCIÓ DE LA CARTA				PART III. UTILITZACIÓ TECNOLOGIES												
NOM	LOCALITZACIÓ	FRANQUICIA/ INDEPENDENT	AFORAMENT	APATS	TIPUS DE CUINA	PERFIL COMERCIAL	DESPESA MITJANA	FIDELITZACIÓ/ DESCOMPTES	SUPORT CARTA	NÚMERO PLATS	ACTUALITZACIÓ	IMATGES MENU	DESCRIPCIÓ INGREDIENTS	SIMBOLOGIA DIETES	PRESENCIA A INTERNET	PÀGINA WEB PROPJA	MENU A INTERNET	PROCEDENCIA RESERVES	INTERÉS TECNOLOGIA	OPINIÓ MENU VIRTUAL
EL SIMOLI	Carrer de Gaudí, 6, 08011 Badalona, Barcelona	2018 Independent	32 pax	-Dinar -Sopar	-Cuina de mercat mediterrània	Empresaris, entre setmana, amos familiars i Esportista amateur del món del patidell, que treballa des de 1975 fins a 1985 anys. Majoritàriament masculí (60% de la plantilla), al ser un club social on a part de patates, faves, de pollo o hummus, però moltes entrades i moltes sarnes i burques	15€ mg dia / 20 € nit	No	-Paper	-Menú "Express" (13 plats)	-Diària	No	No	No	-XXSS: Instagram - Facebook - Premià: Sabadell Comunicació	No	Si (Instagram)	-Telèfon (personal) Si		Si
BREAK RESTAURANT	Carrer d'Antoni Gaudí, 22-28, 08330 Premià de Mar	2018 Independent	130 PAX	-Esmorzar - Dinar -Sopar	-Cuina variada, desde grozas, pastes, faves, de pollo o hummus, però moltes entrades i moltes sarnes i burques	Entre setmana perfil empresari i entre setmana perfil més turístic	15-20€	No	-Paper	Quan un plat no surt o no agrada		No	No	No	El restaurant no té presència pròpia. A través de Club -Pàgina web - XXSS: Instagram, Facebook, Twitter	No	-Al mateix Club -Telèfon	Si	Molt interessant i veien aparcar	
RESTAURANT CORTE INGÈS	Av. de Francesc Macià, 48, 08208 Sabadell	1997 Franquícia	90	-Esmorzar - Dinar -Sopar (Pels turistes)	-Cuina mediterrània	Entre setmana perfil empresari i entre setmana perfil més turístic	Entre setmana amb menú 15€ i entre setmana perfil més turístic 20-22 €	No, 44 ho clients els països en els esmorzars	-Paper	30 (Menú i carta)	Semestrament (Abril i octubre), que han sigut cap image, Menú poca rotació	-Carta disposa de cap image	Si	No	A través de la pàgina web El Corte Inglés	Si (Corte Inglés)	No	-Principament telèfon i algunes reserves online comercial	Si	Es e que està demanant molt de manera visual i es pugui fer la comanda de la taula que haurà de ser més organitzat en el negoci de la restauració.
LA FABRICA	Plaça del Call, 17520 Puigcerdà, Girona	2019 Independent	44	-Esmorzar - Dinar -Sopar	-Cuina mediterrània en tapes	Varar: Parelles, joves, families, etc.	15-20€	No	-Paper	15 Semanal		No	No	No	No (En procés)	No	In situ	Si: XXSS: punts de lum, etc.	Si	
LA TAVERNA DEL CALL	Plaça del Call, 17520 Puigcerdà, Girona	2009 Independent	80	-Dinar -Sopar	-Cuina tradicional catalana	Parelles i families	25-30€	No	-Paper	Dos vegades a l'any		No	No	No	Facebook	si	Principament reserves online	No gaire que complica la vida	Interessant que podria estar bé si no portés una gran terna	
INNSBRUCK	Plaça Cabornet, 9 17520 Puigcerdà, Girona	1981 Canvi d'imatge i rebranding al 2016	40	-Dinar -Sopar	-Cuina mediterrània en format tapa i hamburguesa	Entre setmana perfil més turístic	20€	No	-Paper patificat	15-20	Dos vegades a l'any	Si (Imatges d'alguns plats)	No	Si	-XXSS: Instagram (Actualitzat), Facebook - Plataformes: TripAdvisor -Premia: Farning	No	-Telèfon in situ	Si	Proposta compatible ja que fan el mateix a Instagram i no tenen plataforma, ja que prefereixen de la informació dels plats de internet i més interactuar amb el client. Creuen que el que ven millor és la boca a boca.	
EL PARQUE	Av. Gaudí, 73, 08420 Santia de Malympnes, Barcelona	2000 Independent	90 pax	-Dinar -Sopar	-Cuina catalana de mercat	Família de cap de setmana i especialment entre setmana	35€	No	-Paper	Cada temporada (Inici de setembre, final de setembre, i abril)		No	No	No	-XXSS: Facebook	No	Trucada	No gaire	No	

Annex 4. Emaphy Map usuari Phoodie

Què pensa i sent?

- El menjar ens defineix i és una part essencial de la nostra manera de ser.
- Els aliments són importants per a la comunitat, poden ser una experiència social.
- Té llibres de cuina sobre aliments per mantenir una vida saludable.
- El menjar és més que “bo” o “dolent”.
- Pensa que és més fàcil ser saludable en funció de la geografia. *Ex: El menjar americà és pitjor que la dieta europea i per excel·lència la mediterrània.*
- Prefereix els aliments locals i naturals.
- Pensa que qualsevol cosa que sigui artificial és perjudicial per a la salut.
- Les persones haurien de consumir més aliments frescos i ecològics donat els beneficis en les persones i l'entorn.
- La societat ha de parar més atenció al que menja; *Ex. Un tros de bistec no ha de ser bo només perquè és un bistec (no correspon a les normes de la societat d'allò que és “bo”, sinó que ha de seguir les normes basades en la salut).*
- Pensa que salut significa més que menjar; també és fer exercici, respirar aire net, mantenir relacions socials sanes i de valor, etc.
- És important mantenir un equilibri de salut física / mental / emocional / espiritual.
- Escoltar el cos és important. No obsessionar-se amb el menjar. *Ex: No sentir-se malament quan menjo dolços si tinc ganes.*
- La vida social i les persones que m'envolten són importants per influir en la meua dieta.
- Cal ser conscients del medi ambient, però no hem de dictar totalment el que mengem o fem amb els aliments. *Ex. Intentar evitar peixos en perill d'extinció.*
- Conèixer la ciència i els fets que hi ha darrere del que menges és més important.
- Pensa que pot fer més exercici. És important el vincle entre dieta / nutrició i exercici.
- Ser un *Foodie* va més enllà d'una moda o un simple *hobby*.

