

Trabajo Fin de Grado

FOODIE AMBIENTS

Dirección estratégica y gestión de la innovación

Strategic direction and innovation management

Autor/es

Carlota Santos Martínez

Director/es

Miguel Ángel García Muro

Facultad de Economía y Empresa / Edificio Lorenzo Normante

Curso 2016-2017

Resumen ejecutivo

Para la realización de este trabajo, quería ayudar a una microempresa, en este caso *Foodie Ambients*, a ser más competitiva. Para ello, en primer lugar, realicé un profundo análisis interno y externo de la empresa, que me ayudó a determinar la matriz DAFO, en la que pude ver sus puntos débiles y fuertes.

Una vez realizado estos análisis, utilicé distintas herramientas de planificación estratégica para el desarrollo de las distintas estrategias de innovación que se podían llevar a cabo en la empresa elegida.

Dichas estrategias podían ser en innovación del producto, en el proceso, en la comercialización o en la forma organizativa de la empresa. Por ello, establecí diferentes estrategias en el plan estratégico para que *Foodie Ambients* pudiera tener distintas opciones de innovación ya que, al ser una microempresa, sus recursos son limitados.

Tras el estudio realizado concluí que, la innovación se ha convertido en un aspecto indispensable en las estrategias empresariales y, debe entenderse que sin ella, las empresas no pueden subsistir.

For the accomplishment of this work, I wanted to help a microenterprise, in this case Foodie Ambients, to be more competitive. To do this, I first performed a deep internal and external analysis of the company, which helped me to determine the SWOT matrix, in which I could see its weaknesses and strengths.

Once these analyzes were carried out, I used different strategic planning tools for the development of the different innovation strategies that could be carried out in the chosen company.

Such strategies could be in product innovation, in process, in marketing or in the organizational form of the company. Therefore, I established different strategies in the strategic plan so that Foodie Ambients could have different options of innovation since, being a microenterprise, its resources are limited.

After the study I concluded that, innovation has become an indispensable aspect of business strategies and, it should be understood that without it, companies cannot subsist.

Índice

1. Introducción.....	4
2. Metodología.....	6
3. Presentación de la empresa.....	8
4. Análisis del entorno	10
4.1. Análisis del entorno general.....	10
4.2. Análisis del entorno específico	12
5. Análisis DAFO	17
6. Análisis del Modelo de Canvas	19
7. Matriz ERIC	24
8. Elaboración del Plan Estratégico	26
8.1. Misión, Visión y Valores	26
8.2. Estrategias de innovación	28
8.2.1. Estrategia basada en la innovación de producto	29
8.2.2. Estrategia basada en la innovación del proceso.....	29
8.2.3. Estrategia basada en la innovación en la comercialización	30
8.2.4. Estrategia basada en la innovación organizativa	30
8.3. Planificación y Presupuesto	31
9. Plan de Marketing.....	33
10. Conclusiones.....	35
11. Bibliografía.....	36
12. Anexos.....	38
4.1.1. Legislación en los establecimientos de comidas preparadas	38
4.1.2. Legislación para la creación de una empresa.....	42

Índice de Figuras

Figura 2.1. Metodología para la realización del estudio.....	6
Figura 3.1. Los cinco sentidos de <i>Foodie Ambients</i>	8
Figura 4.2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	12
Figura 4.2.2. Competencia en el mercado que opera <i>Foodie Ambients</i>	13
Figura 4.2.3. Productos sustitutivos de la competencia.....	15
Figura 4.2.4. Clientes actuales de <i>Foodie Ambients</i>	16
Figura 5.1. Matriz DAFO de <i>Foodie Ambients</i>	17
Figura 7.1. Matriz ERIC de <i>Foodie Ambients</i>	24
Figura 8.1. Fases del plan estratégico.....	26
Figura 8.2.1. Estrategias de innovación según Oslo.....	28

Índice de Tablas

Tabla 4.2.1. Empresas especializadas en catering.....	14
Tabla 6.1. Modelo de Canvas	23
Tabla 8.3.1. Planificación y presupuesto de la estrategia basada en la innovación del producto	31
Tabla 8.3.2. Planificación y presupuesto de la estrategia basada en la innovación del proceso.....	32
Tabla 8.3.3. Planificación y presupuesto de la estrategia basada en la innovación en la comercialización.....	32
Tabla 8.3.4. Planificación y presupuesto de la estrategia basada en la innovación organizativa	32

Índice de Ilustraciones

Ilustración 3.1. Mesa dulce y salada en la Feria Nupzial 2016	9
---	---

1. Introducción

El objetivo de este estudio es definir la estrategia de una microempresa y elaborarla para que, la empresa pueda implementarla con el fin de conseguir que sea más competitiva, utilizando la innovación como elemento esencial.

La empresa elegida para el desarrollo de este trabajo es *Foodie Ambients*. Una empresa dedicada a la configuración de mesas dulces y/o saladas personalizadas al gusto del cliente. Consolidada en el sector del catering, esta empresa le da un giro a la idea que tenemos de este sector gracias a sus productos innovadores. Elabora todos sus productos de manera artesanal dándole la posibilidad de buscar continuamente nuevos sabores y texturas para dicha elaboración.

He elegido la empresa *Foodie Ambients* porque es una empresa que tiene que estar al día de las nuevas tendencias, por lo que, un plan estratégico de innovación le ayudaría a gestionar de manera óptima su posición en el mercado.

Es una empresa que se adapta a cualquier consumidor, dándole la posibilidad de hacer diferentes tipos de mesas. Puede llegar a romper con los esquemas preestablecidos, llegando a mezclar en una mesa lo dulce y lo salado, o incluso, creando nuevos productos ingeniosos como cupcakes salados. Por lo que se convierte en una empresa idónea para la realización del trabajo.

Así pues, se trata de un sector tan amplio que nos encontramos con muchas empresas de diferentes tipos. Aunque, por otro lado, las grandes empresas de este sector, tienen la misma finalidad y, por tanto, comparten el mismo consumidor final. A diferencia de estas empresas, *Foodie Ambients* se dedica a otro tipo de consumidor, lo que facilitará el estudio de la misma.

Por lo tanto, al tratarse de un sector en el que ya existen muchas y diversas empresas ya consolidadas, será interesante que esta empresa invierta en innovación y en encontrar un nicho de mercado diferente a las demás.

He querido realizar el trabajo sobre gestión de la innovación porque, hoy en día, la innovación es una parte fundamental de las empresas que quieren crecer y superarse. Hay que estar constantemente innovando para poder mantenerse en el mercado actual y así, construir el futuro.

“La innovación es lo que distingue a un líder de un seguidor.” – Steve Jobs

La innovación es una excelente forma de superar a la competencia, es decir, ser el líder en el mercado en el que operas. Ayuda a establecer nuevas formas de fortificar los márgenes de utilidad y aumentar los ingresos de las empresas. Se trata entonces, de un factor determinante y central que determina el éxito o fracaso en el largo plazo de las empresas.

