



LIVE, FEEL & ENJOY DOGOS

Silvia González Bonet

sgonzalezbon@uoc.edu

Maria Antònia Gelabert Mesquida

mgelabertm@uoc.edu

2 de gener de 2018

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Emprenedoria

Memòria final

Curs 17/18, 1r semestre

Índex

Resum	5
Abstract	6
Introducció	7
1. Anàlisi del entorn	9
1.1. Conseqüències de la crisi econòmica	9
1.2. Definició del entorn	10
1.3. Descripció, identificació i anàlisi del entorn sectorial	13
1.4. Responsabilitat social corporativa	14
1.5. Possibles escenaris a mig i llarg termini.....	15
1.6. Punts clau del restaurant DOGOS	15
1.7. Avantatges competitiu	16
2. Disseny preliminar del model de negoci	16
2.1. Model canvas pel restaurant DOGOS	16
2.2. Conclusions del model canvas	18
3. Pla de màrqueting.....	18
3.1. Estratègia de màrqueting.....	18
3.2. Avantatges competitiu.....	19
3.3. Estratègia digital.....	20
3.4. Cana de distribució	20
3.5. Estratègia de Branding	20
4. Pla de recursos i operacions	20
4.1. Estratègia de producció	20

4.2. Pla logístic	21
4.3. Actualització de la planificació temporal.....	21
4.4. Disseny organitzatiu.....	22
4.5. Estratègia de recursos humans	22
5. Pla financer	22
5.1. Estudi macroeconòmic.....	22
5.2. Mètode d'observació	23
5.3. Estudi de la competència.....	23
5.4. Demanda generada	23
5.5. El model financer	24
5.6. Balanç.....	26
5.7. Fons de maniobra Cana de distribució.....	26
5.8. Deute i recursos propis	27
5.9. Tresoreria	27
5.10. Rendibilitat.....	27
5.11. Anàlisi del punt mort.....	27
Conclusions	28
Valoració	28
Autoavaluació d'equip	29
Autoavaluació personal	29
Referències bibliogràfiques	30

El pla d'empresa del Restaurant DOGOS

Silvia Gonzalez Bonet (sgonzalezbon@uoc.edu), Maria Antònia Gelabert Mesquida (mgelabertm@uoc.edu)

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses - Emprenedoria

Resum

Els darrers anys han estat marcats per una crisi econòmica globalitzada que afectà a tots els nivells de l'economia. Les mesures dels governs per generar liquides ha estat oferir doblers als bancs, però aquests en lloc de posar-lo en circulació l'han utilitzat per tapar els seus propis forats.

Per tant, en aquesta situació, la creació de noves empreses va descendir i el tancament era la única solució per moltes d'elles. Només aquelles empreses que van trobar la manera de mantenir-se amb un sòlid finançament i una base de clients estable i de confiança han pogut sobreviure a la crisi.

Aleshores, aquest projecte realitza un estudi profund per tal d'esbrinar la viabilitat de l'empresa en un entorn econòmic encara inestable i quins han de ser els seus pilars fonamentals per fer-ho realitat i que no es quedi en un simple esborrany o un nou intent fracassat.

En aquest projecte el lector podrà trobar un estudi exhaustiu dels punts més importants a tenir en compte per estudiar la viabilitat del restaurant, com són l'estudi de l'entorn, del màrqueting, del pla de recursos i operacions i principalment del pla financer, que serà el que realment ens indicarà si la viabilitat és positiva.

Els elements a destacar del restaurant DOGOS són els seus punts forts, que el faran destacar davant de la resta de restaurants de la zona nàutica de Palma de Mallorca. Aquests punts forts són la combinació entre cuina innovadora i la cuina vegana amb productes frescs i de gran qualitat, local adaptat a l'entrada de mascotes i la aposta ètica-social de l'empresa de col·laborar activament amb la societat i el greu problema existent amb l'abandó i el maltracta animal, ja que part dels seus beneficis, aniran a l'ajuda de societats pro animals.

Un cop finalitzat el projecte es pot observar que el resultat és una viabilitat positiva, aleshores, el DOGOS podrà ser una realitat en el futur, sempre que les condicions politico-econòmiques no variïn de manera considerable.

Paraules clau:

Màrqueting, finançament, innovació, qualitat, servei, societat, animals.

Abstract

The measurements of the governments to generate cash flow have been to offer money to the banks, but instead of putting the money into the market, the banks have used it to cover their own debts.

Therefore, in this situation, the creations of new companies have declined and the closure has been the only solution for many of them. Only those companies that found the way to stay with solid financing and a stable and trusted customer base have been able to survive the crisis.

Then, this project conducts a thorough study in order to find out the viability of the company in an economic environment that is still unstable. It investigates what should be its fundamental pillars to make it happen so that it does not remain simply a draft or a new failed attempt.

In this project, the reader will be able to find an exhaustive study of the most important points to take into account in order to study the feasibility of the restaurant, such as the study of the environment, marketing, resource and operations and mainly of the financial plan. The financial plan will be the one that will really tell us if the project is viable or not viable.

The highlight of the DOGOS restaurant is its strong points, which will be highlighted in front of the rest of the restaurants in the nautical area of Palma de Mallorca. These strengths are the combination of innovative and vegan cuisine with fresh and high quality products, a local adapted to the entrance of pets and the ethical-social commitment of the company to actively collaborate with society. They will address the serious problem with abandonment and mistreatment of animals, and part of the benefits of the restaurant will go to the aid of animal societies.

Once the project is finished, it can be seen that the result is a positive viability, and then DOGOS can be a reality in the future, as long as the political and economic conditions do not vary considerably.

INTRODUCCIÓ

Aquest projecte pretén estudiar la viabilitat d'un restaurant de semi-luxe localitzat a Palma de Mallorca, més concretament a la zona del Passeig Marítim, que concentra la zona més dinàmica i de poder adquisitiu de tota la ciutat i de la illa.

Al llarg d'aquest projecte s'estudia la instauració del restaurant en el mercat i l'entorn, l'estratègia a llarg termini, la demanda que es pot generar i la rendibilitat que s'espera del negoci. El projecte pretén ser el més exhaustiu possible, per això s'analitzarà de manera exhaustiva el finançament de tot el projecte des de les despeses petites a les més grans. Un cop finalitzat el projecte, el lector ha de tenir una idea clara de l'esperit del restaurant.

El principal atractiu del local serà l'existència d'un espai adequat a les necessitats de les mascotes d'aquells clients que vulguin compartir l'espai i el temps amb elles. Els plats pretenen combinar la gastronomia clàssica amb les noves tendències. A més, també es serviran plats vegans perquè aquelles persones veganes que també vulguin col·laborar amb la causa solidaria del restaurant ho puguin fer a més de gaudir d'una experiència única a la illa.

El restaurant ha de reunir qualitat en els seus plats i un servei excel·lent, combinant decoració i preus raonables perquè l'experiència viscuda en el local faci que els consumidors no sols desitgin repetir sinó que també promoguin la millor publicitat mitjançant el boca orella

Justificació

La **missió** de DOGOS com a empresa del sector d'hostaleria és oferir serveis de restauració als seus clients, apostant per la innovació, la creativitat, la qualitat dels seus serveis amb un caire social en defensa dels animals col·laborant amb entitats pro animals; aportant valor a llarg termini als seus propietaris i a les associacions pro animals des d'una gestió caracteritzada pel foment del creixement i rendibilitat.

El DOGOS és la composició dels sentiments i esperits de les sòcies fundadores de l'empresa, on es reflexa la implicació per la protecció dels animals, de la Silvia i la Maria Antònia (sòcies fundadores), amants dels animals i amb inquietuds empresarials.

Les motivacions personals de cada una d'elles es poden trobar a *l'Annex I. Motivacions Personals*.

La **visió** del DOGOS és arribar a ser un referent nacional en el sector de l'hostaleria i líder en el segment de restaurant de semi-luxe amb presència a les principals ciutats, a més de crear consciència sobre la protecció dels animals.

Objectiu i abast

Els **objectius del DOGOS** són els següents:

1. **Creixement.** En funció de l'acceptació del local en el mercat i sector, l'expansió es realitzarà de manera nacional, a les principals ciutats del territori.
2. **Innovació.** La innovació ha de ser el pilar fonamental en el que ha de trobar suport el creixement desitjat. S'ha d'oferir als clients alguna característica diferenciadora de la resta de locals de l'entorn. Per mantenir aquesta avantatge competitiva s'ha d'afavorir i promocionar l'esperit innovador a tot l'equip de treball de l'empresa.
3. **Qualitat.** Els clients han d'estar molt satisfets amb el servei de l'empresa, perquè vulguin repetir l'experiència i poder fidelitzar-los. A més, també s'ha de oferir un preu competitiu, apostant més per la quantitat que pels marges.

4. **Social.** Fomentar la solidaritat dels seus empleats, clients i de la societat del seu entorn amb un dels problemes socials de l'actualitat, com és el maltracta dels animals, creant consciència dels problemes existents com l'abandó d'animals, el creixement descontrolat de població de gossos i gats, la desaparició de certes espècies per la utilització de verins; amb l'ajuda i col·laboració d'entitats protectores.

Aquests objectius constituiran el punt de partida per a totes les decisions estratègiques, tant a curt termini com a llarg termini.

El **principal avantatge** que té DOGOS, és que els seus clients podran gaudir d'uns plats de qualitat i un entorn immillorable sense deixar a casa les seues mascotes. Actualment, no hi ha cap restaurant a la zona que ofereixi aquesta possibilitat als seus clients, aleshores, aquest és un punt fort a destacar tenint en compte que Palma de Mallorca gaudeix d'una molt bona temperatura durant un 8 mesos al any i els veïns de la zona aprofiten per passejar i prendre el sol per els punts més concorreguts, com és el Passeig Marítim.