Què escolta?

- Recomanacions del seu cercle social.
- Els *Foodies* es deixen portar pels seus instints, experiències. A vegades les seves seleccions són espontànies.
- Valoracions i puntuacions a plataformes o pàgines web gastronòmiques / específiques de la comunitat.
- Si és un restaurant desconegut prenc com a referència Internet i recomanacions de coneguts.
- Són un segment apassionat pel bon menjar i la gastronomia.
- L'alimentació com a mitjà per a conèixer la cultura, tradicions, forma de vida d'una societat.
- Cal cuidar el medi ambient, l'alimentació com a via per contribuir en mesura.
- Cal consumir aliments sostenibles amb l'entorn i les persones. Són beneficiosos per la salut i són respectuosos.

- Els *Foodies* acostumen a fer els àpats fora de casa. Per permetre-s'ho necessiten un nivell econòmic mig-alt.
- Els *Foodies* són Gourmets.
- Les xarxes socials són el seu hàbitat natural. Necessiten compartir i descobrir noves tendències gastronòmiques.
- Combinen la gastronomia amb la vida social, el plaer de compartir.
- Un 1/3 de la població espanyola basa la seva alimentació en nutrició *plant-based*, redueix la ingesta de gluten, processats o aliments d'origen animal.
- El benestar es compon d'una dieta equilibrada i saludable així com activitat física.

Què diu i fa?

- El menjar com a plaer, experiència i forma de construir comunitat.
- L'alimentació és vida, no té límits.
- Rebuig i aversió cap als suplementos. Són negoci per les empreses de suplementos alimentaris.
- Tot el que no és natural és dolent per a la vostra salut (tecnologia, gimnasos, suplementos, etc.)
- L'educació i la consciència són fonamentals per ajudar les persones adquirir coneixements i ser crítics amb la informació
- Escolto el meu cos, em baso en experiències tot i tenir en compte fets.
- Identifico restaurants nous o locals poc coneguts, provar nous sabors, aprendre receptes desconegudes,
- Viure en una constant recerca de les millors experiències gastronòmiques.
- Compartir algun moment del dia amb el meu entorn social (parella, família o amics) a través d'experiències relacionades amb la gastronomia
- Menjar allò que et fa feliç
- La salut és una combinació de benestar emocional / físic / espiritual, tots són importants
- Trio en temps real en base al menú o carta del restaurant.
- Intento evitar el menjar ràpid, alimentació amb hormones / antibiòtics, processats, suplementos o menjar congelat / preparat
- Per contra, tendència al consum d'aliments ecològics i frescos.
- Prefereixo el vi abans que l'aigua.
- Investiga / llegeix / subscriu a *newsletters* o bolletins sobre gastronomia, restaurants, *Foodies*, etc.
- Utilitza Yelp, TripAdvisor o el Tenedor per a veure opinions o recomanacions.
- Compra queviures d'alta qualitat. Preval la qualitat abans que el preu.
- Segueixo comptes dirigides a *Foodies* i sobre restaurants (en general i concrets) a Instagram.
- Quan viatja, normalment menjar recomanat pels radis d'una zona. L'alimentació com a mitjà per conèixer la cultura.
- Destino almenys un 40% del meu salari a activitats relacionades amb la gastronomia.
- Requereixo d'opcions i simbologia a la carta per al·lèrgens, celíacs i vegans.

Què veuen?

- La gastronomia com un element essencial de la cultura d'un territori
- Importància de la cerca d'emocions sensorials i experiències en el sector turístic i, per tant, també a la restauració.
- Segment *Foodie* en constant creixement.
- NO és una moda passatgera, és un estil de vida força consolidat a les societats.
- Conseqüentment, cada cop hi ha una oferta més especialitzada al segment.
- Hi ha insuficiència d'informació en la carta o menú.
- El plat no compleix amb les meves expectatives o la seva elecció no és acertada.
- No disponibilitat de determinats plats indicats a la carta.
- En general, la societat no presta atenció al que menja i no s'informa.
- Major consciència vers la preservació el medi ambient i l'entorn.
- Tendències en auge com el moviment *veggie*, *Slow-food*, consum d'aliments sostenibles, d'origen orgànic, entre d'altres. Compatibles amb el seu estil de vida.
- Hi ha falta de coneixement del personal en quant a la carta o menú del restaurant. Falta de professionalitat.
- Restaurants i locals que cuiden l'atmosfera per a que l'ambient acompanyi amb l'experiència.
- Imatge de marca i valors són factors que prenen més rellevància. A vegades, són decisius.
- La població té més intoleràncies i més coneixença d'elles.

Inquietuds i pors

- No encertar amb el restaurant o el plat de la carta escollit.
- Els motius poden ser la no compatibilitat amb l'ètica empresarial, els valors de marca, els productes o aliments utilitzats, el servei, entre d'altres.
- Experiències amb manca d'autenticitat.
- Demanar un plat amb ingredient el qual tinc una intolerància o sóc al·lèrgic.
- Que els plats no corresponguin al que s'indica al menú.
- No adquirir coneixement, per molt petit que sigui, provinent de les experiències o les activitats.
- He sentit molts cops decepció amb la meva elecció.
- No disposar de suficient informació per a escollir una activitat gastronòmica o un plat.
- Prendre com a referència recomanacions o opinions sense criteri.
- Tendència a la utilització d'aliments artificials o processats fent que l'alimentació perdi qualitat.
- No compatibilitat amb el seu estil o forma de vida.

Beneficis i aspiracions

- Poder veure imatges abans de demanar per fer-me la idea del plat.
- Una carta o menú atractiu i que em desperti sensacions només veure'l.