En base al trabajo, como objetivo general, quiero elaborar una estrategia basada en la innovación para que la empresa *Foodie Ambients* sea más competitiva.

Por otra parte, como objetivos específicos cabe destacar los siguientes:

- ✓ **Conocer el entorno en el que se mueve la empresa.** Para ello, deberé realizar un análisis DAFO para ver en qué puntos puedo implantar estrategias de innovación. Previamente, debo realizar un análisis exhaustivo sobre el sector en el que opera la empresa y, analizar la propia empresa para conocer sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ **Utilizar herramientas para enfocar la estrategia hacia un producto con mayor valor añadido.** Deberé emplear herramientas de marketing basadas en la innovación, para poder elaborar las estrategias de manera eficaz. Trataré de que estas estrategias generen mayor valor al producto para que el consumidor final lo perciba como tal.
- ✓ **Planificar las acciones para llevar a cabo la estrategia de forma eficaz.** Necesitaré redactar un plan estratégico para realizar las estrategias de acuerdo a un timing y con un presupuesto establecido.

Es decir, para llegar a cumplir con el objetivo de ser una empresa más competitiva en el sector de catering y eventos, se deberán cumplir los objetivos anteriores, para lo cual, desarrollaré distintas estrategias de innovación que faciliten su ejecución.

2. Metodología

Para la realización de este trabajo, y siendo que el objetivo principal es elaborar una estrategia de innovación para hacer la empresa más competitiva, emplearé una serie de herramientas que me facilitarán la elaboración del plan estratégico de la empresa.

Para ello, comenzaré analizando la situación actual de *Foodie Ambients*, es decir, dónde está actualmente la empresa, en qué segmento del mercado se posiciona. Elaboraré un análisis del entorno general del sector en el que opera la empresa, en este caso, el sector de catering y de eventos.

Seguidamente, realizaré un análisis específico de la empresa, empleando las cinco fuerzas de Porter para estudiar la competencia, los proveedores, los clientes, los productos sustitutivos y la empresa en sí. (Riquelme, 2015)

Una vez realizado este análisis del entorno, podré sintetizar la matriz DAFO, que me guiará a la hora de realizar el plan estratégico de *Foodie Ambients*, estudiando sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Hernández, 2014)

Buscaré otras herramientas para conocer nuevos nichos de mercado a los que se puede dirigir la empresa, es decir, encontrar océanos azules en los que la competencia no esté muy presente.

Figura 2.1. Metodología para la realización del estudio



Una vez estudiada la empresa y los nuevos nichos de mercado a los que se puede dirigir, pasaré a elaborar el Plan Estratégico basado en la innovación.

Para la elaboración de las estrategias, deberé apoyarme en la identidad corporativa de la empresa, es decir, definiendo la misión, visión y valores que caracterizan a la empresa y la diferencian de la competencia. Es importante que me apoye en estos conceptos para que las estrategias a realizar concuerden con la esencia de la empresa *Foodie Ambients*. (Empresarial, 2016)

Por último, será necesario redactar un plan de marketing para poder sintetizar los planes de acción que podrá implantar la empresa. (Grupoean3, 2011)

3. Presentación de la empresa

La empresa *Foodie Ambients* fue creada en julio del 2016 y está situada en calle María Zayas y Soto Mayor, número 6 local.

Foodie Ambients quiere sorprender a las personas a través del paladar y los sentidos, creando recuerdos inolvidables y momentos especiales mediante un servicio de catering diferente y exclusivo. Para lograrlo, ha creado las “Foodie Points”, unas mesas dulces y/o saladas que son las protagonistas del catering y que pueden acompañar tanto un evento familiar (bodas, bautizos, cumpleaños, comuniones...) como un evento corporativo (aniversarios, inauguraciones...).

Estas Foodie Points, son un servicio de catering completamente personalizado a gusto del cliente, que trata de mezclar la gastronomía con la decoración y puesta en escena. Se colocan todos los productos sobre una o varias mesas las cuales son decoradas bajo una temática anteriormente elegida y diseñada según las necesidades del cliente. Los productos elegidos también forman parte de esta puesta en escena que busca sorprender a los invitados a través de los cinco sentidos.

Figura 3.1. Los cinco sentidos de Foodie Ambients



Se encargan de diseñar y aconsejar al cliente según el tipo de evento que busque y el presupuesto del que disponga, tanto en el diseño de la Foodie Point, como en la elección de los productos adecuados al evento. Una vez hecho el diseño, el cliente elige los productos de la carta de sabores y las cantidades según el número de personas que asistirán a dicho evento.

Desde ese momento, se ocupan de todos los detalles para que todo quede perfecto. El servicio incluye los productos gastronómicos seleccionados, la decoración, el transporte hasta el lugar del evento, montaje y desmontaje.

Sus diseños son completamente personalizados y exclusivos con el fin de satisfacer a esos clientes que buscan algo diferente para sorprender a sus invitados, familiares, amigos o incluso a sus clientes.

A su vez, también disponen de diseños-tipo, los cuales pueden ser utilizados para eventos similares (comuniones, bautizos...).

Así pues, adaptan el diseño a cualquier tipo de evento y presupuesto, lo importante es la satisfacción del cliente.

Foodie Ambients tiene como objetivo salir de la idea de ser una empresa de organización integral de caterings y que presta el servicio al consumidor final. A su vez, convertirse en un proveedor clave de empresas de organización integral de caterings ya instaladas y con una larga trayectoria en el sector. Además de poder realizar mesas dulces y/o saladas de diversas temáticas directamente al consumidor final bajo demanda.

De esta forma, se consigue aumentar la rotación en el servicio a cambio de compartir margen con las empresas de catering, que será clave para abrirse al mercado y conseguir un buen posicionamiento en el sector.

Ilustración 3.1. Mesa dulce y salada en la Feria Nupzial 2016



Fuente: Facebook de *Foodie Ambients*

4. Análisis del entorno

4.1. Análisis del entorno general

Analizaré este apartado apoyándome en el método PESTEL, una técnica que permite identificar las variables más relevantes que afectan a la empresa. Las dimensiones que trataremos son los factores político-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos y medioambientales.

a) Factores políticos.

En estos momentos hay una mayoría simple que va a implicar acuerdos con el resto de los partidos para tener una estabilidad política y económica del país. De tal forma que puedan llegar a la aprobación de presupuestos generales del estado. La política es un pilar importante en el país y, en el caso del sector de catering, afecta a todas las empresas por igual.

b) Factores económicos.