1 ANÀLISI DE L'ENTORN

A mesura que els anys de la recessió han passat, l'únic sector que s'ha mantingut positivament en el seu creixement és el sector de serveis, especialment a una Comunitat Autònoma com són les Illes Balears, que viu pràcticament del turisme, tot i que no sempre ha estat tan notable com en aquests dos darrers anys.

S'ha de tenir en compte, que tot i que els hotels veuen com les seves pernoctacions es redueixen, degut en part a la no recuperació absoluta de la crisi econòmica i per una altra part, molt més important, per la introducció de l'arrendament d'habitatges de lloguer turístic que ara estan a l'alça a la Comunitat Autònoma; el segment de l'hostaleria manté el seu creixement, gràcies especialment als bars i restaurants. L'impuls d'aquests locals d'alimentació i oci mantenen els signes positius gràcies a l'estabilitat del mercat en el que té la seva activitat i els problemes (polítics, terrorisme, etc.) dels països competidors directes, que fan que cada any la xifra de turistes incrementi, aconseguint nous records de visitants any rere any.

D'igual manera, l'índex de confiança es va reduir, els impagaments es varen generalitzar, la qual cosa va crear un entorn on cada cop era més difícil aconseguir finançament per part de les caixes i bancs o fins i tot dels mateixos proveïdors. Tot i així, en els darrers anys, les entitats financeres han començat a facilitar préstecs, encara que els requisits exigits segueixen sent de molt difícil compliment.

1.1 Conseqüències de la crisi econòmica

A continuació analitzarem les conseqüències de la crisi econòmica, per tal de tenir un punt de partida a l'hora d'analitzar l'entorn.

1. Finançament: Després de l'escàndol dels crèdits "subprime" l'aversion al risc va incrementar-se en els mercats financers fent més difícil trobar finançament. Les caixes i bancs no estaven disposades a crear ponts entre els negocis amb fluxos negatius de caixa i aquells amb fluxos positius, només es van centrar amb els negocis de fluxos positius. També incrementaren considerablement les primes de les cobertures de les assegurances.
2. Recessió econòmica: El FMI va fer la previsió d'una recessió econòmica global. El capital disponible dins de cada negoci es va centrar en la realització de les activitats essencials, reduint al màxim el risc i amb un fort rebuig a la inversió, per la por al risc.
3. Confiança del mercat: Després de la caiguda del mercat de valors i la crisi d'una multitud d'empreses, la possibilitat d'obtenir líquides era cada cop més difícil. Els contractes també es veren afectats per la reducció de la confiança del mercat, per això cada cop eren més rigorosos, amb l'objectiu de poder reduir al mínim el seu risc.
4. Finançament inicial: Les entitats financeres eren sensibles a la concessió de préstecs, per això, és produïren múltiples problemes per falta de líquides i recursos. Em de reconèixer que a l'actualitat, les entitats financeres ja no són tan sensibles i la concessió de préstecs incrementa, però de manera controlada.
5. Risc d'impagament: Els impagaments es multiplicaren per la falta de líquides.
6. Competència: Les empreses cada cop eren més agressives en les seves campanyes, per tal de mantenir-se en el mercat, el qual havia reduït considerablement el seu consum. I moltes altres, directament canviaren de segment d'activitat, per uns segments amb més estabilitat com és el de la restauració.
7. Mercat: El mercat va començar a créixer a partir del 2010, i especialment des de 2012 on el turisme va tornar a xifres habituals.
8. Comerç: L'atur va augmentar de manera molt considerable, provocant una reducció del consum a nivell mundial, provocant al mateix temps una falta de capital a les entitats públiques i també privades. Per tant, les empreses es veren obligades a crear campanyes agressives per sobreviure en el mercat. Un cop la crisi comença a veure el final, la competència es dirigeix més cap a la distinció i no tant a una competència de preus.

Si seguim la teoria dels cicles, la qual afirma que després d'un període de crisis es troba un període de bonança, aleshores es suposa que l'economia del país remuntarà. Per tant, les empreses creades en aquest moment poden estar sofrint però les que es crearan en els pròxims anys poden aprofitar la conjuntura per posicionar-se en el mercat, i fer-se fortes per quan l'economia millori.

Cal recordar, que el segment de la restauració es manté relativament estable si ho comparem amb altres sectors més volàtils o amb l'entrada de noves empreses al segment provinents d'altres segments semblants com per exemple una empresa hotelera no es veurà interessada en convertir un hotel poc rentable amb un restaurant, serà més interessant vendre els hotels o convertir-los en apartaments unifamiliars per la seva venda.

Aleshores, amb una estratègia estable i conservadora es pot aprofitar la conjuntura actual per establir-se en el mercat i preparar-se per l'estabilització de l'economia. El risc es reduirà mitjançant la utilització d'ajudes, subvencions, fons aliens amb un baix interès, etc. Com a mesura addicional, el creixement es finançarà mitjançant recursos propis fins que el mercat es recuperi.

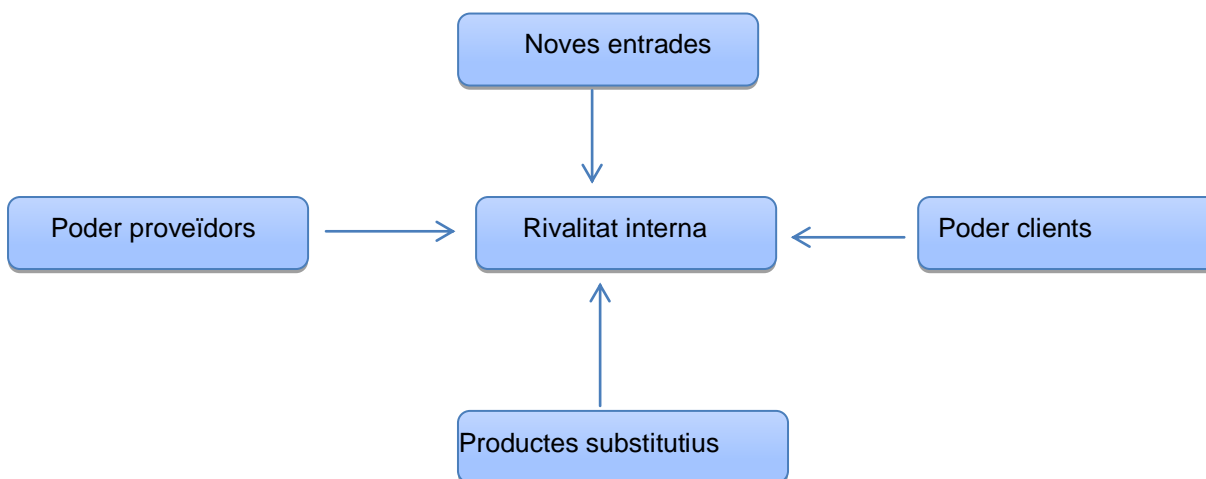
1.2 Definició de l'entorn.

Si ens centrem en l'entorn més immediat de la localització triada, em de tenir present que el Port de Mallorca és un dels primers ports del mediterrani en rebre creuers turístics. És el més gran dels cinc que gestiona l'Autoritat Portuària de Balears i està situat al mig de la ciutat, just davant del laberíntic casc antic. Disposa d'uns serveis que, tot i haver fet front a limitacions d'espai, han possibilitat la consolidació del port com un dels més importants de tota la Mediterrània en relació al tràfic de creuers. Per tant el primer punt fort que trobem en la nostra localització és el turisme.

Molt relacionat amb la seva grandària e importància, trobem que és un referent internacional en la reparació d'embarcacions. El que implica que ofereix molts llocs de treball, i en conseqüència clients potencials per el nostre negoci.

Per tal d'analitzar els factors de l'entorn sectorial i específic del negoci, cal fer un estudi profund del sector i entorn mitjançant dos anàlisis reconeguts com són les 5 forces de Porter i l'anàlisi de Pestel.

1.2.1 Les 5 forces de Porter.



1. NOVES ENTRADES.

Un cop passat els pitjors moments de la crisi, els nous entrants comencen a repuntar en el sector perquè l'economia ha començat a recuperar-se i s'aprofita el buit que deixaren altres empreses que no van sobreviure a la crisi. En aquests moments la competència creix a la par i la clau per sobreviure serà establir-se en un segment ben diferenciat, oferint un producte especial i ben diferent de la resta de locals pròxims, i aconseguir així destacar respecte als altres, per tant la localització serà un punt clau per poder aconseguir que el projecte de DOGOS sigui un èxit.

2. PROVEÏDORS.

Les negociacions poden ser difícils amb ells, ja que la qualitat i els preus poden variar molt segons les capacitats de negociació. Encara que, sent un restaurant urbà es tindran majors opcions a la hora d'escollir, a més d'un mercat més obert on el client, DOGOS, tindrà més fàcil aconseguir una qualitat adequada per uns preus estàndards (no abusius).

El secret serà obtenir un marge suficient per combatre les fluctuacions en els preus de les matèries primeres, que en la conjuntura actual es poden mostrar encara altament variables, a més d'una fidelització dels proveïdors, ja que si ells s'identifiquen amb el nostre projecte, sempre serà més fàcil aconseguir els productes de millor qualitat a preus assequibles.

3. CLIENTS.

L'elasticitat de la demanda dels locals destinats a la hostaleria és molt alta, aleshores és tracta per tant d'un mercat elàstic en el que un increment del preu influeix de manera negativa en els ingressos totals dels negocis.

Aleshores, el poder de negociació dels clients és bastant alt, per això s'ha de centrar gran part del negoci en satisfer als clients. Aconseguir un conjunt de clients fidels és l'objectiu principal de la nostra empresa, i per això, es realitzarà un esforç continuat per aconseguir un lloc únic en el que és puguin sentir còmodes i gaudir d'una experiència única i inoblidable. Cal remarcar, que durant els primers anys, l'esforç haurà de ser major.