- Tenir accés a informació transparent, rellevant i fiable que correspongui a la realitat com a usuaris.
- App o plataformes intuïtives, amb contingut interessant i amb una comunitat gastronòmica darrera.
- Compartir l'experiència o contingut.
- Informació i ofertes en temps real per escollir en qualsevol moment.
- Contribuir a la preservació de l'entorn i la sostenibilitat a través d'una activitat per la qual es sento passió.
- Ajudar a l'economia local gràcies al consum d'aliments de proximitat o KM 0.
- Contribuir al creixement de la comunitat i moviment *Foodie* com una passió i forma de vida.
- Adquirir nous coneixements, provar coses noves, descobrir, aprendre a través del menjar.
- Enfortir els llaços i relacions socials i amb l'entorn mitjançant la gastronomia.
- Evolució i creixement del sector de la restauració amb innovació i utilització de noves tecnologies.
- Noves experiències on els sentits sensorials, l'autenticitat i l'exotisme juguin un paper principal.

Annex 5. *Empathy Map* restaurant *Phoodie Rest*

Què pensa i sent?

- He d'oferir una experiència única i diferent.
- Necessito connectar amb els Phoodies i convertir-me en el restaurant ideal per a gaudir d'una experiència gastronòmica.
- És essencials proporcionar experiències autèntiques o exòtiques que sorprenguin i "enamorin" el comensal.
- Sentiment d'arrelament a les tradicions de la terra, la qual ofereixo a través de la gastronomia.
- Les xarxes socials i la presència a Internet em permeten mostrar la meva oferta i comunicar els meus valors.
- Necessito promocionar la meva oferta a un públic específic i potencial.
- El tracte del comensal és un dels valors que defineixen el negoci.
- Interès per la innovació i integració d'elements tecnològics per a potenciar el seu negoci.
- Preferència d'oferir un servei llarg que permeti al comensal gaudir de l'experiència que aconseguir rotacions contínues de comensals.
- Voluntat de conèixer els gustos dels Foodies i integrar-los en el seu negoci.
- La importància del coneixement dels aliments i les tècniques culinàries per a l'elaboració d'una gastronomia de qualitat.
- L'opinió dels comensals en quant el servei és important per mantenir una bona imatge del negoci i generar crítiques positives.
- Preval la qualitat abans que la quantitat.

Què escolta?

- Noves tendències dels Foodies i per tant, la necessitat d'adaptar-se contínuament als canvis.
- La despesa en gastronomia d'un Foodie no té límits substancials, en quan s'ofereixi la qualitat o experiència desitjada.
- La salut i el benestar prenen cada vegada més importància a la societat.
- Un 1/3 de la població espanyola basa la seva alimentació en nutrició *plant-based*, redueix la ingesta de gluten, processats o aliments d'origen animal.
- Les imatges de la carta i la simbologia poden ajudar al comensal a fer-se una major idea del plat a escollir.
- Conseqüentment, hi ha una major satisfacció i compliment de les expectatives.
- La imatge de marca i valors són factors que prenen més rellevància. A vegades, són decisius.
- La innovació com a factor que aporta valor a l'experiència gastronòmica.
- La població té més intoleràncies i més coneixença d'elles.

Què diu i fa?

- He de transmetre la cultura del meu país a partir de la gastronomia.
- L'elaboració dels plats ha de ser en base a productes locals i de qualitat.
- A més, s'elaboren plats de la carta que puguin respondre a possibles requeriments dietètics dels comensals i al mateix temps es mostra un menú saludable.
- Intento evitar el menjar ràpid, els processats, el menjar congelat i/o preparat.
- Per contra, tendència al consum d'aliments ecològics i frescos.
- S'informa de noves tendències del sector.
- Informo el públic de les últimes notícies del restaurant a partir de les xarxes socials.
- Integro les tradicions culturals amb mètodes innovadors del sector de la restauració.
- Interès en aportar la informació necessària a l'usuari per tal de compartir els seus coneixements gastronòmics.
- Consciència del medi ambient i la sostenibilitat per al desenvolupament del negoci.
- La importància que els treballadors entenguin i integrin els valors del negoci per tal d'oferir un servei òptim.
- Conseqüentment, la formació d'aquests ha de ser contínua.
- Ofereix un espai que té cura de l'ambient per a facilitar i millorar el benestar, la comunicació i les relacions socials dels comensals.

Què veu?

- He augmentat el número de comensals des de que tinc presència a les xarxes socials.
- Els Foodies busquen restaurants locals o poc coneguts que els hi permetin provar nous plats o sabors, aprendre receptes desconegudes, etc.
- La informació que es mostra a la carta i/o menú ajuda el comensal a escollir el plat desitjat.

- La gastronomia com un element essencial de la cultura d'un territori.
- Importància de la cerca d'emocions sensorials i experiències en el sector turístic i, per tant, també a la restauració.
- Segment *Foodie* en constant creixement.
- NO és una moda passatgera, és un estil de vida força consolidat a les societats.
- Cada vegada hi ha un major número de reserves online.
- Tendències en auge com el moviment *veggie*, *Slow-food*, consum d'aliments sostenibles, d'origen orgànic, entre d'altres.
- El vi és la beguda per excel·lència i per aquest motiu és important mantenir una carta amb ofertes de qualitat, variada i actualitzada.

Inquietuds i pors

- No complir amb les expectatives dels comensals.
- Disconformitat del comensal en quant a la relació qualitat-preu.
- No saber transmetre els valors o identitat del negoci d'una forma clara o equivocar-se en els canals de promoció utilitzats.
- No ser compatibles amb l'estil de vida dels Foodies.
- Canvi dràstic en l'estil de vida dels Foodies que afecti directament el negoci.
- Rebre crítiques negatives.
- Manca de comensals en períodes de baixa demanda. *Ex. Entre setmana.*
- La disponibilitat de recursos i proveïments, principalment en quant a matèries primeres, que no permetin l'oferta d'aliments locals i de qualitat.
- Manca de pressupost per a oferir el servei en les condicions desitjades.
- La presentació de la carta i/o menú mostra amb claredat l'oferta del restaurant.

Beneficis i aspiracions

- Convertir-se en un negoci amb una bona reputació per a la comunitat Foodie.
- Complir amb les expectatives dels comensals, de manera que trobin que el preu fixa't és adequat al servei rebut.
- Oferir noves experiències on els sentits sensorials, l'autenticitat i l'exotisme juguin un paper principal.
- Proporcionar una carta i/o menú que agradi als comensals en diversos aspectes: combinació de plats oferts, informació proporcionada, presentació formal, etc.
- En relació al punt anterior, facilitar la decisió del comensal per a que aquesta sigui l'adequada.
- Rebre crítiques positives i mantenir un contacte proper amb el comensal.
- Realitzar una bona promoció dels valors i identitat del negoci a partir dels canals idonis que permetin connectar amb un públic potencial.
- Introduir sistemes innovadors i tenir la capacitat d'adaptar el negoci als canvis de l'entorn.
- Transmetre una imatge de transparència i fiabilitat.
- Transmetre la importància de la gastronomia, així com dels coneixements adquirits fruits de l'experiència del negoci.
- Promoure pràctiques sostenibles i amb cura del medi ambient.