La economía del país acaba de salir de una crisis profunda y ya se empiezan a ver progresos en algunos factores económicos del gasto de consumo, como pueden ser, viajes al extranjero, al interior del país, índices positivos de ocupación hotelera en el país, compra de coches, préstamos al consumo, y la recaudación de hacienda que va a implicar el cumplimiento de los objetivos de la UE. Todo esto hace que las perspectivas de futuro inmediato sean positivas para las ventas del producto de la empresa *Foodie Ambients*. De igual modo, no debemos fiarnos de los buenos índices, dado que, acabamos de pasar una crisis muy fuerte y la sociedad sigue desconfiando.

c) Factores socio-culturales.

Actualmente la sociedad no crea conflictos ni a nivel social ni a nivel religioso, por lo que conlleva una paz social. La cultura del país cada vez está más desarrollada y los dos pilares fundamentales como son sanidad y educación, se siguen manteniendo. Por otro lado, con la reciente salida de la crisis económica que ha sufrido el país en los años anteriores, se ha creado una nueva tendencia de celebrar cualquier tipo de evento, tanto los clásicos como son bodas o bautizos, hasta nuevas celebraciones como graduaciones, cumpleaños y demás.

d) Factores tecnológicos.

Nos encontramos en un país desarrollado tecnológicamente, y en el que toda la sociedad tiene acceso a las herramientas informáticas a la vez que a redes sociales, esto facilita que, por medio de internet y las redes anteriormente dichas, la publicidad sea inmediata al consumidor y que la compra on-line cada vez se expanda más. Esto sería un punto fuerte para la empresa *Foodie Ambients* a la hora de publicitarse y comenzar a lanzar su negocio vía Internet.

No obstante, la organización deberá considerar la tecnología no únicamente para la venta on-line, sino también a la hora de mejorar la logística de la empresa para poder ser más eficiente en la elaboración de los productos. A su vez, esta logística también se traslada en cuanto a la conservación del producto en cámaras frigoríficas y en su trazabilidad, ya que, transportar el producto para que llegue en perfecto estado es un factor importante a tener en cuenta.

e) Factores jurídico-legales.

España es un país puntero en lo que respecta a la seguridad jurídica, pero por el contrario, estamos con desventaja en cuanto a que cada comunidad autónoma tiene una legislación diferente y eso dificulta la proliferación del producto en las distintas comunidades autónomas.

En concreto, me centro en Aragón ya que la empresa centraría sus ventas comenzando en esta región.

De acuerdo la legislación vigente, existen varias leyes que afectarían a la empresa *Foodie Ambients*. Tales como que las instalaciones, superficies y utensilios deben ser de material no absorbente y de fácil limpieza, a su vez, en la zona de trabajo deberá haber una campana extractora para la retención de grasas. (Ver Anexo 4.1.1. “Legislación en los establecimientos de comidas preparadas”)

No hay que olvidarse del control de las temperaturas del producto tanto a la hora de ser almacenado en conservación, como en el transporte hasta el lugar de destino, factor importante que debe gestionar adecuadamente la empresa para garantizar la seguridad alimentaria.

Además, los empleados de la empresa deberán tener el título de manipulador de alimentos para poder acceder a cualquier producto que se elabore en el establecimiento.

Por otra parte, no hay que olvidarse de la legislación que regula la formación y creación de una nueva empresa. El ordenamiento jurídico al que debe regirse la empresa detalla diversas normas como, las diferencias entre una sociedad anónima y una sociedad limitada, los organismos a los que se debe dirigir para formalizarla y demás. (Ver Anexo 4.1.2. “Legislación para la creación de una empresa”)

f) Factores ambientales.

Desgraciadamente, el mismo punto anterior se repite con las legislaciones medioambientales, lo que implica una complicidad a la hora de cumplir con los objetivos medioambientales con cada comunidad autónoma.

En este apartado, la empresa deberá gestionar correctamente los residuos que forme a partir de la elaboración del producto de acuerdo a la legislación vigente. En este caso, los desperdicios se depositarán en recipientes adecuados, de fácil limpieza y desinfección, y con tapa de apertura no manual y, cuando el volumen de los mismos lo haga necesario por razones de higiene, existirá un local separado para el almacenamiento de residuos hasta su evacuación. (Ver Anexo 4.1.1. ““Legislación en los establecimientos de comidas preparadas””)

4.2. Análisis del entorno específico

El análisis de Porter nos ayuda a identificar amenazas y encontrar un sinfín de oportunidades en el mercado en el que nos movemos, por lo que, me apoyaré en este modelo para analizar el entorno específico.

Figura 4.2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa

Esta matriz ayuda a elaborar un plan estratégico, para el cual, se deben estudiar los competidores del sector en el que opera la empresa, los proveedores, los clientes, los productos sustitutivos y la empresa en sí.

a) Competencia en el mercado.

Existen varios competidores, ya que, las propias empresas de catering improvisan el servicio cuando se lo demandan y, las empresas de venta de productos para pastelería creativa o talleres de cupcakes también prestan este tipo de servicios. La principal diferencia es el grado de profesionalización de la prestación del servicio, que repercute directamente en la calidad del mismo y, por tanto, en la satisfacción del cliente.

Puede haber otros productos que compitan con este servicio. Pero lo que les diferencia es la especialización en este nicho de mercado, la personalización del servicio y la calidad del producto. Existe competencia desleal pero no pueden garantizar la seguridad alimentaria, la profesionalidad con la que trabajan y los conocimientos de diseño.




Figura 1.2.2. Competencia en el mercado que opera Foodie Ambients



Como podemos observar en la figura anterior, la competencia más directa son las empresas de catering y las pastelerías que ofrecen este servicio con los productos que tienen a la venta. Aunque, no debemos olvidarnos de la competencia desleal, ya que, en este sector hay un gran mercado en cubierto puesto que son productos de elaboración inmediata y de fácil retorno.

Como competencia directa tendríamos empresas especializadas en catering tales como:

Tabla 4.2.1. Empresas especializadas en catering

	<p>Empresas especializadas en tartas personalizadas pero que, igualmente, ofrecen el servicio de mesas dulces personalizadas al gusto del cliente.</p>
	<p>Empresas dedicadas al catering dulce con golosinas, adaptándose al gusto del cliente.</p>
	<p>Empresa dedicada a la formación, venta y elaboración de todos los productos relacionados con la repostería creativa</p>

b) Nuevos entrantes.

En la competencia, debemos tener en cuenta tanto la ya existente, como aquellas empresas que estén en el sector pero que no realicen la actividad de la empresa *Foodie Ambients*. En este tipo de competencia, tenemos a Martín Martín y El Rincón.



Esta empresa ofrece el servicio de catering para cualquier tipo de evento, lo que hace que sea una fuerte competencia para la empresa *Foodie Ambients*. Este servicio incluye productos recién hechos y con la garantía de la compañía, además del transporte y de una buena presentación para lograr sorprender al cliente. Además, estos productos son los que se encuentran en cualquier establecimiento de la empresa, lo que facilita al cliente la visualización del producto. El servicio incluye además, personal a disposición del cliente para atender al cliente y garantizar unas perfectas condiciones de la presentación.