4. PRODUCTES SUBSTITUTIU.

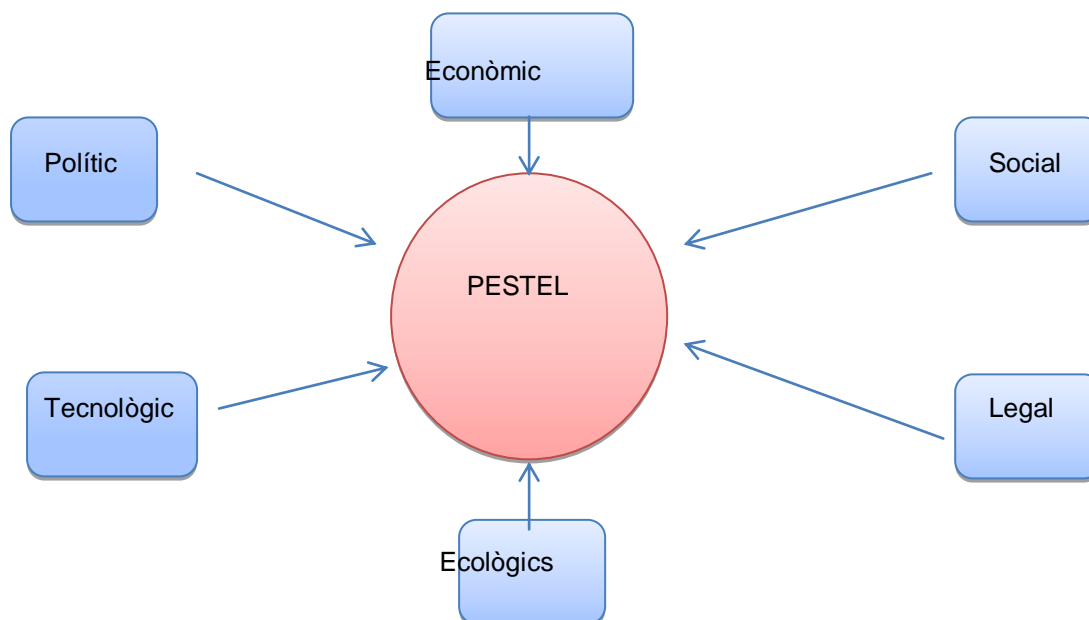
Els principals substitutius són els menjars preparats que ofereixen els centres comercials i els menjars casolans. El principal avantatge de la primera és que permeten menjar ràpid sense un cost excessiu però generalment es necessita disposar de mitjans per cuinar (oficina o a casa). En el segon cas, el temps i els coneixements que requereixen cuinar són el principal inconvenient.

5. RIVALITAT INTERNA.

DOGOS estarà localitzat al Passeig Marítim de Palma de Mallorca, per tant l'estudi de la rivalitat interna s'ha d'enfocar principalment en aquesta localització.

El rang d'actuació d'aquests locals, excepte els restaurants més emblemàtics, és molt baix. Per tant, la competència està molt segmentada i està formada generalment per petits negocis que no presenten una gran capacitat per dificultar l'activitat de manera agressiva als seus competidors. Resulta fonamental adquirir un aspecte diferenciador per obrir-se pas i tenir una quota relativa rellevant en el sector, però la rivalitat interna del sector no és gaire agressiva.

1.2.2 Anàlisi de PESTEL.



FACTORS POLITICS

Com a factor polític, s'han de tenir en compte les lleis laborals aplicables en el sector de la restauració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, mitjançant el seu Butlletí Oficial de les Illes Balears.

Les ressenyes més destacables es descriuen a l'Annex II. *Factors Polítics*.

FACTORS ECONÒMICS

Seguint amb la anàlisi econòmic de l'Annex III. *Factors Econòmics*, analitzem quina es la llei fiscal aplicable per DOGOS: L'article 91 de la Llei de l'IVA indica que s'aplicarà el tipus impositiu reduït del 10% als serveis d'hostaleria, acampada i balneari, els de restaurants i, en general, el subministrament de menjars i begudes per consumir en l'acte, fins i tot si es confeccionen previ encàrrec del destinatari. Aleshores, el DOGOS està obligat a presentar els següents impostos:

Retencions i ingressos a compte de l'IRPF (model 111)

Retencions i ingressos a compte sobre determinades rendes o rendiments procedents de l'arrendament o subarrendament d'immobles urbans (model 115)

Certificat de Retencions i ingressos a compte de l'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques i de l'Impost sobre Societats (model 180)

Certificat de retencions i ingressos a compte de l'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques (model 190)

Impost sobre societats (model 200)

Impost sobre el Valor Afegit (model 303)

Impost sobre el Valor Afegit (model 390)

FACTORS SOCIOCULTURALS

A l'Annex IV. *Factors Socioculturals*, es pot veure un mapa que mostra la quantitat de vegetarians que hi ha per cada milió d'habitants. Segons estudis científics la quantitat de gent que elimina la carn de la seva dieta augmenta un 10% cada any.

Aquest canvi de costums ja integrat en la població, ens facilitarà les vendes d'un producte de qualitat sense consumir carn.

FACTORS TECNOLÒGICS

Actualment, les xarxes socials, son de gran ajut dins del àmbit de la restauració. Avui en dia trobem empreses dedicades a proporcionar ressenyes de restaurants, i que posa a disposició dels usuaris totes les facilitats perquè aquest escriguin de noves.

Podem veure com un punt de motivació aquest avenços, ja que suposen una “pressió” per millorar sense perdre la visió reals de l’empresa.

També és un avantatge competitiu, ja que sabem de primera mà que és el que els clients esperen de nosaltres, que els hi ha agradat per potenciar-ho i que no per millorar-ho.

Un altre afavoriment tecnològic per la restauració, son les empreses que es dediquen a promocionar restaurants fent descomptes o pacs especial. Es el cas de per exemple Grupón. DOGOS podria beneficiar-se d’aquest plus afegit per donar-se a conèixer o per incentivar vendes en èpoques de carència.

FACTORS ECOLÒGICS

L’excés d’antibiòtics que es subministra als animals de granja, ha suposat una gran alarma social. Ha baixat el consum de carns processades, com per exemple les salsitxes o fins i tot pràcticament a desaparègut.

FACTORS LEGALS

A l’Annex V. *Factors Legals*, es mostren una sèrie de lleis que protegeixen els consumidors

1.3. Descripció, identificació i anàlisi de factors de l’entorn sectorial.

Aleshores un cop fet els dos anàlisis serà convenient analitzar el mercat de la restauració, per tant, per entendre el mercat de la restauració s’ha d’observar la situació actual del mateix i, per tant, s’han de conèixer els distints tipus de restauració ja disponibles.

- El restaurant gourmet.
- El restaurant d’ambient familiar o informal.
- El restaurant de menjar ràpid.
- Bars i tabernes.

El restaurant gourmet es caracteritza per un tracte i servei excepcional al client, la qualitat dels plats, la cuidada decoració i l’elevat cost. Aquest tipus de restaurants es troben amb freqüència en hotels, on els costos d’operació poden quedar absorbits dins el pressupost general.

Els preus són alts i el flux de clients baix. El servei està a càrrec de personal entrenat i són a més d’excel·lents amb el servei, excel·lents amb la venda o màrqueting. Els experts no recomanen introduir-se en aquest segment de la restauració degut a la seva complexitat si no es té experiència prèvia, ja que té una elevada exigència per part dels clients i per tenir uns elevats costos.

El restaurant informal o d’ambient familiar es caracteritza per tenir un cost no molt alt. El flux de clients serà major que en un restaurant gourmet i aquests clients cerquen no realitzar un gran esdeveniment, però sí un lloc on menjar de manera més dinàmica, pràctica i econòmica. Aleshores, els principals clients seran persones que treballen o resideixen a la zona on està localitzat el restaurant.

La localització és molt important per aquest tipus de restaurant. Es pot arribar a dependre d’una manera directa i considerable dels habitants de la zona. Aquest tipus de restauració té un creixement positiu i considerable ja que els seus clients han crescut considerablement els

darrers anys després dels anys més durs de la crisi econòmica i també gràcies als horaris més llargs, que afavoreixen el menjar fora de casa.

Els menús no són tan extensos com en el cas dels restaurants gourmet, i la duració de les menjades no han de ser extremadament llarga per no reduir el volum màxim possible de clients.

El repte d'aquests restaurants és descobrir la manera de distingir el seu negoci respecte a la resta de negocis semblants que hi ha a la mateixa zona. Aleshores el disseny, l'ambient, la qualitat dels ingredients i el servei poden ser factors claus. La personalitat del propietari o encarregat és a més un altre factor clau per l'èxit d'aquests restaurants.

Els restaurants de menjar ràpid es caracteritzen per uns costos laborals, d'aprovisionament i d'immobilitzat mínims. El repte d'aquests tipus de restaurants és atendre al major nombre possible de clients, i això és reflexa en la decoració, en el servei, el menjar (majorment servit a la barra per cercar posteriorment un lloc lliure a les taules o per emportar-se a casa), la qualitat dels plats, etc.

L'especialització és molt important, aleshores les opcions possibles del menú són molt reduïdes. Es cerca el cost més baix i per tant, també resulta interessant cercar sinèrgies entre els diferents menús possibles.

El menjar ràpid és un negoci que funciona mitjançant franquícies. Un mètode per el qual aquell que vulgui obrir un nou restaurant d'aquest tipus només ha de complir els requisits que exigeix la marca seleccionada, per tal d'aconseguir una còpia exacta dels altres restaurants de la cadena i pagar una comissió per la utilització dels mètodes i del nom comercial de la cadena.

L'èxit dependrà en gran part de la ubicació del restaurant, sent necessari llocs amb alta densitat de població que poden proporcionar un flux suficient de clients a aquest locals de menjar ràpid.

Els bars i tabernes són típicament llocs de trobada per les persones d'una determinada zona, ja sigui per treball o oci, on en moltes ocasions s'ofereix un servei de restauració. El menjar és tradicional i bastant variat, trobant en moltes ocasions un menú diari, que ofereixen als clients la possibilitat de menjar de manera més econòmica.