Annex 6. Informació per a la quota a assolir dels usuaris

Taula 31. Comparativa pel càcul del SOM del mercat dels usuaris.

Font	Nom	Descripció	Valor numèric
App mòbil	Epicurious	Marca digital per a consumidors amants del menjar i la cuina. L'app ofereix receptes d'arreu del món a través de contingut audiovisual. A més, permet la valoració i puntuació d'aquestes així com altres eines: llista de la compra, temporitzador de cuina intel·ligent, buscador d'ingredients estacionals i altres.	70.900 descàrregues de l'app
Twitter	Foodista	Comunitat apassionats amants del menjar de tot el món que volen compartir i intercanviar el seu coneixement col·lectiu. Els seus membres, de forma anònima, comparteixen articles sobre receptes, aliments, eines de cuina, tècniques i notícies alimentàries.	561.400 seguidors
	Food & Wine	Revista mensual publicada per Meredith Corporation. Compta amb receptes, consells de cuina, informació de viatges, crítiques de restaurants, xefs, maridatges de vins i altres.	6.6 milions de seguidors
Instagram	Healthy Food Prep	Compte de creatives receptes, informació útil i consells per a portar una vida saludable. Gaudir de la cuina amb productes orgànics i amb múltiples beneficis per la salut.	1 milió de seguidors
Blog	Minimalist Baker	Blog especialitzat en receptes simples per compartir que requereixen 10 ingredients o menys, 1 bol i 30 minuts de preparació. Inclou simbologia per a requeriments dietètics especials (<i>Gluten-free, veggie, vegetarià, sense lactosa i altres</i>).	104.000 subscriptors
Llibres	<i>Animal, vegetable, miracle: A year of Food Life</i> by Barbara Kingsolver	Narrativa amb diverses parts de memòries i investigació periodística. Tracta sobre el consum de productes locals i orgànics, l'agricultura i la sostenibilitat. Avui en dia, el llibre té 10 edicions. La revista <i>Time</i> de Lev Grossman el va classificar en la 7 ^a posició dels deu millors llibres de no-ficció del 2007.	Més de 100.000 exemplars venuts

Font: Elaboració pròpia.

Annex 7. Informació per a la quota a assolir dels restaurants

Taula 32. Filtratge dels restaurants de *TripAdvisor* pel càlcul del SOM dels *Phoodie Rests*.

	Ciutat	Nº restaurants per ciutat TripAdvisor	Nº restaurants aplicant filtres
1	Rio de Janeiro	13091	33
2	Barcelona	10164	506
3	Bangkok	13239	224
4	Nova Delhi	13136	98
5	Seül	113264	9
6	Roma	12179	1003
7	São Paulo	38743	52
8	Istanbul	14780	210
9	Singapur	12820	62
10	Madrid	11653	279
11	Xangai	17479	14
12	Osaka	37951	4
13	Las Vegas	5075	101
14	Tòquio	108005	19
15	Hong Kong	13463	51
16	Berlín	7849	59
17	Dubai	11596	81
18	Beijing	12786	23
19	París	1570	328
20	Londres	22439	514
21	Nueva York	12716	1576
	SUMATORI	503998	5246

Font: Elaboració pròpia.

Annex 8. Anàlisi de la competència

Taula 33. Comparativa segons el concepte de comunitat.