El Rincón cuenta con presupuestos a medida y que se ajustan a las necesidades del cliente, siendo así, un competidor fuerte para *Foodie Ambients*.



Por otra parte, Martín Martín ofrece cestas con productos de las tiendas para eventos infantiles como cumpleaños, bautizos o comuniones pero, únicamente incluyen chucherías. Aunque también tienen buena acogida las tartas de chuches, que se piden por encargo mínimo una semana antes del evento para poder realizarla.

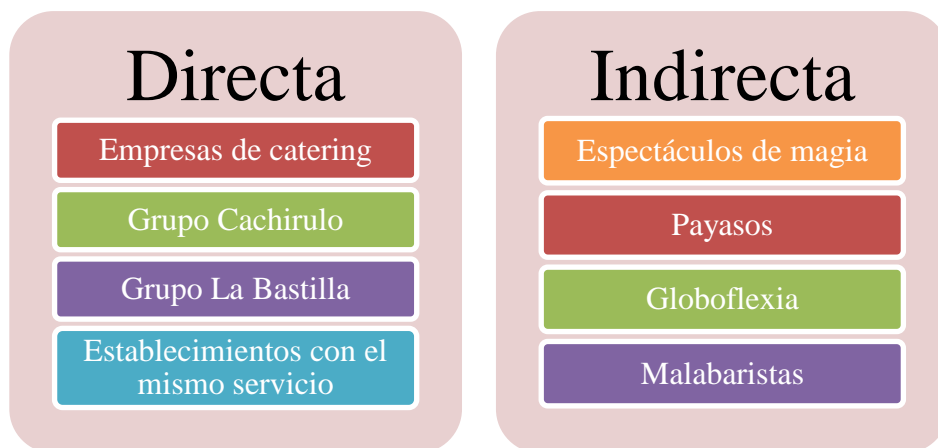
c) Proveedores.

Como principales proveedores de materias primas y de productos complementarios para la empresa *Foodie Ambients*, encontramos la superficie comercial Makro y la tienda Jessica Cakes, especializada en la elaboración de tartas decoradas y con la que *Foodie Ambients* trabaja cuando necesita externalizar esta labor en época de grandes volúmenes de ventas.

d) Sustitutivos.

En cuanto a sustitutos se refiere, al tratarse de una empresa dedicada a grandes eventos, ya sean comuniones, cumpleaños, bodas... podemos encontrar sustitutos de muchos tipos. Como el resto de caterings o empresas con la misma finalidad que *Foodie Ambients*, o sustitos más sencillos como espectáculos de magia, payasos, globoflexia, malabaristas... que no son competencia directa de la empresa pero si pueden ser sustitos porque, para cualquier evento en el que pueda incluirse el producto de *Foodie Ambients*, los clientes pueden perfectamente escoger, en lugar de esta empresa, un espectáculo de los ya mencionados. Por tanto, este aspecto es importante tenerlo en cuenta. (Ejemplos de bienes sustitutivos y complementarios, 2017)

Figura 4.2.3. Productos sustitutivos de la competencia



e) Clientes.

Clientes potenciales de la empresa serían, los consumidores finales que demandan el servicio para eventos personales, ya sean para cumpleaños, bodas, o incluso eventos corporativos de empresas. Y clientes de empresas que quieran externalizar este servicio a empresas especializadas, ya sean restaurantes, hoteles, empresas de catering o de organización de eventos.

Cierto es, que la empresa ya tiene algunos contactos hechos con este tipo de empresas, como El Cachirulo y La Bastilla, los cuales, organizan multitud de eventos con grandes aforos, en su mayoría, bodas.

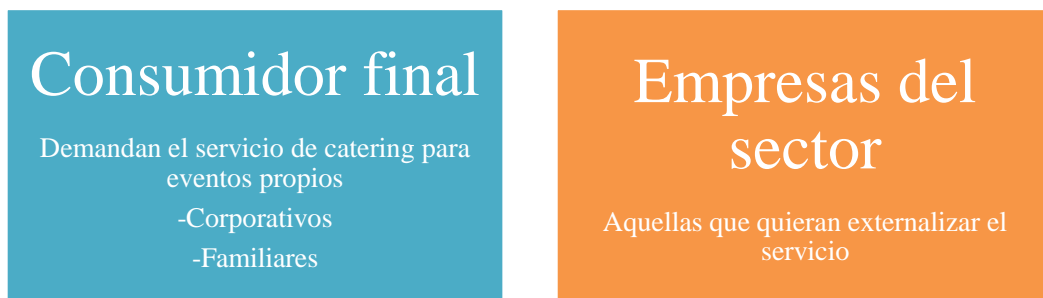


Referente gastronómico de Aragón, se basa en la calidad del servicio y la mejora continua. Cuenta con diversas fincas situadas a lo largo de Aragón para poder llevar a cabo todos sus eventos.



Cuida cada detalle de cada creación gastronómica para apreciarla con los cinco sentidos. Al igual que Grupo El Cachirulo, cuenta con numerosas fincas por el territorio nacional donde realiza sus eventos.

Figura 4.2.4. Clientes actuales de Foodie Ambients



5. Análisis DAFO

Una vez analizado el entorno, debo sintetizar el análisis DAFO para que las estrategias de innovación se adecúen a la empresa.

La matriz DAFO permite visualizar la situación actual y real de la organización. Con este análisis, obtendré una visión global de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las oportunidades y fortalezas y, minimizar o eliminar las amenazas y debilidades.

Lo que quiero lograr con este análisis es saber cómo está ahora la empresa, para ayudar a mejorar su situación. Es decir, dado que el DAFO es la herramienta analítica iniciadora del planteamiento estratégico, me permitirá realizar un esquema de la situación competitiva de la empresa.

De esta manera, he sintetizado la siguiente matriz DAFO de la empresa *Foodie Ambients*:

Figura 5.1. Matriz DAFO de Foodie Ambients



Los puntos más fuertes en los que la empresa debería invertir más sus recursos, serían en la calidad y profesionalidad de su servicio. A su vez, deberá invertir en una labor comercial para dar a conocer su servicio y, diferenciarlo de la competencia.

Por otro lado, para poder competir con los productos sustitutos, deberá recalcar que todos sus productos ayudan a que el cliente viva una experiencia única. *Foodie*

Ambients consigue esto a través del empleo de los cinco sentidos en todas sus puestas en escena. La vista hace que el consumidor centre su atención en el stand gracias a toda la decoración y los productos expuestos; estos, detectan los sublimes aromas mediante el olfato; cada producto debe tener un tacto suave, ya que, el consumidor debe cogerlos con la mano; cuida el sonido de sus productos para enlazar el oído con el sentido del gusto, la explosión final de sabores que hace que los cinco sentidos se unan para generar una experiencia inolvidable.