El flux de clients és similar al dels restaurants familiars i, en moltes ocasions, l'èxit d'aquests locals depèn del servei que proporcionen. Si els clients estan satisfets amb el tracte que reben, el volum de vendes serà elevat i estable. Aquests locals depenen molt de la localització i de les costums dels residents o treballadors de la zona.

1.4. Responsabilitat Social Corporativa.

Un cop fet tots aquests anàlisis sobre els factors influents, el sector, l'entorn, l'equip fundacional ha de prendre una de les primeres decisions importants per el futur de l'empresa, i aquesta és decidir la **responsabilitat social corporativa** més idònia per l'empresa.

Un cop analitzada la informació que ens ofereix la pàgina de Palma Activa, que és una pàgina que ha creat l'Ajuntament de Palma per ajudar a crear i renovar aquelles empreses que es volen establir en el municipi, ajudant amb els tràmits i passos a seguir per la creació i renovació dels negocis.

S'ha escollit per aquest projecte la forma jurídica d'una Societat de Responsabilitat Limitada, Societat en que el capital social estarà dividit en participacions socials, indivisibles i acumulables, estarà integrat per les aportacions de tots els socis, i aquests no respondran personalment dels deutes socials.

Aquesta modalitat exigeix un mínim d'un soci, amb la responsabilitat limitada al capital aportat, que com a mínim ha de ser de 3.000 €, i la fiscalitat exigida a la societat és l'Impost sobre Societats.

1.5. Possibles escenaris a mig i llarg termini.

Un dels objectius d'aquest projecte és fer una estimació del nombre de clients que tindrà DOGOS, dia a dia durant els tres primers anys.

Un cop s'hagi estimat la demanda s'han de treure els **tres possibles escenaris** en que es pot veure l'empresa durant la seva evolució:

Situació optimista. → Aquesta situació es en la que DOGOS comença a recuperar la inversió a curt termini, aproximadament 6 mesos. Aquest fenomen es produeix gràcies a la bona campanya publicitària, a l'experiència i a l'acceptació per part dels consumidors.

En el compliment del primer anys, es comencen a veure petits fruits. Petits beneficis que es reinverteixen en el negoci i a fer un "matalàs", per qualsevol imprevist o èpoques de carència.

Situació realista. → DOGOS te un començament un tant difícil però sense pèrdues.

La situació del restaurant no és esplaiada y no es comencen a veure recuperació de la inversió fins passat 1 any o any i mig. Als dos anys comencen a tenir petits beneficis.

Aquesta situació es donada principalment per una falta d'estalvis per part de les sòcies fundadores, ja que no hi havia la possibilitat de fer petites inversions per enlairar el negoci, com per exemple publicitat.

La segona circumstància que provoca aquesta situació es que tardi l'acceptació per part dels consumidors en l'acceptació d'un restaurant on puguin accedir animals.

Tot hi així, amb un començament dur però dolent. DOGOS aconsegueix fer-se un lloc entre la població i es considerat un dels millors restaurants del port de Palma de Mallorca.

Situació pessimista. → DOGOS no té l'acceptació per part dels clients, especialment perquè entren mascotes en el local i no es senten còmodes. Aleshores, l'afluència de clients no és l'esperada, i per tant, les despeses fixes són lleugerament superiors als ingressos generats, i inevitablement és generen pèrdues. Per reinvertir la situació s'haurà de fer més feina amb la idees social de l'empresa, i aconseguir implicar els clients amb aquesta filosofia mitjançant fortes campanyes publicitàries i de màrqueting.

Per tant, en aquesta situació, la recuperació de la inversió serà la més llarga, uns tres anys, per començar a veure alguns beneficis.

1.6. Punts claus del restaurant DOGOS.

Els **punts clau de DOGOS** són:

1. Ingredients frescs i d'alta qualitat. Una de les característiques principals dels restaurants de semi-luxe és la qualitat i innovació dels seus plats, les quals sols es poden aconseguir mitjançant uns productes frescs i de qualitat. Per aquest motiu DOGOS treballarà amb productors de la zona, i per aquells productes que no siguin tan accessibles, amb els proveïdors més ecològics, per seguir amb la nostra ètica de respecte al medi ambient i els animals.
2. Servei excel·lent. L'altra característica fonamental dels restaurants de semi-luxe és el servei que ofereixen aquests locals, aleshores DOGOS també oferirà als seus clients (tots ells, inclús les mascotes) un servei excel·lent, i per tal d'oferir aquest servei, la

- selecció del personal serà un punt important al igual que la formació continuada de tots ells, amb formació de reciclatge constant.
3. Localització emblemàtica i decoració atractiva. A part de la cuina i el servei, la localització i la decoració és el reclam més directe d'un negoci, aleshores la localització i la decoració ens ajudaran a reclamar l'atenció dels primers clients, principalment aquells que passegin pel Passeig Marítim, un cop el local es conegui i els clients hagin degustat els nostres plats, el reclam serà més el boca orella dels clients satisfets.
 4. Acceptació de mascotes a l'interior. Aquest punt és l'avantatge competitiu més important de DOGOS respecte als competidors directes, ja que a la zona de moment no hi ha cap altre local de restauració que permeti l'entrada als animals de companyia excepte els autoritzats com cans pigall. Serà un punt fort sobretot pels turistes nòrdics, ja que al nord d'Europa és un tema més normalitzat i quan ells venen de visita al nostre país es troben amb problemes per accedir a locals amb les seves mascotes.
 5. Col·laboració amb entitats socials. En l'actualitat, el caire ètic-social de les entitats són factors molt importants a l'hora de que els clients elegeixin un local o altre, és a dir, l'elecció social que és defensa o amb la qual s'implica és un plus afegit a l'activitat real desenvolupada per l'entitat. A més d'ajudar directament amb part dels beneficis obtinguts, DOGOS també pretén fer conscienciació sobre els temes que defensa, principalment l'abandó d'animals de companyia, que genera altres problemes com són les colònies incontrolades d'animals que causen problemes a les zones, accidents a les carreteres provocats per animals desorientats pel trastorn de ser abandonats en llocs desconeguts.

1.7. Avantatges competitius.

Aleshores DOGOS presenta dos **avantatges competitius claus** respecte als seus competidors directes: plats de alta qualitat a preus assequibles per un costat i per altra banda, el caire social del negoci, ja que col·labora directament amb organitzacions pro-animals, a més de ser el primer i de moment únic local de restauració, que obri les portes a les mascotes, en tota la zona del Passeig Marítim.

2 DISSENY PRELIMINAR DEL MODEL DE NEGOCI.

El model CANVAS és l'eina d'inici per plantejar un model de negoci, ja sigui d'una idea innovadora o un projecte empresarial tradicional. Els 9 blocs del model CANVAS ens ajuden a definir l'estructura del negoci i destacar les àrees on el nostre coneixement del mercat és menor o és té major carències.

Abans d'entrar directament amb el model CANVAS pel nostre negoci de restauració, DOGOS, serà convenient fer un anàlisi DAFO que ens ajudarà perquè el model CANVAS sigui més eficient. Es pot revisar aquest anàlisi a l'Annex VI. Anàlisi DAFO.

Un cop fet l'anàlisi DAFO, ja tenim les pautes a seguir per tal de MINIMITZAR les nostres debilitats, MAXIMITZAR les nostres fortaleces; com també AFRONTAR les possibles amenaces i APROFITAR les nostre oportunitats.

A continuació, s'analitza la corba de valor a l'Annex VII. Corba de Valor, que ens ajuda a visualitzar la nostra diferenciació amb la dels nostres competidors.

Un cop fets els anàlisis DAFO i la corba de valor ja podem analitzar DOGOS mitjançant el model CANVAS.

2.1. Model CANVAS pel Restaurant DOGOS.

Primer ens centrem amb l'anàlisi de la part dreta del model CANVAS, que reflexiona sobre el mercat, aleshores s'han d'analitzar els següents punts:

1. Segment de clients.
2. Proposta de valor.

3. Canals.
4. Relació amb els clients.
5. Flux d'ingressos.

A continuació analitzem internament la pròpia empresa:

Un cop s'ha analitzat l'entorn de la companyia, s'han d'adaptar les peces internes per aportar la proposta de valor detectada de la millor manera possible, crear aliances amb els agents necessaris, centrant-se en les activitats nuclears del negoci i pensant que es necessita i quina és l'estructura de costos, es a dir, analitzant:

1. Recursos clau.
2. Activitats clau.
3. Associacions clau.
4. Estructura de costos

Podem resumir les anotacions fetes a l'Annex VIII. Model de Canvas, per cada un dels apartats del model a la següent plantilla, per tal que totes les persones que formen part del projecte puguin saber en tot moment quins són els punts més importants perquè el projecte sigui un èxit.