COMUNITAT	tripadvisor	eltenedor	Restaurantes.com	Bcn Restaurants	CartaMóvil	PHOOD
Valoracions i opinions públiques	<ul style="list-style-type: none"> -Classificades segons idioma, ocasió i època de l'any -Qualsevol usuari 	<ul style="list-style-type: none"> -Classificades segons idioma, ocasió, amb text i/o imatges, per data o nota de valoració -Qualsevol usuari 	<ul style="list-style-type: none"> -Classificades segons companyia de l'usuari 	<ul style="list-style-type: none"> -Cada opinió aspectes positius i negatius verificades (+ data de verificació) -Opinions verificades (+ data de verificació) 	<ul style="list-style-type: none"> No són comentaris públics, es destinen al restaurant en concret. -Segons el servei. 	<ul style="list-style-type: none"> -Classificades segons idioma, ocasió i data -Segons Rang d'Usuaris
Puntuació pública	<ul style="list-style-type: none"> -General, per servei, menjar, relació qualitat-preu i ambient - Qualsevol usuari 	<ul style="list-style-type: none"> -General, cuina, servei, ambient, qualitat-preu, nivell de soroll, temps d'espera -Qualsevol usuari 	<ul style="list-style-type: none"> -General, menjar, servei, ambient, relació qualitat-preu -Qualsevol usuari 	<ul style="list-style-type: none"> -General, menjar, servei, ambient, relació qualitat-preu -Qualsevol usuari -Indica puntuació d'altres portals (Ex. TripAdvisor) 	<ul style="list-style-type: none"> Només disponibles per usuaris del restaurant. El restaurant té l'opció de mostrar les puntuacions que han deixat els usuaris anteriorment. 	<ul style="list-style-type: none"> -General, menjar, servei, ambient, relació qualitat-preu, de cada plat -Qualsevol usuari
Forns	<ul style="list-style-type: none"> General de viatges 	<ul style="list-style-type: none"> A partir de TripAdvisor 	<ul style="list-style-type: none"> -Indica Rang d'usuari (Iniciat, Repetidor, Fan, Incondicional) i data de registre 	<ul style="list-style-type: none"> -Permet buscar i seguir altres usuaris -La llista de "Guardados" 	<ul style="list-style-type: none"> Només entre l'usuari i el restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> Temes de debat (millores, tendències, curiositats, etc.)
Certificats	<ul style="list-style-type: none"> Insider 	<ul style="list-style-type: none"> Insider 	<ul style="list-style-type: none"> -Indica Rang d'usuari (Iniciat, Repetidor, Fan, Incondicional) i data de registre 	<ul style="list-style-type: none"> -Permet buscar i seguir altres usuaris -La llista de "Guardados" 	<ul style="list-style-type: none"> Només entre l'usuari i el restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> Diferent Rang d'usuari (Phoodie, Great Phoodie, Super Phoodie)
Perfil d'usuari i restaurant	<ul style="list-style-type: none"> St'obtenen medalles segons nivell de col·laborador de cada usuari (Ex. Critic d'ell) 	<ul style="list-style-type: none"> Diferent Rang d'usuari (Aventurer, Explorador, Conquistador, Rey Gourmet) 	<ul style="list-style-type: none"> -Indica Rang d'usuari (Iniciat, Repetidor, Fan, Incondicional) i data de registre 	<ul style="list-style-type: none"> Existència d'usuaris experts (Foodies i Chefs) Permet buscar usuaris per crítiques i opinions 	<ul style="list-style-type: none"> Cada restaurant disposa d'un software diferent. Els usuaris poden tenir un perfil en cada restaurant però aquest no és públic. 	<ul style="list-style-type: none"> Entre usuaris Restaurants - usuaris -Seguir perfils, donar feedback
Interacció	<ul style="list-style-type: none"> Entre usuaris Restaurants - usuaris -Seguir perfils, donar feedback 	<ul style="list-style-type: none"> Entre usuaris Restaurants - usuaris -Seguir perfils, donar feedback 	<ul style="list-style-type: none"> Ni entre usuaris ni amb restaurants-usuaris 	<ul style="list-style-type: none"> -Permet buscar i seguir altres usuaris -La llista de "Guardados" 	<ul style="list-style-type: none"> Només entre l'usuari i el restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> Entre usuaris Restaurants - usuaris -Seguir perfils, donar feedback
Cerca restaurants	<ul style="list-style-type: none"> Per nom Geolocalització Segons preferències Segons llistes (restaurants) 	<ul style="list-style-type: none"> Per nom Geolocalització Segons preferències Segons llistes (restaurants) 	<ul style="list-style-type: none"> Per nom Geolocalització Segons preferències Segons llistes (restaurants) 	<ul style="list-style-type: none"> Per nom Geolocalització Segons llistes (Ex. llistes d'autor) Per guies Segons llistes 	<ul style="list-style-type: none"> Per nom Geolocalització Segons preferències Segons llistes (plats) 	<ul style="list-style-type: none"> Per nom Geolocalització Segons preferències Segons llistes (plats)
Descomptes	<ul style="list-style-type: none"> A partir de Eltenedor 	<ul style="list-style-type: none"> A partir de Eltenedor 	<ul style="list-style-type: none"> -Fins al 50% en carta i menús -Promocions amb preu tancat 	<ul style="list-style-type: none"> -Fins al 50% en carta i menús -Programa DailEuros per registre, reservar, recomanar i opinar 	<ul style="list-style-type: none"> Primer mes de prova gratuït 	<ul style="list-style-type: none"> Segons programes fidelització (Phood Coins i Rang d'Usuaris)
Serveis de pagament pels usuaris	<ul style="list-style-type: none"> -Forums per a resoldre dubtes -Centre d'Ajuda (usuaris i restaurants) 	<ul style="list-style-type: none"> -Forums per a resoldre dubtes -FAQ, Chat, Mail (usuaris i rest.) -Blog per restaurants -Libro Blanco 	<ul style="list-style-type: none"> -Opció "Destinos Larumba" Restaurants amb cuines d'arreu del món FAQ i Blog 	<ul style="list-style-type: none"> Comandes a domicili (a través de Deliverum) 	<ul style="list-style-type: none"> Quota mensual pels restaurants, segons número de taules 	<ul style="list-style-type: none"> -Experiències gastronòmiques -Informació privilegiada
Altres serveis a destacar	<ul style="list-style-type: none"> -Forums per a resoldre dubtes -Centre d'Ajuda (usuaris i restaurants) 	<ul style="list-style-type: none"> -Forums per a resoldre dubtes -FAQ, Chat, Mail (usuaris i rest.) -Blog per restaurants -Libro Blanco 	<ul style="list-style-type: none"> Comandes a domicili (a través de Deliverum) 	<ul style="list-style-type: none"> Comandes a domicili (a través de Deliverum) 	<ul style="list-style-type: none"> Software de gestió: comandes, pagaments, gestió personal, disseny personalitzat, reports i estadístiques, etc. Comandes a distància. Ex. Cas hotel o propia taula del restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> Comandes a domicili (segons disposició del restaurant) Guia d'orientació, ajuda FAQ (usuaris i restaurants)

Font: Elaboració pròpia.

Taula 34. Comparativa segons la informació del perfil del restaurant i serveis que s'ofereixen.

PERFIL RESTAURANT I SERVEIS	tripadvisor	elTenedor	Restaurants.com	Bcn Restaurants	CartaMóvil	PHOOD
Informació perfil	<p>Ubicació (Mapa) Horari Contacte Tipologia de cuina Dietes especials Rang de preu Accés pàgina web Mencions Menú (accés pàgina web) Altra informació</p>	<p>Ubicació (Mapa) Com arribar-hi Serveis (forma de pagament, aparcament, accés, climatització, wifi, etc.) Breu descripció Pista Insider Preu mig Horari Descòmptes</p>	<p>Breu descripció del rest. Ubicació Horari Contacte Tipologia de cuina Rang de preu Altra informació (pàrquing, idiomes carta, Wi-Fi, etc.)</p>	<p>Breu descripció Ubicació Horari Tipologia de cuina Rang de preu -Altra informació (a prop de, pàrquing, targetes, ...)</p>	<p>La informació no és pública, no hi ha possibilitat de consulta fora del propi restaurant. Consulta d'informació un cop ja s'ha escollit restaurant.</p>	<p>Breu descripció Ubicació (Mapa) Horari Contacte Tipologia de cuina Rang de preu Serveis (forma de pagament, aparcament, accés, climatització, Wi-Fi, etc.) Altra informació</p>
Contingut multimèdia del restaurant	<p>Imatges (proporcionades pels usuaris i el propi restaurant)</p>	<p>Imatges (proporcionades pels usuaris i el propi restaurant)</p>	<p>Imatges (proporcionades pels restaurants)</p>	<p>-Imatges -Vídeos (proporcionades pels restaurants)</p>	<p>Contingut innecessari perquè l'usuari ja és insitu</p>	<p>-Imatges -Vídeos (proporcionades pel propi restaurant)</p>
Reserva online	<p>A partir de ElTenedor</p>	<p>Real data</p>	<p>Real data i confirmació immediata</p>	<p>Real data</p>	<p>Real data</p>	<p>Real data</p>
Altres opcions	<p>Compartir (correu i enllaç) Guardar</p>	<p>"Favorites"</p>	<p>Compartir amb Facebook Convidar a amics "Favorites"</p>	<p>Compartir (correu i XXSS) Guardar</p>	<p>Compartir (XXSS) "Wish list"</p>	<p>Compartir (correu i xarxes socials) Guardar Convidar a amics "Favorites"</p>
Serveis de pagament per restaurants	<p>-Tripadvisor Premium (Comissió) -Altres (n.d)</p>	<p>-ElTenedor Manager (software) -Canal de reserves (Comissió) -Altres (n.d)</p>	<p>-Software Resbook i formació especialitzada -Canal de reserves (Comissió) -Altres (n.d)</p>	<p>-Software Comensale (pàgina del grup BCN) -Canal de reserves (Comissió) -Altres (n.d)</p>	<p>Tot el servei és de pagament (Software)</p>	<p>-Serveis Premium -Servei de fotografia -Canal de reserves (Comissió)</p>