6. Análisis del Modelo de Canvas

Antes de elaborar el plan estratégico es necesario tener bien definido el modelo de negocio.

Para la elaboración de un buen modelo de negocio, existen varias herramientas que puedo emplear. Entre ellas, está el modelo básico del diseño estratégico que, como su nombre indica, resulta demasiado básico para la realización del modelo de negocio.

También nos encontramos con el modelo de administración estratégica de Schendel y Hofer, que tiene como propósito principal identificar las oportunidades principales y las amenazas que afectan a la empresa.

Por otra parte, el modelo básico de posicionamiento estratégico que pone especial atención en la comparación del producto de la empresa con el de la competencia.

Otro modelo que resulta poco adecuado para esta empresa es el modelo del Boston Consulting Group, que está dedicado a empresas con una cartera de productos muy diversa y amplia.

El enfoque de ventaja competitiva consiste en emplear las cinco fuerzas de Porter para encontrar una ventaja frente a la competencia. (Ramírez, Chávez, & Jiménez, 2014)

Y, por último, el modelo que emplearé para la elaboración del plan estratégico de *Foodie Ambients*, el modelo de Canvas.

El modelo de Canvas es una herramienta para confeccionar modelos de negocio propuesta por Alexander Osterwalder. Ayuda a identificar fortalezas y debilidades que puedan indicar áreas potenciales para innovar. Es una herramienta que simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la propuesta de valor para los clientes del servicio de la empresa *Foodie Ambients*.

El modelo lo conforman 9 bloques, los cuales son: segmentos de clientes (a quién se dirige), propuestas de valor (qué valor ofrecen a los clientes), canales (de comunicación, distribución y venta), relación con los clientes tipos de relación con cada tipo de cliente), ingresos (fuente de ingresos para la empresa), recursos y capacidades clave (activos necesarios para llevar la empresa adelante), actividades clave (acciones necesarias que debe llevar a cabo la empresa), alianzas clave (asociados que facilitan el correcto funcionamiento de la empresa) y gastos (estructura de costes de la empresa). (Cataluña, 2012)

Las preguntas a responder son:

a) ¿Qué ofrezco?

Un servicio de mesas personalizadas de catering, denominadas “Foodie Point” de acuerdo al gusto y preferencias de los clientes. El consumidor asume un presupuesto en el que se incluye tanto el servicio de instalación y recogida, como los productos que se incluyen en las Foodie Point. Los clientes prefieren la empresa de *Foodie Ambients* porque, además de ofrecer los servicios de catering como muchas otras empresas, asesoran y guían al cliente, además, de ofrecer una producto innovador que no tienen otras empresas.

b) ¿A quién?

La empresa identifica dos segmentos principales de clientes potenciales, los cuales están clasificados en:

- Consumidores finales. Aquellos clientes que demandan el servicio de catering de la empresa para eventos personales, ya sean eventos familiares como cumpleaños, bautizos, comuniones, bodas y demás, o eventos corporativos de empresas que contratan el servicio para reuniones, eventos de presentación de productos de la empresa, presentaciones de los nuevos cargos corporativos y demás.
- Empresas del sector de catering. Aquellas empresas que quieran externalizar el servicio a empresas especializadas, como restaurantes, hoteles, otras empresas de catering, o empresas especializadas en organización de eventos.

c) ¿Qué canales de distribución y comunicación?

Los principales canales de distribución para ofrecer la propuesta de valor de la empresa son:

- Plataforma web. En ella se incluirán los catálogos de sabores, de diseños-tipo de decoración de las Foodie Points y de los productos que pueden ir en ella.
- Redes sociales. Tales como Facebook e Instagram para publicitar a la empresa.

- Ferias y eventos. Para dar a conocer a la empresa y que los clientes puedan visualizar y tener una idea del servicio que ofrecen, como la Feria Nupzial de Zaragoza que se realiza todos los años.

La forma más efectiva para conquistar a sus clientes es mediante las plataformas digitales, ya que, actualmente, no dispone de un local para la venta y demostración del servicio. De este modo, las principales vías de comunicación serían entonces, digitales y mediante la comunicación boca-a-boca de clientes que ya han contratado en alguna ocasión el servicio de *Foodie Ambients*.

d) ¿Qué relación existe con los clientes?

Gracias al bajo número de clientes del que dispone la empresa, puede contar con relaciones personalizadas con ellos. Para gestionarlas, se asesora personalmente al cliente y se le muestran distintos diseños que acompañen al presupuesto del que dispone. Se le muestran los catálogos de sabores y de los productos, así como se realiza una mini cata de los sabores que elija para el diseño de la Foodie Point. Esta estrategia empleada tiene como finalidad la fidelización de sus clientes, así como la posibilidad de que recomienden la empresa a futuros clientes.

e) ¿Cuánto me gano?

La estructura de ingresos de *Foodie Ambients* se basa principalmente en los flujos de dinero derivados de la comercialización de sus productos. Hay que destacar, que la empresa cuenta con facilidades de pago, aunque estos medios no sean muy empleados, ya que, la inmensa mayoría de sus clientes paga al contado.

f) ¿Qué recursos requiere la propuesta de valor?

Se requiere un personal cualificado para la manipulación de alimentos. Además de personal capacitado y con creatividad para diseñar las Foodie Points y desarrollar nuevas ideas con los productos que ya se elaboran. Por tanto, este sería el recurso más importante de la empresa, ya que el diseño y asesoría son los principales pilares que diferencia a *Foodie Ambients*.

Por otra parte, se requiere de materias primas y maquinaria para la elaboración de los productos, así como mobiliario necesario para la decoración de la Foodie Point y catálogos que describan cada producto.

g) ¿Cuáles son las actividades clave del modelo de negocio?

El control permanente de las materias primas que emplea, ya que manipula alimentos y todos ellos deben estar con sus respectivos registros de sanidad. Del mismo modo, otro punto clave sería el continuo desarrollo de nuevos diseños de acuerdo con las últimas tendencias, de este modo, el cliente apreciará los diseños dado que no se verán anticuados. Así pues, la correcta gestión de las plataformas digitales para la búsqueda de nuevos clientes potenciales es otro punto clave importante.

h) ¿Qué alianzas ha creado la empresa para optimizar su modelo de negocio?








Las principales alianzas han sido con restaurantes de categoría como La Bastilla o El Cachirulo, para los que se ha ofrecido como empresa especializada en el servicio para que externalicen este tipo de “detalles” que generan ilusión en los eventos que tienen. Así como la superficie comercial de Makro, que con determinadas cantidades de producto le ofrece descuentos en las materias primas que adquiere la empresa.

i) ¿Cuánto me cuesta?