<u>PARTNERS</u>	<u>ACTIVITATS CLAU</u>	<u>PROPOSTA DE VALOR</u>	<u>RELACIÓ AMB CLIENTS</u>	<u>SEGMENTS DE CLIENTS</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveïdors ➤ Food bloggers ➤ Inversors ➤ Empreses de la zona ➤ Convenis amb organitzacions públiques i privades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestió de compres ➤ Innovació de menús i introducció de plats vegans ➤ Aliances estratègiques amb bancs i empreses impulsores ➤ Atenció inicial al client ➤ Definició de l'estoc per saber els inputs disponibles ➤ Actes d'animació ➤ Definició de comandes, elaboració de plats ➤ Capacitació del personal de servei al client ➤ Automatització de la gestió del procés ➤ Publicitat i promoció del restaurant ➤ Definició d'un protocol d'organització d'actes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofereix plats gourmet amb ingredients frescs i ecològics ➤ Ofereix menús vegans ➤ Preus competitius ➤ Personal professional amb domini de varis idiomes ➤ Entrada de mascotes ➤ Local adaptat a persones i mascotes ➤ Aportacions benèfiques a organitzacions pro-animals 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar preparats per informar de manera directa i segura ➤ Superar expectatives del client ➤ Facilitar diferents mitjans de pagament ➤ Servei personalitzat ➤ Cartes amb diferents idiomes ➤ Tracte cordial i professional ➤ Ràpida resolució de problemes i imprevistos ➤ Personal pro-animals 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Homes i dones entre 18 i 70 anys (residents i turistes) ➤ Empreses turisme business ➤ Personal executiu ➤ Turistes classe mitja-alta ➤ Empreses organitzadores d'actes ➤ Treballadors i empresaris de la zona ➤ Persones veganes ➤ Persones no veganes ➤ Amants dels animals
	<u>ACTIUS CLAU</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tecnològic <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accés al wifi ▪ Bona sonorització ▪ Software informàtic ➤ Físic <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taules ▪ Cadires ▪ Utilatge de cuina i sala ➤ Infraestructura <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicació accessible ▪ Decoració i ambient únics ▪ Adaptat per persones i animals ➤ Econòmic <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital aportat pels socis. ▪ Préstecs d'entitats financers 		<u>CANALS</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Xarxes socials ➤ El boca orella ➤ Food bloggers ➤ Entrevistes en premsa social. ➤ Referències i mencions en premsa culinària ➤ Local amb excel·lent ubicació ➤ Targetes de presentació a les empreses de la zona ➤ Pàgina web ➤ Publicació a revistes gratuïtes ➤ Ofertes amb petits 	

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humà <ul style="list-style-type: none"> ▪ Xef qualificat ▪ Cambrers qualificats i amb coneixement de diferents idiomes ▪ Entrenament constant 		<p>descomptes en pàgines web</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevistes a la radio 	
<p><u>COSTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal ➤ Matèries primeres ➤ Arrendament, depreciació, manteniment ➤ Impostos ➤ Disseny d'interiors – decoració ➤ Programes de facturació ➤ PDA per comandes ➤ Programa de comptabilitat ➤ Gestoria ➤ Habilitació del local per animals ➤ Subministres (aigua, llum, gas) 		<p><u>FLUXOS D'INGRESSOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mitja de pagament: efectiu, targetes. ➤ Superar el percentatge de vendes previstes ➤ Venta de menús especials, que continguin plats Claus ➤ Llogar el restaurant a actes que aportin grans beneficis 		

2.2. Conclusions del Model CANVAS.

Un cop analitzat el model CANVAS per DOGOS, arribem a la conclusió que és un model molt útil per un emprenedor, ja que resulta necessari i vital a la hora d'analitzar les característiques de la idea de negoci.

La idea de negoci ha de tenir unes característiques innovadores que ofereixin als clients un valor agregat, de manera que es pugui aconseguir l'objectiu d'atreure clients, fidelitzar-los i posicionar la marca DOGOS entre els millors restaurants de l'illa.

3. PLA DE MARQUETING.

3.1. Estratègia de màrqueting.

A l'actualitat existeixen moltes formes de donar-se a conèixer. Per les empreses menys tradicionals que les d'Hosteleria, la publicitat resulta fonamental perquè els productes es comercialitzen a escala mundial. Però en el cas d'una empresa d'Hosteleria, aquest factor és menys important perquè els clients habituals es concentraran dins d'un radi d'acció molt més petit.

La millor forma de comunicació amb l'entorn per un restaurant, i a més la més barata, seria la fidelització dels clients fins a convertir-lo amb els anomenat "apòstols o àngels", es a dir, consumidors que han quedat molt satisfets amb el servei i que no sòls repetiran l'experiència en un futur proper, sinó que a més també comentaran l'experiència amb les persones del seu entorn.

La fidelització s'aconseguirà mitjançant les activitats "core" de l'empresa: el servei, el menjar, l'ambient i la decoració. Aquestes quatre característiques, pròpies per cada restaurant, són les més valorades pels consumidors a l'hora de decidir-se per un local o per un altre. Segons la opinió d'experts i editors de guies culinàries com al Guia Michelin, en general, els plats de la carta, exquisits, frescs i originals, amb un servei, atent, professional i proactiu, són els requisits fonamentals que s'exigeixen a un bon restaurant, per damunt d'un bon ambient i decoració innovadora.

3.1.1.El nom.

Una part fonamental del nostre projecte és la part ètic-social de l'empresa, es a dir, col·laborar activament amb entitats pro-animals per tal d'ajudar amb la defensa i cura d'animals en perill d'extinció, abandonats, maltractats, etc. Aleshores si tenim en compte que el restaurant acceptarà l'entrada d'animals de companyia dels nostres clients, també tenim assumit que una gran part d'aquestes mascotes seran gossos, i quina raça està més amenaçada a l'actualitat? Els gossos de pressa, dins aquesta raça tenim els pitbulls, els dogos en totes les seues varietats, els rottweilers. Doncs, un cop tenim tots aquests noms, el que més pot combinar amb un restaurant de semi-luxe és DOGOS.

3.1.2.El Logotip.



El logotip ha estat seleccionat pel públic objectiu mitjançant una enquesta que adjuntem en l'Annex IX. Enquesta per la tria del logotip.

3.1.3 Eslògan

Viu, Sent i Gaudeix de DOGOS

LIVE, FEEL & ENJOY DOGOS

S'ha de viure l'experiència, sentir-la i gaudir-la perquè el client vulgui tornar a repetir-la i perquè es converteixin amb col·laboradors actius de la nostra causa social.

3.2. Avantatges competitius.

El primer avantatge competitiu que diferència a DOGOS de la competència és un servei innovador. En aquest moment no existeix cap restaurant en el port de Mallorca que permeti l'entrada de mascotes en el establiment.

Un altre avantatge competitiu es la tecnologia punta. DOGOS estarà dotat d'una tecnologia que permet que les comandes siguin servides ràpides i amb un mínim d'incidents. Tot hi que aquesta tecnologia la tenen implementada molts restaurants de la zona, permet la igualtat en la rapidesa del servei respecte a la competència

DOGOS també compta amb personal altament qualificat. Els cambrers són professionals amb experiència, coneixements del producte, varis idiomes i amants dels animals perquè els nostres clients es sentin com a casa.

El xefs, tenen passió per la seva feina, el que fa que els plats tinguin un gust especial que no es pot aconseguir d'un altre manera. A més tenen experiència en la cuina mediterrània i vegana.

Les instal·lacions del restaurant son immillorables. A part de estar en una zona privilegiada de l'illa de Mallorca, esta dotada de totes les comoditats perquè els clients puguin gaudir d'un gran dinar o sopar amb les seves mascotes. Encara que els clients no vagin amb mascota poden estar totalment tranquils per gaudir d'una bona vetllada.

3.3. Estratègia digital.

La frase “tota empresa que no es pugui localitzar a internet, és perquè no existeix” comença a ser una realitat en els darrers anys. Per això es considera indispensable la creació d’una pàgina web. A l’annex X. *Esborrany de la pàgina web del DOGOS*, és pot veure un esborrany del que serà la pàgina web del DOGOS.

L’objectiu de la pàgina web és el de facilitar als clients l’accés a la informació com la carta, les característiques essencials del restaurant, els serveis que ofereix i intentar transmetre l’esperit innovador i social del DOGOS. A més constituirà un element molt útil per a les guies i publicacions que es troben a la web, ja que podran donar un accés directe a la pàgina mitjançant un hipervíncul des de la seua pròpia pàgina web. Cal tenir en compte, que la pàgina web no ha de facilitar tota la informació. La curiositat ha de ser un factor amb el que es pugui jugar per atreure als clients.

En conclusió, s’haurà de cuidar molt aquest canal d’informació tan potent, posant molta atenció a la informació que en ell s’hi deposita. La pàgina web constituirà aleshores, un suport fonamental, però no serà la principal via de promoció del restaurant.

3.4. Canal de distribució.

Al tractar-se d’un restaurant, el canal de distribució es directe, ja que no tindrem intermediaris.

L’ús d’un canal directe de distribució per connectar als consumidors amb el producte, pot tenir diversos beneficis. El més important és que té baixos costos i li dóna al producte un abast potencialment global. A causa de que no hi ha intermediaris que comparteixin els beneficis, els canals de distribució més directes tendeixen a tenir majors taxes de guany que els canals de distribució indirectes.

El desavantatge més obvi és que un canal de distribució directe no pot competir amb l’abast geogràfic i el volum de negoci d’un canal de distribució que inclou els principals majoristes i minoristes.

3.5. Estratègia de Branding.

Per definir l’objectiu de la marca, hem de tenir clar dues preguntes: A qui ens dirigim? Que sabem dels hàbits de consum dels nostres clients potencials?

Les conclusions que podem treure sobre els hàbits de consum dels nostres clients potencials, es que la població te com a costum sortir a fer algun àpat fora de casa algun dia de la setmana, la qual cosa es molt positiu per nosaltres. La majoria dels treballadors també dinen fora de casa, tenint en compte que el nostre restaurant està en un lloc molt ben posicionat, podem tenir per segur que els treballadors del port seran uns dels nostres millors clients.

4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS.

4.1. Estratègia de producció.

El DOGOS com a restaurant de semi luxe ofereix una sèrie de productes de qualitat i productes frescs que obté de proveïdors de la zona, ja que ofereixen productes frescs, de qualitat i a preus assequibles perquè no existeixen intermediaris.

El **procés de producció i elaboració dels nostres plats** serà definit pel cap de cuina, que és l’encarregat del restaurant i principalment de la cuina, per tant serà qui elaborarà la carta del menú del dia, escollint aquells plats que pugui oferir als clients perquè té al seu abast els

productes necessaris per ser de temporada o fàcilment accessibles per la proximitat dels nostres proveïdors.

El mateix passa amb la carta de vins, licors i còctels, seran elegits pel cap de cuina, perquè el DOGOS disposi de tots els complementos necessaris per fer del DOGOS una experiència inoblidable.