Font: Elaboració pròpia.

Taula 35. Comparativa segons la carta i la informació proporcionada.

CARTA	tripadvisor	eltenedor	Restaurants.com	Bcn Restaurants	CartaMóvil	PHOOD
Plats disponibles	 S'ofereix en pocs restaurants	 Sempre	 En la majoria s'especifiquen plats de la carta i menús (Hi ha que no els tenen)	 -Cerca per plat -Cerca de tipologia de plat (Ex. Plats principals)	 Sempre, real data (un cop dins el restaurant). A partir de codi QR	 Sempre, real data
Preu de cada plat			 No en tots els restaurants ni plats			
Imatge de cada plat	 Imatges d'alguns dels plats, proporcionades pels usuaris i/o restaurants	 Imatges d'alguns dels plats, secció proporcionada pels rest. i secció proporcionada pels usuaris		 Alguns plats (proporcionades pels restaurants)		 Proporcionada pels restaurants
Simbologia de cada plat	 Valoració general del restaurant	 Valoració general del restaurant			 Al·lèrgies / Intoleràncies Dietes especials Plat estrella Quantitat aproximada Múltiples idiomes i moneda	 Al·lèrgies / Intoleràncies Dietes especials Plat estrella Quantitat aproximada Múltiples idiomes i moneda
Detall dels ingredients		 No de totes les cartes		 No de totes les cartes	 Descripció ingredients	 Descripció ingredients i procedència
Suggerències de cada plat						 Amb vins, salses, acompanyaments
Valoracions i puntuacions de cada plat	 Valoració general del restaurant	 Valoració general del restaurant	 Valoració general del restaurant	 Valoració general del restaurant	 Segons usuaris previs	 Segons Rang d'Usuari

Font: Elaboració pròpia.

Annex 9. Especificacions de les àrees i funcionalitats del perfil Phoodie

Especificacions del perfil d'usuari Phoodie:

- Àrea identificativa

Quick Questionnaire. Consisteix en 5 preguntes sobre les preferències i gustos de l'usuari que es duen a terme durant el registre i creació del perfil. L'objectiu és poder conèixer al nou membre i oferir des del primer moment contingut personalitzat segons les seves necessitats. Alhora també ens permetrà disposar de més informació sobre comunitat en general.

- Àrea de suport

Guia d'orientació i ajuda. Es tracta d'un suport per a facilitar el primer contacte amb l'aplicació. Permetrà que l'usuari tingui l'oportunitat de descobrir i conèixer les seves funcionalitats per a treure el màxim profit i gaudir de l'experiència PHOOD.

Fòrums i Frequented Asked Questions (FAQs) per a resolució de dubtes generals amb preguntes i articles tècnics.

- Àrea comunitat

Ràtings, puntuacions i opinions. Els *Phoodies* poden valorar les seves experiències a partir d'un sistema de puntuació de l'1 al 10. Poden puntuar diferents aspectes tant del restaurant com de la carta o plat específic. Les valoracions són visibles pels usuaris de la comunitat, així com pel mateix restaurant. Les opinions o crítiques, en canvi, només es troben disponibles pels usuaris que hagin aconseguit un major rang, essent necessàriament *Super Phoodies*. Es pretén així esdevenir una comunitat que preservi un esperit crític i fiable, a partir de l'opinió d'usuaris experts.

Blog i Fòrum especialitzats. Es tractaran temàtiques d'interès pel públic *Foodie* per a garantir el seu continu aprenentatge del sector gastronòmic.

Programa de fidelització i Rang d'usuari. Es definirà posteriorment a l'apartat de Comunicació.

- Àrea gastronòmica

Secció News. Es proporciona un espai com a Vista Principal on s'ofereixen notícies rellevants respecte al sector de la restauració i/o esdeveniments que poden ser d'interès per l'usuari. Per exemple, l'anunci de l'obertura d'un nou restaurant a la ciutat del *Phoodie* corresponent.

Cercador de restaurants i filtres. Cercador dels establiments presents a la plataforma, on l'usuari pot cercar a través de diferents criteris; segons geolocalització, preferències pròpies, puntuacions, tipus de cuina, tipus de plat, ambient, preu, ofertes, entre molts d'altres.

Vista del restaurant i vista de la carta. S'accedeix a la informació completa del restaurant així com de la seva carta. La informació proporcionada així com la combinació amb el contingut visual és un punt diferenciador de la proposta.

Annex 10. Especificació del producte PHOOD Plans

- **Base de dades**

Oferim un espai on poder agrupar la informació dels clients de l'establiment en un mateix lloc d'una forma organitzada i estructurada. La base de dades servirà al restaurant per detectar necessitats o comportaments dels usuaris a partir de fets reals per poder actuar i prendre decisions encertades. Tanmateix, permet potenciar el procés de comunicació abans, durant i després del servei.

- **Base de dades personalitzada**

Permet al restaurant modificar l'estructura de la informació segons les seves necessitats a partir de diferents filtres de cerca. Per exemple, segons segments de clients, fet que possibilita realitzar accions més personalitzades a un públic determinat.