Los costes más significativos de la empresa corresponden con el talento humano en la capacidad de desarrollar nuevas ideas en diseño de las Foodie Point y en la adquisición de las materias primas para la elaboración de sus productos.

Foodie Ambients
Dirección estratégica y Gestión de la innovación

Tabla 6.1. Modelo de Canvas

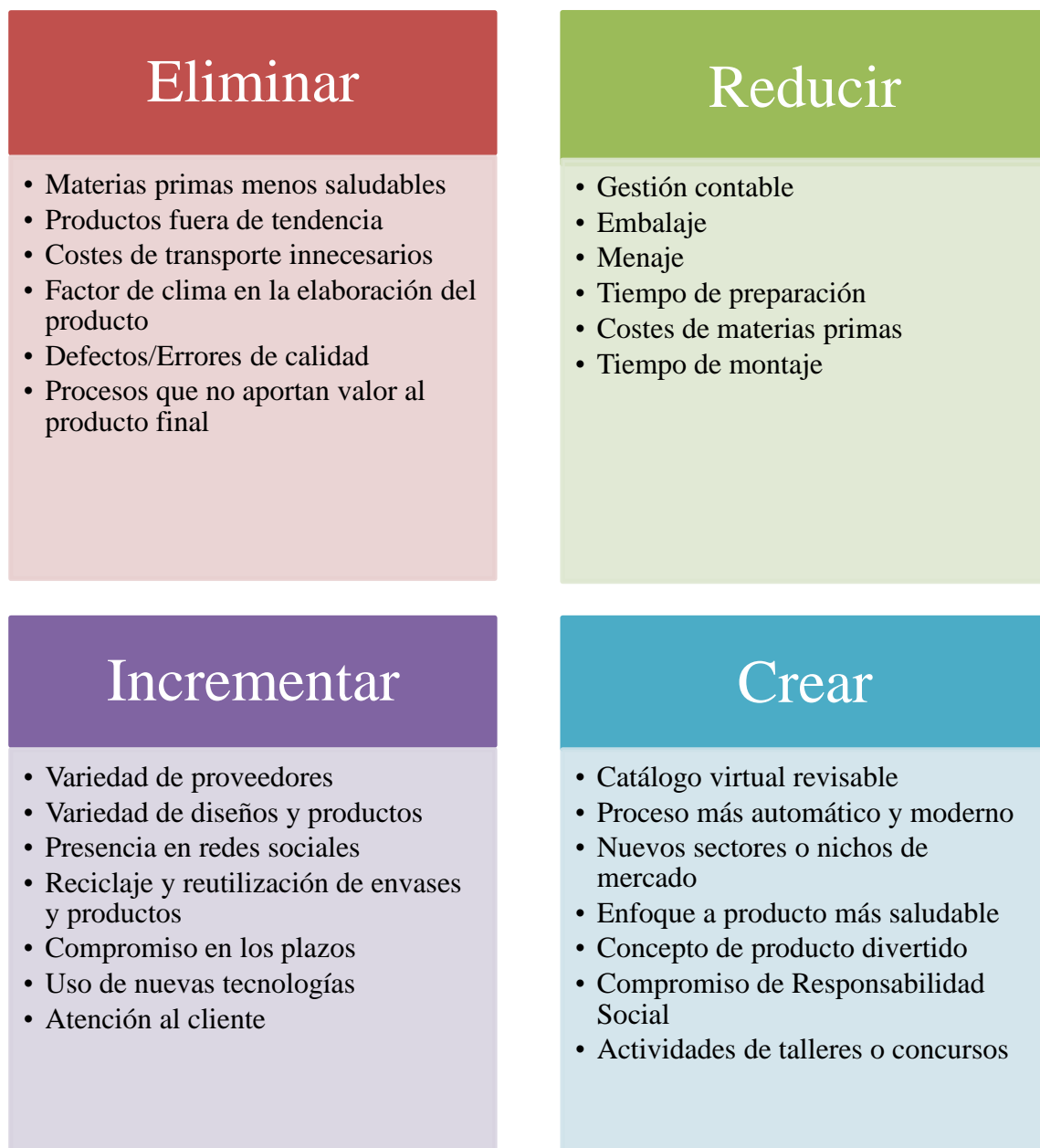
<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes como La Bastilla y El Cachirulo • Superficie comercial Makro. • Empresas de envío. 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> • Control permanente de las materias primas. • Continuo desarrollo de nuevos diseños de acuerdo a las nuevas tendencias. • Gestión de las plataformas digitales. 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de mesas personalizadas. • Adaptación al presupuesto del cliente. • Asesoran y guían al cliente. • Producto innovador. • Adaptación a las nuevas tendencias. • Competitividad en base a precio, servicio y calidad. <p style="text-align: center; font-size: 1.2em; color: #4CAF50;">Foodie Ambients</p> <p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">• by Patricia Santos •</p>	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación personalizada. • Asesoría para cualquier tipo de evento. • Fidelización de los clientes. 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores finales que demandan el servicio de catering para eventos propios. • Empresas del sector que quieran externalizar este servicio.
<p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal cualificado con título de manipulador de alimentos. • Personal creativo para los diseños. 		<p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web. • Redes sociales. • Ferias y eventos. 		
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> • Nóminas del personal. • Adquisición de materias primas. • Transporte. 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de sus productos. • Facilidades de pago para los clientes. 		

7. Matriz ERIC

Según W. Chan Kim, la estrategia debe ser concebida desde la percepción de valor del cliente. Por ello, hace falta entender cuáles son los aspectos que más valora el cliente al que nos dirigimos para poder construir una propuesta de valor innovadora, competitiva y que nos permita diferenciarnos de nuestra competencia. (Macías, 2014)

Para ver qué propuestas de valor puedo generar o eliminar de la empresa, analizaré la matriz ERIC. En ella, podré ver qué productos o servicios debe reducir o incrementar la empresa para tener resultados más positivos en el medio-largo plazo.

Figura 7.1. Matriz ERIC de *Foodie Ambients*



Según este análisis, la empresa debería eliminar todos aquellos costes o procesos que no aporten rentabilidad a la empresa. A su vez, deberá reducir el tiempo que invierte en la gestión contable y en la preparación y montaje de sus productos.

Por el contrario, *Foodie Ambients* debe intentar abrirse a un nuevo nicho de mercado para captar nuevos clientes y así ampliar horizontes. También debe invertir en el empleo de nuevas tecnologías para cumplir con los plazos de entrega, crear mayor notoriedad en la mente del consumidor y, realizar distintos talleres o actividades lúdicas para tener un compromiso con la sociedad y así los clientes tendrán mejor imagen de la empresa.

8. Elaboración del Plan Estratégico

Una vez realizado el análisis del entorno de la empresa, tanto general como específico, la matriz DAFO, emplear herramientas para conocer el modelo de negocio y, detallar la propuesta de valor de la empresa, podemos pasar a estructurar el plan estratégico de innovación que podrá seguir la empresa.