A l'annex XI. Carta provisional de DOGOS, podem veure la carta provisional de DOGOS.

4.2. Pla logístic.

Els proveïdors han estat seleccionats pels seus preus i la seua qualitat. Segons el model que seguirà DOGOS les entregues es realitzaran quan l'estoc dels productes estigui en el 20% per aquells productes de caducitat a llarg termini. Per aquells productes que hagin de ser frescs, com la carn, el peix, les fruites i verdures, la comanda es farà cada dos dies, per tal d'evitar generar moltes deixalles.

La millor manera d'evitar aquest sobre cost és elaborant un registre paral·lel a la comptabilitat, dels plats que més sol·liciten els nostres clients. Aleshores aquells plats que no siguin molt demandats en un període de dos mesos seran eliminats de la carta. Aquest registre permetrà el control sobre els estocs de productes frescs i a més servirà per reduir el nombre de plats del menú provisional i establir el menú definitiu a mesura que passin els mesos.

Els proveïdors seran més especialitzats per aquells aliments amb uns requisits majors de qualitat i frescor, com per exemple, en el cas dels peixos i mariscs, es comprarien directament a la llotja que està molt pròxim al nostre local; per el cas de les carns, disposem de dos proveïdors principals, MERCAPALMA per peces més típiques i demandades ja que el seu preu serà més competitiu, i CARNIQUES NIELL per les peces de carn més específiques i que tenim un marge més gran per poder negociar amb el proveïdor. Pels productes més específics o exòtics, s'haurà de recórrer a comerços de la zona de Palma específics de cada una de les cuines que és volen fusionar, com el caviar, la trufa, etc.

Pels aliments bàsics, com arrossos, pastes, lleties, refrescos, aigües, etc., el proveïdor principal serà el supermercat MERCADONA que proporciona un servei de repartiment a domicili, i la comanda es pot realitzar de manera telemàtica.

En el cas dels vins, licors i begudes alcohòliques, disposarem de dos proveïdors, DISTRIBUCIONS MOYA, i BODEGAS TUNEL, que ofereix una gran varietat de productes a preus molt competitius.

Pel cas dels vins, la bodega estarà situada també dins el magatzem i després d'una compra inicial important de vi, que permetrà el poder disposar d'una ampla oferta pels nostres clients, es realitzaran les comandes a mesura que s'esgotin les existències per no disposar d'un nombre excessiu de botelles.

El poder de negociació dels proveïdors grossos com són el MERCAPALMA, la Llotja, i el MERCADONA serà petit, perquè disposen de molts clients i molts més grans que el DOGOS, així que com a empresa petita no tindrem molt poder sobre aquests proveïdors. En canvi, pels proveïdors petits com CARNIQUES NIELL, BODEGAS TUNEL i DISTRIBUCIONS MOYA, el nostre poder de negociació serà més alt, ja que també són empreses petites i per tant, perdre un client pot afectar directament als seus comptes de resultats. Aleshores, en aquest darrer cas, serà més fàcil aconseguir descomptes per volum i per fidelitat. Una relació estable amb un proveïdor pot ser determinant per adquirir descomptes i altres beneficis no econòmics que porten a una reducció de les despeses per matèries primeres.

4.3. Actualització de la planificació temporal.

En aquest moments podem reflectir mitjançant un diagrama de Gantt (*annex XII. Diagrama de Gantt*) la planificació de les tasques ja desenvolupades i les que encara estan pendent de desenvolupar, per tal que el diagrama ens ajudi a visualitzar les línies de temps de la gestió del

nostre projecte, transformant els noms de les tasques, les dates d'inici, duració i finalització de cada tasca en una cascada de gràfics amb barres horitzontals que ajuda a visualitzar-ho de manera fàcil i ràpida.

4.4. Disseny organitzatiu.

A continuació podem veure quina serà la planificació organitzativa de recursos humans de DOGOS. Expliquem els llocs de treball amb els que el restaurant iniciarà la seva activitat i quines son les funcions de cada un d'ells

Cap de cuina: un cap de cuina o xef és la persona a càrrec d'una cuina, el responsable de la creació de les receptes i del menú, l'entrenament de personal i de supervisar tota la cuina.

Cuiner: El cuiner s'encarrega de seguir les instruccions del cap de cuina i elaborar els plats que aquest a creat prèviament.

Cambrer de sala: és el professional de l'hostaleria que es dedica a atendre clients de la restauració en serveis de menjars.

Cambrer de barra: es dedica a atendre els clients i els cambrers darrera la barra, normalment no manipula aliments, només begudes.

Un cop analitzades les funcions dels llocs de feina a cobrir pel correcte funcionament del DOGOS, podem reflectir la estructura jeràrquica de l'empresa en el organigrama del *annex XIII. Organigrama de DOGOS.*

4.5. Estratègia de Recursos Humans.

El restaurant té una capacitat per 60 comensals, encara que en un principi no estarà ple i això s'haurà de tenir en compte a l'hora de calcular el nombre d'empleats que es necessitaran en un principi. Els anuncis per contractar als primers empleats es publicaran uns quatre mesos abans de la inauguració, esperant disposar del personal desitjat per la inauguració del restaurant.

Els salaris poden trobar-se a les taules que proporciona la CAEB, mitjançant la publicació dels convenis col·lectius de les associacions empresarials de les illes. El XV Conveni publicat el 31/07/2014 i que té validesa fins al 31/03/18 s'adjunta en l'*annex XIV. XV Conveni Col·lectiu*, i com es pot observar són salaris ajustats, però pot ser necessari incrementar la compensació econòmica, ja que si es troba un bon empleat pots pagar-li un salari més alt per retenir-lo, ja que la mobilitat del sector és molt alta i no sempre s'aconsegueixen professionals competents.

Es necessari el següent personal per iniciar el servei:

- Un cap de cuina amb una retribució bruta de 1651.13 euros.
- Un cuiner amb una retribució bruta de 1530.87 euros.
- Dos cambrers amb una retribució bruta de 1530.87 euros pel de perfil sènior i 1425.45 euros per la resta de cambrers.
- Un cambrer de barra amb una retribució bruta de 1324.22 euros.

Per el segon any es preveu la contractació d'un nou cuiner, un nou cambrer i un cambrer de barra almenys per la temporada alta amb possibilitats segons la demanda de que la contractació sigui per tot l'any.

5. PLA FINANCER.

5.1. Estudi macroeconòmic.

Existeixen 232.683 clients potencials a la zona de Palma de Mallorca, i cada un d'ells surt una mitja de tres vegades al mes per dinar o sopar fora de casa, això suposa unes 698.049 consumicions fora de casa al mes.

Segons l'estudi de competència, existeixen aproximadament 30 restaurants amb una categoria semblant al DOGOS a la zona de Palma de Mallorca, dels quals 5 descrits a l'activitat 4 es dirigeixen al mateix segment de mercat que el DOGOS (dirigit als mateixos clients potencials). Aquests restaurants tenen un aforament mig de 40 comensals. Si es té en compte dinars i sopars, durant els set dies a la setmana, s'obté un aforament total de 11.200 persones.

Si comparem els dinars o sopars dels nostres clients potencials amb l'aforament total, per un mes, s'obté que l'ocupació mitja és de 71.01% per un aforament mig de 40 comensals, es a dir, existeix una demanda mitja d'aproximadament 37 clients al dia. A l'annex XV. *Taula de la demanda estimada pel mètode macroeconòmic*, podem veure una taula de la demanda estimada pel mètode macroeconòmic.

Es precis recordar que en aquest anàlisi tant sols s'han tingut en compte les persones de la zona de Palma de Mallorca

5.2. Mètode d'observació.

Als Annexos XVI. *Taula de demanda mínima esperada pel mètode d'observació*, XVII. *Taula de demanda previsible esperada obtinguda pel mètode d'observació*, XVIII. *Taula de demanda màxima esperada obtinguda pel mètode d'observació*, podem veure les taules que representen els resultats observats en el Passeig Marítim i l'estimació de la demanda mínima, previsible esperada i màxima.

5.3. Estudi de la competència.

Als Annexos XIX. *Taula de demanda mínima esperada obtinguda per competència*, XX. *Taula de demanda previsible esperada obtinguda per competència*, XXI. *Taula de demanda màxima esperada obtinguda per competència*, podem veure les taules que representen els resultats de la demanda que existeix en 5 restaurants de la mateixa categoria que DOGOS i que es troben a menys d'un kilòmetre de distància del local. Suposant que DOGOS pot aconseguir una demanda similar a la dels seus competidors directes, es pot establir la demanda mitja d'aquests como la esperada en el DOGOS.

5.4. Demanda generada.

Situació optimista: Amb aquest escenari s'obtindrà un alt nivell de benefici. Aquest escenari encara que sigui optimista, com el seu propi nom indica, segueix essent un escenari realista i podria complir-se.

situació optimista	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Clients estimats	1.981	3.376	2.787	3.186	3.720	4.252	4.786	5.320	5.676

Situació previsible: Aquest escenari és el que té una major probabilitat d'ocórrer segons les estimacions.

situació previsible	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Clients estimats	1.902	3.138	2.389	2.629	3.043	3.459	3.873	4.287	4.563

Situació pessimista: Es el cas pel que ocorren esdeveniments no previstos i la demanda de mercat sigui finalment inferior al previst.

situació pessimista	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Clients estimats	1.822	2.901	1.992	2.073	2.368	2.662	2.958	3.253	3.450

5.5. El model financer.

El model financer descriu, amb tota exactitud possible, les despeses en que s'incorrerà per fer possible aquesta idea, a més dels ingressos que s'obtindran de la mateixa manera. S'ha realitzat un estudi analitzant cada una de les operacions necessàries per la constitució i explotació del restaurant.