- **Branding i optimització del perfil**

Aquesta funcionalitat tracta de millorar l'aparença del perfil de cara als usuaris per potenciar la marca del negoci. En aquest cas, es permet destacar tres raons per les quals escollir l'establiment, l'opinió d'un *Super Phoodie* i el plat estrella. S'incorpora l'opció també d'afegir una secció que pot ser personalitzable segons les necessitats del negoci i més flexibilitat a l'hora d'organitzar la carta virtual.

- **Reports i estadístiques del negoci**

Enviament de reports trimestrals i anuals a l'establiment que proporcionen dades rellevants sobre el rendiment del negoci. Aquesta informació proporciona tant coneixement sobre el funcionament del negoci com per la presa de decisions i realització d'accions més adients. Per exemple, quines són les paraules clau per les quals l'usuari cerca restaurants de la seva tipologia.

- **Reports i estadístiques amb relació a la competència**

A banda dels reports i estadístiques del mateix establiment mencionats amb anterioritat, també s'adjunta informació en referència a la situació del negoci respecte la competència. Són dades que es troben a l'abast de la comunitat i de tots els seus membres, tot i això, PHOOD respecta en qualsevol circumstància la privacitat reglada.

- **Diversitat en contingut multimèdia**

La presentació de l'establiment així com la seva carta a través de contingut visual, és un dels aspectes més rellevants de l'aplicació. Per aquest motiu, es disposa d'una gran varietat de contingut multimèdia; imatges, vídeos, imatges 360°, entre d'altres. Aquest fet permet aconseguir una experiència més immersiva, interactiva i atractiva.

- **Notificacions *Push* en temps real**

Els establiments poden enviar notificacions als usuaris que disposen de l'app en una ràtio determinada. Aquestes notificacions són clau per conèixer el seu entorn i desenvolupar estratègies comercials efectives, ja sigui per promocionar ofertes i esdeveniments exclusius o augmentar el seu flux de clients.

Funcionament i creació d'una notificació Push

Per a la creació d'una campanya llançada a través d'una notificació *Push*, el restaurant ha d'accedir a la seva base de dades. A partir d'aquí, cal seguir el següents passos:

- *Elecció del títol, subtítol (opcional) i contingut multimèdia* (imatge, vídeo o carrusel). Inclou l'edició de l'anunci amb estil, mida, colors, efectes, etc.
- *Definició del target a qui va dirigida la campanya*. Aquesta acció permet arribar a usuaris potencials que puguin encaixar amb el contingut que es vol promocionar. Es pot segmentar per sexe, edat, preferències, gustos, interessos i altres paràmetres que s'indiquen en els perfils dels *Phoodies*.
- *Determinació de la ràtio de distància*. Permet enviar les notificacions als usuaris que se situïn a prop de l'establiment. S'estableix una ràtio màxima de 2km des de la ubicació del restaurant.
- *Determinació del temps*. En aquest pas, l'establiment ha d'especificar el temps que la campanya estarà disponible per l'usuari.
- *Llançament*. És l'últim pas i es tracta de la publicació de la campanya. S'ofereix una vista prèvia abans de la publicació definitiva per a poder editar o simplement veure com l'usuari la visualitzarà.

Un cop la campanya és publicada, aquesta arriba en temps real i en forma de notificació a tots els usuaris de la comunitat que compleixin amb els paràmetres definits anteriorment.

- **Integració en diferents plataformes**

Semblant a les notificacions *Push*, aquesta és una eina de promoció que poden utilitzar els restaurants a partir de la base de dades proporcionada per PHOOD sobre el seu negoci. En aquest cas, es posen a disposició dels establiments eines per a realitzar campanyes i establir altres canals de comunicació a banda de l'aplicació.

Les plataformes integrades des d'un inici són *MailChimp*, *Typeform*, Instagram i Facebook. Així doncs, es podran realitzar accions d'*email* màrqueting, enquestes o campanyes, les quals apareixeran en format d'anunci a les plataformes mencionades. Malgrat tot, hi ha la previsió d'augmentar el nombre d'eines, segons les necessitats del segment, amb el fi de treure el màxim partit a la base de dades.

- **Posicionament**

Aquesta eina està enfocada tant al cercador de restaurants com en l'ordre d'aparició de les ofertes disponibles a la secció "Experiències gastronòmiques". D'aquesta manera, el restaurant pot millorar la seva visibilitat i, conseqüentment, incrementar el seu nombre de visites i o la realització de reserves.

- **Missatgeria Live Chat**

S'ofereix assistència en el centre de missatgeria i atenció telefònica amb l'àrea de suport disponible les 24 hores. Es tracta d'ajuda personalitzada per a resoldre qualsevol incidència o dubte concret relacionat amb els serveis.

Annex 11. Especificació Espai “Experiències gastronòmiques”

Passos a seguir per a la creació d'una oferta gastronòmica:

Pel que fa a la creació de la campanya o l'oferta que el restaurant vol publicar, aquesta es dur a terme a través de l'aplicació des del perfil de restaurant i seguint els següents passos:

1. *Elecció del títol, informació i contingut visual (imatge o vídeo) de l'experiència.*
2. *Definició del target a qui va dirigida l'experiència.* Aquesta acció permet arribar a usuaris que puguin encaixar amb l'oferta, d'acord amb la informació proporcionada per cada *Phoodie* al seu perfil. Es pot segmentar per sexe, edat, zona i distància que l'usuari es troba de l'establiment.
3. *Definició d'etiquetes de l'experiència.* Permet que els usuaris puguin trobar més fàcilment l'experiència que estan buscant. Les etiquetes poden ser referents a la tipologia de cuina, zona, experiències específiques i altres.
4. *Determinació del temps.* En aquest pas, l'establiment ha d'especificar el temps que l'oferta estarà disponible per l'usuari.
5. *Publicació.* És l'últim pas i es tracta de la publicació de la campanya a la secció en qüestió. S'ofereix una vista prèvia abans de la publicació definitiva per a poder editar o simplement veure com es visualitzarà l'oferta.

Annex 12. Previsió de vendes del segon any

Càlcul de la quota a assolir i previsió de vendes del segon any.