Según José Emilio Navas López y Luis Ángel Guerras Martín en su libro *“Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”*, para la elaboración de dicho plan, es importante conocer que existen distintas estrategias a seguir, tales como la estrategia corporativa (relaciona a la empresa con su entorno y ayuda a encontrar oportunidades de negocio), la estrategia de negocios (es la más recomendada para empresas multiactividad porque ayudan a gestionar de manera óptima las actividades de cada unidad estratégica) y la estrategia funcional (ayuda a maximizar la productividad y los recursos de la empresa). Dentro de la estrategia funcional, existen cinco tipos: estrategia de marketing, de producción, de financiación, de investigación y desarrollo y, de recursos humanos. (Navas López & Guerras Martín, 2016)

Un plan estratégico es un programa de actuación que consiste en detallar cómo realizaremos las estrategias que queremos seguir para conseguir los objetivos establecidos. Para su elaboración, es importante conocer la identidad corporativa de la empresa para que las estrategias que proponga, se adecúen a esta.

Según Navas y Guerra, una visión de síntesis de las fases del proceso de la dirección estratégica es la siguiente:

Figura 8.1. Fases del proceso de dirección estratégica



Fuente: Fundamentos de dirección estratégica de la empresa, Navas López y Guerras Martín (2016)

8.1. Misión, Visión y Valores

Para organizar y optimizar las acciones de comunicación de marketing de una empresa, se deben detallar los conceptos de misión, visión y valores de una empresa. Además, ayudan a que la empresa pueda actuar, ante cualquier imprevisto o problema que pueda surgir, con diligencia.

La misión de una empresa, define cuál es la labor o actividad en el mercado y su público objetivo. Para definir este concepto, hay que responder a preguntas como: *¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿qué nos diferencia de la competencia?*

Por otro lado, la visión define las metas que pretende conseguir la organización en el futuro. Tienen que ser realistas y alcanzables, ya que, deben servir para inspirar y motivar a la empresa. Para la definición de este concepto, ayuda responder a preguntas como: *¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?*

Por último, los valores son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, es decir, sirven para crear pautas en el comportamiento del personal. Para ello, se debe responder a preguntas como: *¿Cómo somos?, ¿en qué creemos?*

En el caso de la empresa *Foodie Ambients*, estos conceptos se definen a continuación:

Misión.

“Creamos espacios con gusto al servicio del cliente mediante productos innovadores, artesanos y con un alto grado de calidad.”

Visión.

“Queremos llegar a ser un referente a nivel nacional para cualquier tipo de evento.”

Valores.

- ✓ Busca mejorar los beneficios de los clientes
- ✓ Valora a las personas
- ✓ Usa productos saludables
- ✓ Prioriza el trabajo en equipo
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Comprometida con la responsabilidad y eficacia
- ✓ Alto grado de creatividad y calidad en sus productos

8.2. Estrategias de innovación

Cierto es que la innovación toma cada día más fuerza en las acciones de competitividad empresarial. Las empresas invierten en I+D para crear nuevas innovaciones que agreguen mayor valor a sus clientes y a la empresa en sí. (Álvarez)

Una innovación es sinónimo de cambio, es decir, la puesta en marcha de un producto, un proceso, un método de marketing, o una organización interna, nuevo, o mejorado de forma significativa.

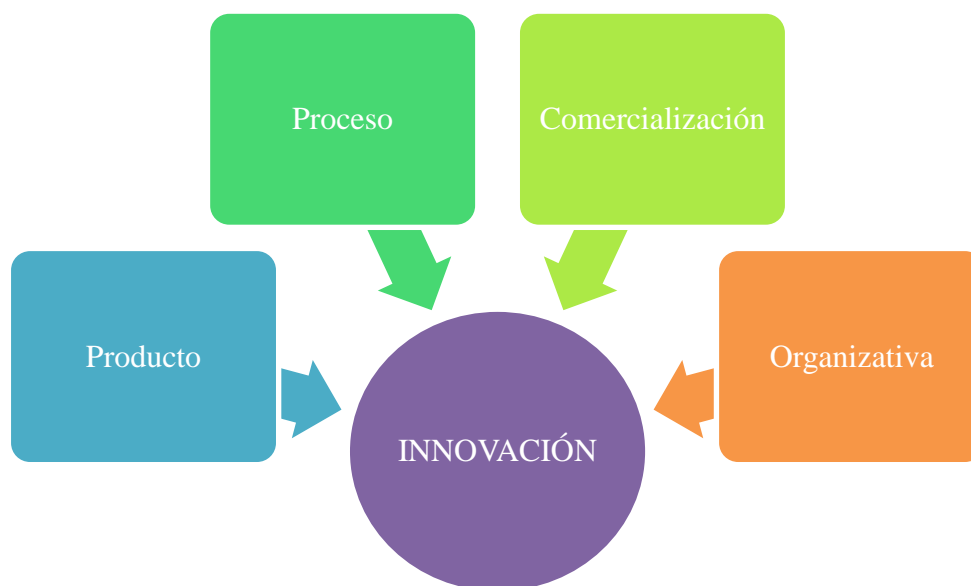
A la hora de llevar a cabo una estrategia de innovación en una organización, hay cuatro caminos a seguir. Las estrategias se pueden basar en la innovación de un producto, de un proceso, de la comercialización o de la organización. (Jansa, 2010)

Una vez analizado el entorno interno y externo, el modelo de negocio y definida la identidad corporativa, puedo pasar a elaborar las distintas estrategias de innovación.

En este estudio, propondré una estrategia de cada tipo para así, generar más opciones a la empresa para que implante la que considere mejor.

Dado que he llegado a la conclusión de que debe eliminar todos aquellos procesos que no aporten valor a la empresa, y disminuir la gestión administrativa y procesos de elaboración, puedo estructurar estrategias organizativas y basadas en la innovación. A su vez, como veo que debe abrirse a nuevos nichos de mercado, podré estructurar estrategias basadas en la innovación del producto y en la comercialización.

Figura 8.2.1. Estrategias de innovación según Oslo



Fuente: Manual de Oslo

8.2.1. Estrategia basada en la innovación de producto

Se trata de generar un nuevo servicio o producto, o mejorarlo significativamente en cuanto a sus características, uso o funciones.

Una posible estrategia que podría llevar a cabo la empresa *Foodie Ambients*, sería introducir productos encaminados a la vida saludable que, hoy en día y, según un estudio realizado por el Centro Tecnológico Ainia, están tan de moda. (Ainia, 2015)

Se trata de hacer el producto adaptado a este segmento de clientes, es decir, contar con mayores cantidades de frutas y hortalizas para la elaboración del mismo producto o elaborar otros nuevos.