5.5.1. Model de Costos Variables.

El model de costos variables és el cor del model financer. De ell s'obtenen les dades necessàries per estimar les despeses variables i els ingressos. Consta de dos sub-models:

- Aquell que proporciona les despeses/els ingressos del restaurant en qüestió d'alimentació.
- Aquell que proporciona les despeses/els ingressos relacionats amb la beguda, tant alcohòlica com no alcohòlica.

Finalment s'aconsegueix obtenir el preu mig per cada beguda i els ingressos que es percebran en funció del nombre mig de clients en el bar i en el restaurant. Els ingressos mitjos per client a la barra seran de 6.5 euros i en el restaurant de 8.4 euros.

A l'Annex XXII. *Hipòtesis model costos variables*, es presenta un resum de les hipòtesis d'aquest model, realitzades gràcies a diferents enquestes realitzades a restaurants i bars de l'entorn del Passeig Marítim.

5.5.2. Model de Costos Fixos.

Els diferents costos que inclouen els costos fixos són:

- Costos de personal: Que detallarem en l'activitat anterior, quan es va calcular els recursos de personal necessaris per realitzar l'explotació de l'activitat, que recordem que els salaris a pagar en cada una de les categories segons conveni és:

Categoria	Salari brut mensual
Cap de cuina	1651.13€
Cuiner	1530.87€
Cambrer sènior	1530.87€
Cambrer de sala	1425.45€
Cambrer de barra	1324.22€

- Costos de constitució o primer establiment:

Son les despeses produïdes al llarg dels tres primers mesos de l'empresa. Per a les obres de la reforma del local s'ha estimat un cost per arquitecte de 35€/hora i la intervenció d'un cap d'obra, que suposarà 20€/hora i tres peons amb un cost de 15€/hora. El cost total de la obra puja a 35520.00€

L'arquitecte dedicarà uns sis dies complets al projecte. Les obres es prolongaran durant uns 32 dies. A les despeses de personal d'obra s'inclouen els altres costos de l'obra, com matèries primeres, etc.

S'inclouen també les despeses relacionades amb les llicències necessàries per un negoci d'aquestes característiques, a més de les despeses per la constitució legal de la societat.

- Costos d'explotació:

Són les despeses relacionades amb el lloguer, el manteniment, l'electricitat, l'aigua i altres despeses. El lloguer s'ha estimat coneixent el cost mig per metre quadrat pels locals de la zona del Passeig Marítim. Mantenint l'esperit conservador s'ha decidit considerar un cost d'un 15% més alt que la mitja.

Els costos d'electricitat, aigua i manteniment s'estimen gràcies al nombre total d'equips que consumeixen aquests recursos: rentaplats, rentadores, geleres, llums, etc. Posteriorment s'estableix el nombre de hores de funcionament continuat que tindran a l'any i això permet obtenir el cost mensual per aquests conceptes.

- Inversions per a explotació:

Estan inclosos tots els bens necessaris pel funcionament del local, des de les geleres i els forns fins als llums i cortines. El cost dels diferents bens s'imputaran al mes d'apertura, ja que serà el primer mes de funcionament del local i serà quan efectivament s'adquiriran.

S'ha realitzat una llista exhaustiva amb els diferents articles que són necessaris per la posada en funcionament del local, a continuació es proporciona la llista dels diferents articles:

Article	Unitats	Preu unitari	Vida útil
Llums de paret	50	20	10
Llums de sostre	5	50	10
Taules petites	23	100	10
Taules grans	8	150	10
Cadires menjador	80	50	10
Cadires barra	5	50	10
Barra	1	1000	10
Cuina + Forn	2	700	10
Gelera	1	3000	10
Estanteries magatzem	2	160	10
Màquina expresso	1	250	5
Cristalleria	10	160	5
Vaixella	10	250	5

Coberteria	10	150	5
Utensilis cuina	1	200	5
Altre mobiliari cuina	1	200	10
Menjador mascotes	10	5	2

5.6. Balanç.

Al tractar-se d'un restaurant, es a dir una empresa de servei ,presenta un elevat immobilitzat, aquest prové sobretot de l'immobilitzat material, que presenta un 95.89%. Per el primer any tenim un total d'actiu no corrent del 25.85%. En el tercer any, a causa de les amortitzacions, baixa a un 10.43%.

Els clients deutors no representen cap percentatge en el nostre balanç, ja que cobrem en efectiu.

El flux de tresoreria es totalment positiu, ja que cobrem al comptat dels nostres clients i pagament amb un màxim de 60 dies als nostres proveïdors. Amb l'augment de les vendes any rere any, aquesta creix al voltant d'un 10% en el tercer any respecte el primer.

Pel que fa al capital, els fons propis representen un 22.38% del total del patrimoni net. Aquest percentatge es veu disminuït els darrers anys per un increment considerable del resultat del exercici, arribant a un 3.18% el tercer any.

Si continuem pel passiu no corrent, el primer any les deutes amb tercers representen un 14.10% sobre el total, mentre que al tercer any representen un 2.83%. Aquesta disminució es generada per l'increment de les vendes.

En el passiu corrent, les deutes amb entitats de crèdit representen un 1.88% del total, fins disminuir a un 1.33% el tercer any. Això es degut que el deute es liquida correctament, i que DOGOS no necessita de mes finançament de tercers els següents dos anys després de la seva inauguració.

Al compte de creditors comercials i altres comptes a pagar, representa un percentatge molt alt del passiu no corrent amb un 98.12%. Això es degut a la gran quantitat d'aliments que es tenen d'adquirir per fer front a la demanda del restaurant. Per tant es un punt molt positiu.

A l'Annex XXIII. Comptes de pèrdues i guanys, 3 períodes, es pot veure el compte de pèrdues i guanys per els tres primer períodes de DOGOS.

5.7. Fons de maniobra.

El fons de maniobra ens permetrà mesurar l'equilibri patrimonial.

Fons de maniobra = Actiu corrent – Passiu corrent

Fons de maniobra primer any = 219.889,04 - 217.288,20 = 2.600,84€

Fons de maniobra segon any = 861.673,10 - 405.676,14 = 455.996,96€

Fons de maniobra tercer any = 679.733,42 - 320.277,08 = 359.456,34€

Com podem observar, el nostre fons de maniobra és positiu. Aquest resultat ens acredita l'existència d'actius líquids en més quantitat que els nostres deutes amb venciment a curt termini.

Podem observar que hi ha molta diferència del primer any respecte el segon, la causa es que el primer exercici presenta pèrdues, mentre que en el segon hi ha una recuperació considerable.

5.8. Deute i recursos propis.

La inversió inicial, serà de 150.000 euros. Per completar la caixa inicial que serà necessària per no quedar al descobert es sol·licitaran 98.000 euros, que provindran d'un préstec bancari a l'entitat BBVA amb una taxa d'interès EURIBOR + 0.99% i estaran destinats a finançar els actius i les obres de constitució.

S'ha previst una taxa del 2% ja que el préstec bancari està en base a l'EURIBOR i a data d'avui desembre 2017 està al -0.188%, sense perspectives que incrementi a mig termini. Però de totes maneres s'ha previst un 2% per tenir en compte possibles canvis a l'alça.

5.9. Tresoreria.

Després d'afegir tots els costos: per inventari, estoc, personal, seguretat social, inventari, etc., resulta convenient considerar un marge del 20%, per si sorgeixen imprevistos al llarg de la formació del restaurant i abans de percebre els primers ingressos.

5.10. Rendibilitat.

Periode	Flux de tesoreria
1	-8.963,51
2	-8.963,51
3	-8.963,51
4	69.042,18
5	69.150,74
6	-10.686,44
7	-31.395,80
8	-37.944,95
9	-18.344,90
10	12.660,85
11	46.490,65
12	72.480,70

Inversió inicial	150.000
------------------	---------

VAN	270.937,09 €
TIR	-0,40%

Com podem observar, el VAN es positiu en el primer any de vida de DOGOS. El que ens indica que el projecte es viable i s'obtindran beneficis

Amb les dades del TIR, també veiem que el projecte es viable. Ja que aquest percentatge es menor que l'interès de préstec, un 2%.

5.11. Anàlisi del punt mort.

El punt mort pel DOGOS en el primer any:

Costos fixos.....	17910.87€
Cost variable mig.....	19.87€
Preu mig	45,00€
Punt mort	713 clients al mes

Com s'observa, el nombre de clients mínims necessaris per cobrir costos és de 713 clients al mes, a partir d'aquest nombre de clients, els ingressos son superiors als costos totals. I això passarà a partir del segon any, ja que el primer any degut a que tenim costos fixos els tres primers mesos que no podem compensar amb ingressos degut a que el local esta en reformes, fa que aquests costos fixos es vagin traslladant tot l'any sense que s'arribi a compensar fins al segon any.

CONCLUSIONS

El projecte té una projecció positiva tot i que el primer any tingui un resultat negatiu, però es normal, si tenim en compte que és un concepte nou, i que la gent ens ha de conèixer i participar i gaudir del nostre esperit DOGOS.

El control dels costos es vital per mantenir un fons d'operacions que permeti la supervivència de l'empresa i idealment es superaran les previsions en aquest aspecte. La intenció del DOGOS es aconseguir una major projecció dins la societat palmesana del previst en aquest estudi, per tal de fer el més viable possible l'empresa per seguir creixent en l'àmbit empresarial i a més també poder contribuir cada cop amb més entitats pro-animals.

Un cop visualitzat el nostre pla financer, podem dir que el DOGOS és un negoci rentable i existeix la possibilitat de dur-lo a terme. Els riscos es reduiran si l'afluència de clients es constant i els costos es mantenen baixos. El moment ideal per a la inauguració del DOGOS serà els mesos març 2018, just abans que comenci la temporada alta, i poder aprofitar aquest fet per donar-nos a conèixer a la major població possible, i ja estar a ple rendiment els mesos forts de l'estiu, en que a part de la població resident també creixerà potencialment la població turística.