En el segon any es preveu un increment del 5% de la quota a assolir respecte a l'any anterior. A més, posteriorment s'aplica el 13% referent a la ràtio de conversió que adquirirà productes i/o serveis de pagament. Així doncs, esperem arribar a un total de **9.596 usuaris i 716 restaurants.**

Escenari optimista

Essent el millor escenari possible, preveiem arribar al 100% dels compradors previstos.

- Mercat d'usuaris: 100% de 9.596 = **9.596 usuaris**
- Mercat de restaurants: 100% de 716 = **716 restaurants**

Escenari esperat

En aquest cas, es calcula assolir el 70% del mercat obtingut.

- Mercat d'usuaris: 70% de 9.596 = **6.717 usuaris**
- Mercat restaurants: 70% de 716 = **501 restaurants**

Escenari pessimista

Com a escenari amb una situació poc favorable, estímem arribar al 40% de la previsió.

- Mercat d'usuaris: 40% de 9.596 = **3.838 usuaris**
- Mercat restaurants: 40% de 716 = **286 restaurants**

Taula 36. Representació total de les vendes segons la previsió en % dels productes adquirits pels usuaris en el segon any.

Producte / Servei adquirit per usuaris	% representació en la totalitat de les vendes	Nº usuaris compradors		
		Optimista	Esperat	Pessimista
Informació privilegiada	8%	768	537	307
Canal de reserves	52%	4.990	3.493	1.996
Espai ofertes "Experiències gastronòmiques"	40%	3.838	2.687	1.535

Font: Elaboració pròpia.

Taula 37. Representació total de les vendes segons la previsió en % dels productes adquirits pels restaurants en el segon any.

Producte / Servei adquirit per restaurants	% representació en la totalitat de les vendes	Nº restaurants compradors		
		Optimista	Esperat	Pessimista
Pla <i>STARTER</i>	48%	344	240	137
Pla <i>PREMIUM</i>	35%	251	175	100
Assessorament personalitzat	4%	29	20	11
Cursos de formació	13%	93	65	37

Font: Elaboració pròpia.

Especificació de la taula:

- *S'estima que el 30% de les vendes dels PHOOD Plans (Starter i Premium) es realitzin amb les accions dels comercials.*

Annex 13. Previsió de vendes del tercer any

Càlcul de la quota a assolir i previsió de vendes del tercer any.

En el segon any es preveu un increment del 10% de la quota a assolir respecte el primer any. A més, posteriorment s'aplica el 13% referent a la ràtio de conversió que adquirirà productes i/o serveis de pagament. Així doncs, esperem arribar a un total de **10.556 usuaris i 788 restaurants**.

Escenari optimista

Essent el millor escenari possible, preveiem arribar al 100% dels compradors previstos.

- Mercat d'usuaris: 100% de 9.596 = **10.556 usuaris**
- Mercat de restaurants: 100% de 716 = **788 restaurants**

Escenari esperat

En aquest cas, es calcula assolir el 70% del mercat obtingut.

- Mercat d'usuaris: 70% de 9.139 = **7.389 usuaris**
- Mercat restaurants: 70% de 682 = **552 restaurants**

Escenari pessimista

Com a escenari amb una situació poc favorable, estímem arribar al 40% de la previsió.

- Mercat d'usuaris: 40% de 9.139 = **4.222 usuaris**
- Mercat restaurants: 40% de 682 = **315 restaurants**

Taula 38. Representació total de les vendes segons la previsió en % dels productes adquirits pels usuaris en el tercer any.

Producte / Servei adquirit per usuaris	% representació en la totalitat de les vendes	Nº usuaris compradors		
		Optimista	Esperat	Pessimista
Informació privilegiada	8%	844	591	337
Canal de reserves	52%	5.489	3.842	2.195
Espai ofertes "Experiències gastronòmiques"	40%	4.222	2.955	1.688

Font: Elaboració pròpia.

Taula 39. Representació total de les vendes segons la previsió en % dels productes adquirits pels restaurants en el tercer any.

Producte / Servei adquirit per restaurants	% representació en la totalitat de les vendes	Nº restaurants compradors		
		Optimista	Esperat	Pessimista
Pla STARTER	48%	378	265	151
Pla PREMIUM	35%	276	193	110
Assessorament personalitzat	4%	32	22	12
Cursos de formació	13%	102	71	40

Font: Elaboració pròpia.

Especificació de la taula:

- *S'estima que el 30% de les vendes dels PHOOD Plans (Starter i Premium) es realitzin amb les accions dels comercials.*

Annex 14. Balanç de Situació

ACTIU	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
A) ACTIU NO CORRENT	87.425	81.933	62.405
Immobilitzat intangible	82.038	77.132	59.905
Immobilitzat material	4.900	3.700	2.500
Fiances i Dipòsits	0	0	0
Impost de societats	487	1.102	0
B) ACTIU CORRENT	158.959	338.206	578.504
Existències	0	0	0
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	28.902	30.566	33.724
Clients	22.964	24.548	27.623
Iva a cobrar	5.938	6.019	6.101
Efectiu i altres actius líquids equivalents	130.057	307.640	544.781
TOTAL ACTIU (A+B)	246.384	420.140	640.909

PATRIMONI NET I PASSIU	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
A) PATRIMONI NET	149.012	323.159	505.425
A-1) Fons propis	149.012	323.159	505.425
Capital Social	11.000	11.000	11.000
Capitalització	0	0	0
Prima d'emissió	0	0	0
Reserves	0	138.012	312.159
Altres aportacions de socis	0	0	0
Resultats negatius d'exercicis anteriors	0	0	0
Resultat de l'exercici	138.012	174.147	182.266
A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts	0	0	0
B) PASSIU NO CORRENT	52.520	36.220	18.742
Deutes a llarg termini	52.520	36.220	18.742
Préstecs participatius	52.520	36.220	18.742
Préstecs	0	0	0
Leasings	0	0	0
C) PASSIU CORRENT	44.852	60.760	116.742
Provisions a curt termini			
Deutes a curt termini	7.733	16.300	17.478
Préstecs participatius	7.733	16.300	17.478
Préstecs	0	0	0
Leasings	0	0	0
Creditors comercials i altres comptes a pagar	37.118	44.460	99.264
Proveïdors	4.478	9.948	16.875
IVA a pagar	28.337	30.208	33.882
IRPF	0	0	0
Seguretat Social	4.303	4.303	4.303
Impost de societats	0	0	44.204
TOTAL DE PATRIMONI NET I PASSIU	246.384	420.140	640.909