L'anàlisi del punt mort mostra que els costos totals del DOGOS es poden contrarestar amb els ingressos produïts per una demanda de 713 clients al mes. Per tant, podem dir que inclús a la situació pessimista s'obtindrà un benefici, i per això podem dir que el risc està acotat.

Confiant en que la demanda superi les previsions més optimistes gràcies a la originalitat del DOGOS i del seu esperit, es pot garantir que la idea i l'esperit del DOGOS pot tenir molt d'èxit i que, inclús en el pitjor dels casos, generi una rendibilitat atractiva mantenint al mateix temps un risc relativament reduït.

VALORACIÓ

Maria Antònia.

La realització i desenvolupament d'aquest TFG ha estat molt positiu per jo. Tot i que en un principi hi va haver certes complicacions amb la formació dels grups i això provoca un lleu retràs a l'inici del TFG, al final vam poder resoldre tots aquests entrebancs i començar a prendre decisions i anar realitzant pas a pas tot el treball.

Aquest treball ha ajudat a millorar certs aspectes que no havia aconseguit desenvolupar al llarg del grau, ha millorat la meua capacitat de treball en grup, a delegar certes funcions en altres persones, a conèixer noves formes de recerca de informació i millorar les ja apreses.

Vull agrair a la meua companya Silvia Gonzalez, la paciència que ha tingut amb mi en alguns moments, a més de la confiança que ha dipositat amb jo en certs aspectes del TFG. També agrair al nostre consultor, Eduard Olivares, per les critiques constructives que ha fet activitat a activitat, que ens han ajudat a millorar en cada activitat i a ser més exigents amb nosaltres mateixes.

AUTOAVALUACIÓ D'EQUIP

La Silvia i la Maria Antònia en un principi tenien idees ben diferents respecte als seus respectius TFG, però un cop el consultor ens va unir per fer el treball en equip, van exposar quatre escenaris possibles per unir ambdues idees, al final per consens es va arribar a la conclusió que el restaurant DOGOS amb peculiaritats que el feien únic a la zona era el projecte més realista possible de tots els escenaris possibles.

El fet de treball en equip ha fet que desenvolupéssim certs aspectes que no hagués estat possible si el treball s'hagués realitzat de manera individual, com són el contrast d'idees, el lideratge compartit, segons l'especialització necessària en cada activitat, per exemple, la Silvia liderava les activitats més d'administració i finances, la Maria Antònia liderava les activitats més de gestió i producció, per les experiències professionals aportades per cada una d'elles. Altres activitats ens han comportat més complicacions, com l'activitat del màrqueting, ja que ambdues no destaquen per la seua creativitat, aleshores, es van cercar altres camins per aconseguir complir amb els requisits necessaris per l'activitat.

En definitiva, tot i que han sorgit alguns problemes durant tot el projecte, sempre ens em donat suport una amb l'altra, i em fet que l'equip funcione a la perfecció, creant un TFG viable, i que ens agradaria que algun dia pugui ser una realitat.

AUTOAVALUACIÓ PERSONAL

Silvia González

En la construcció d'aquest projecte, principalment fictici, he pogut veure en primera persona alguns dels punts estudiats durant el grau, ja que es posen en pràctica i d'una manera molt personal assignatures troncal de la carrera. En definitiva, es una forma molt positiva de dir-li fins aviat a una etapa molt important i a vegades un tant complicada de la meua vida com estudiant.

Pel que fa a la formació del grup, he de dir que al principi tenia dubtes. Ja que, en front d'un projecte tant important, em creava inseguretats no establir una relació homogènia amb la meua companya i que fos difícil fluir i prendre decisions en comú. Un cop arribada al final de l'assignatura, puc dir que gràcies a ella, hem creat un treball del que em sento realment orgullosa.

Finalment, he de dir que he agafat un estima molt especial al projecte de DOGOS. El que va començar sent tant sols un idea, ara es un projecte totalment viable.

Maria Antònia.

La realització d'aquest TFG ha suposat un creixement personal. Aquesta era la tercera vegada que començava un TFG i a les altres ocasions abandonava perquè no em sentia amb forces per desenvolupar les idees planejades.

En aquesta ocasió, el fet de ser part d'un equip, m'obligava més que mai a no rendir-me i tirar cap endavant. Tot i que hi ha hagut moments crítics, sempre ens em donat suport la una amb l'altra, fent d'aquest projecte una il·lusió, una unió de sentiments i una amistat.

Gràcies al TFG he desenvolupat habilitats desconegudes per mi i també he rectificat defectes que existien, les experiències anteriors a treballar amb grup no havien resultat tan satisfactòries com esperava, però en aquesta ocasió, la Silvia i jo em fet un bon equip i ens em compenetrat d'allò més bé. Al final el que em queda d'aquesta experiència és un bon sabor de boca, ha estat un plaer formar part d'aquest equip i aprendre tot el que he après.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Llocs Web

- [1] Memòria d'activitats de la Federació Espanyola d'Hostaleria, anys 2015 – 2016
<https://issuu.com/fehfehr/docs/memoriafehr-2015-2016-web>
- [2] Silla meses. Dades del Sector Hostaler a Espanya
<https://www.sillasmesas.es/blog/datos-sector-hostelero-espana/>
- [3] Estadístiques sobre el sector de la restauració a Espanya
<http://mapalsoftware.com/estadisticas-sobre-sector-de-la-restauracion-espana/>
- [4] Govern de les illes Balears. Secció III. Altres disposicions i actes administratius
www.caib.es/boib/es/2014/8353/544827/resolucio-del-conseller-d-economia-i-competitivita?&idEnviament=544827&mode=view&numero=8353
- [5] Ajuntament de palma
https://seuelectronica.palma.es/portal/PALMA/sede/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/8_5794_2.pdf
https://seuelectronica.palma.es/portal/PALMA/sede/se_contenedor2.jsp?seccions=s_fcoc_d4_v1.jps&contenido=1439&tipo=5&nivel=1400&codResi=1&language=es
- [6] Ministeri d'economia industria i competitivitat
<https://www.ico.es/web/ico/empresas-y-emprendedores>
<http://www.ipyme.org/ layouts/15/ipyme/quiaayudas.aspx?CCAA=12>
<http://www.ipyme.org/ layouts/15/ipyme/quiaincrementosfiscales.aspx>
<http://www.paelectronico.es/es-ES/DatosPYME/Paginas/ManualesEmprendedores.aspx>
<http://www.ipyme.org/es-ES/creacionde-la-empresa/ProcesoConstitucion/Paginas/Proceso.aspx>
<http://www.paelectronico.es/es-ES/CreaEmpresa/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
- [7] Govern de les Illes Balears.
<https://www.caib.es/seucaib/es/201/empresas/tramites/tramite/2345907>

<http://www.caib.es/eboibfront/es/2014/8353/544827/resolucion-del-consejero-de-economia-y-competitivi>

http://www.caib.es/sites/estadistiquesdelturisme/es/anuarios_de_turismo-22816/f

http://www.caib.es/sites/ordenaciolaboral/ca/hoteleria_de_les_illes_balears-13573/

[8] Ministeri de Medi Ambient i medi rural marí

http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/tns22_12_08_tcm7-8010.pdf

[9] Claus per a una estratègia de branding reeixida

<https://neoattack.com/estrategia-de-branding/>

[10] Cerca de competència Google maps

https://www.google.es/search?q=restaurantes+puerto+de+mallorca&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=39567985,2635285,608&tbm=lcl&ved=0ahUKEwiBz9LN_qfXAhUMbxQKHAXC5EQjGoIXA&tbs=lr:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:9&rldoc=1#rifi=hd::si::mv:!1m3!1d23712.824043759218!2d2.6079444499999997!3d39.553782!2m3!1f0!2f0!3f0!3m2!1i499!2i370!4f13.1;tbs:lr:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:9

[11] Federació internacional d'American pit bull terrier

<http://www.villaliberty.org/datoscaninos.html>

[12] Proveïdors

<http://www.uniformesgourmet.com/es/>

<https://www.doserres.net/>

<http://www.imprentadisgraf.com/>

[13] Memòria de la regidoria de benestar i drets socials 2016

https://www.palma.cat/portal/PALMA/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_106628_1.pdf

[14] Institut nacional d'estadística

http://www.ine.es/buscar/searchResults.do?searchString=consumo+fuera+de+casa&Menu_botonBuscador=Buscar&searchType=DEF_SEARCH&startat=0&L=0

[15] Anàlisi economic financer

<http://www.empresaeiniciativaempredora.com/?Montar-un-Restaurante-de-comida&artpage=3-3>

[16] Agència tributària

http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folleto y Videos/Manuales practicos/ Ayuda Folleto Actividades economicas/ Ayuda Folleto Actividades economicas.html

[17] Port Palma de Mallorca

<http://www.portsdebalears.com/es/palma> <http://guias.masmar.net/Puertos/Baleares/Puerto-de-Palma-de-Mallorca> <http://www.paeelectronico.es/es>

https://es.wikipedia.org/wiki/Puerto_de_Palma_de_Mallorca

[18] Obligacions dels bars, restaurants i cafeteries a les Illes Balears

<http://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/restauracion/obligaciones-de-los-bares-restaurantes-y-cafeterias-en-las-islas-baleares>

Articles en línia

[19] Magazine Digital. “Veganos la nueva revolución” Felipe Vivanco 16 de Agosto de 2015

<http://www.magazinedigital.com/historias/reportajes/veganos-nueva-revolucionDFLKJF>

[20] El mundo. “España encabeza el consumo de antibióticos Agosto de 2017

<http://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/2017/08/16/598b3d0e22601d3b7b8b4591.htmlKjdfhv>

[21] El País. “El abuso de antibióticos en animales amenaza a millones de personas” Manuel Ansele 16 de Noviembre de 2016

https://elpais.com/elpais/2016/11/20/ciencia/1479671893_298798.html

Suport en vídeo

[22] Corba de valor

<https://www.youtube.com/watch?v=LiVltXL18fc>

[23] Model Canvas

<https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8>