Cierto es que, la creación de estos nuevos productos daría un vuelco a la idea que tienen los clientes sobre las empresas de este sector, dado que, la competencia de *Foodie Ambients* únicamente comercializa productos con altos contenidos calóricos debido a que suelen ser productos prefabricados. Como la empresa elabora estos productos artesanalmente, puede generar un nuevo producto de estas características, como ya lo hizo introduciendo productos salados en las mesas personalizadas.

Sería la estrategia a seguir más innovadora, ya que, ofrecería cualquier posibilidad de producto a los clientes.

Por lo tanto, la personalización de los productos ahora se haría para cualquier gusto del cliente, es decir, tanto para dulce como para salado, incluso, introduciendo ambos sabores en el producto final de las mesas.

8.2.2. Estrategia basada en la innovación del proceso

Esta estrategia trata de innovar tanto el proceso de producción como el de distribución de los productos. Se logra con la disminución de costes unitarios, mejora en la calidad o simplemente con programas informáticos que ayuden a gestionar la contabilidad u otros conceptos de manera más eficaz.

Gracias a la inversión que realizará la empresa en la incorporación de las TIC y logística, podrá modificar el proceso productivo, haciéndolo más rentable.

El empleo de nueva maquinaria más avanzada para la elaboración del producto podría traducirse en más eficiencia para la empresa y, por tanto, mayor rentabilidad. Reduciría el tiempo de elaboración de los productos, de esta forma, podría realizar mayor número de encargos, ganando así más ventas.

La estrategia “make-it-yourself” sería muy innovadora para la empresa. Se trata de vender por Internet los productos que elabora la empresa para que muchos consumidores puedan montarlo ellos mismos. Esto reduciría el precio de venta gracias a que no necesitaría trasladarse hasta el lugar, simplemente sería un envío por transporte dependiendo la modalidad de la urgencia, destino y tipo de producto. Se trata entonces, de una innovación en proceso porque mejora el suministro del producto.

8.2.3. Estrategia basada en la innovación en la comercialización

Consiste en utilizar un método de comercialización no empleado antes en la empresa con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente. Este tipo de estrategia puede deberse al desarrollo de nuevos canales de venta, la creación de sistemas de fidelización, la personalización de la relación con el cliente, entre otras.

Foodie Ambients debería hacerse hueco en el mercado online para abrirse a más mercados. Para ello, tendrá que diseñar una página web en la que aparezcan todos los productos que elabora y el servicio que ofrece al público. Es necesario que todo esté bien diseñado, ya que, la puesta en escena de la empresa es uno de sus factores más importantes y, esto debe plasmarse en la página web.

Para elaborar un buen diseño de la página web, recomiendo realizar un Plan de Marketing para la empresa. En este plan, se plasmarán las distintas acciones que se podrán llevar a cabo, como por ejemplo, la introducción de las TIC en la empresa para crear la página web, además de ofrecer servicio de venta online y contar con la posibilidad de realizar envíos para que el cliente pueda montar el producto él mismo.

Además, para poder gestionar de manera adecuada las redes sociales y, ser más eficiente en la organización de los pedidos para poder llevarlos a cabo, la empresa deberá contratar un community manager para que sea este el que se encargue de esta tarea.

8.2.4. Estrategia basada en la innovación organizativa

Esta innovación se debe a cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa o modificaciones en el lugar de trabajo, con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes.

Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo la integración de proveedores o de inicio de subcontratación de actividades.

Para *Foodie Ambients*, esta estrategia se basaría en la Planificación de Recursos Empresariales (ERP). Esta planificación ayuda a gestionar la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad de manera automática lo que, para la empresa, sería una gran ventaja para emplear el tiempo en otras actividades de la empresa.

Por otra parte, la empresa podría contratar más personal para poder llevar a cabo más tareas y pedidos a la vez, de esta forma, podrá asumir mayores retos de los que hasta ahora se propone.

Por último, para agilizar el proceso de gestión de las relaciones con los clientes, la empresa podría implantar el software CRM, el cual ayuda a crear la base de datos de los clientes y a organizar toda la información de cada uno de ellos. (Durán, 2015)

Estas estrategias necesitarían de una gran inversión debido al grado de innovación de estos programas informáticos. (Software, 2013) (Méndez, 2013)

8.3. Planificación y Presupuesto

Para llevar a cabo las estrategias definidas en el punto anterior, debo realizar un timing con un presupuesto para saber la duración y el coste monetario de cada una de ellas.

De esta manera, la empresa *Foodie Ambients* conocerá la inversión y el tiempo que debe dedicar la implantación de cada estrategia.

- ❖ Estrategia basada en la innovación del producto.

Tabla 8.2.1. Planificación y presupuesto de la estrategia basada en la innovación del producto

NOMBRE TAREA	INICIO	FINAL	DURACIÓN	PRESUPUESTO
Nuevos diseños	15-jul-17	-	-	600 €
Rediseño catálogo	01-sep 2017	15-sep-17	2 semanas	1.000 €
Adquisición de materias primas	14-ago-17	21-ago-17	1 semana	300 €

- ❖ Estrategia basada en la innovación del proceso.

Tabla 8.3.2. Planificación y presupuesto de la estrategia basada en la innovación del proceso

NOMBRE TAREA	INICIO	FINAL	DURACION	PRESUPUESTO
Adquisición nueva maquinaria	01-ago-17	-	-	6.000 €
Elaboración página web	14-jul-17	28-jul-17	2 semanas	550 €
Venta online	01-ago-17	-	-	-

- ❖ Estrategia basada en la innovación en la comercialización.

Tabla 8.3.3. Planificación y presupuesto de la estrategia basada en la innovación en la comercialización

NOMBRE TAREA	INICIO	FINAL	DURACION	PRESUPUESTO
Elaboración página web	14-jul-17	28-jul-17	2 semanas	550 €
Venta online	01-ago-17	-	-	-
Community manager	07-ago-17	-	-	900 €

- ❖ Estrategia basada en la innovación organizativa.

Tabla 8.3.4. Planificación y presupuesto de la estrategia basada en la innovación organizativa

NOMBRE TAREA	INICIO	FINAL	DURACION	PRESUPUESTO
Incorporación ERP	01-oct-17	31-mar-17	6 meses	500-1000€
Implantación software CRM	01-oct-17	31-mar-17	6 meses	70€/mes

9. Plan de Marketing

Para llevar a cabo la nueva estrategia es necesaria la elaboración de un plan de marketing para llevar a cabo distintas acciones a las que hacen referencia algunas de las estrategias de innovación que podría implantar la empresa *Foodie Ambients*.

Para ello, detallo a continuación una breve descripción de cómo sería el Plan de Marketing de acuerdo a la empresa.

Como el análisis previo a los planes de acción ya está realizado en el trabajo, establezco los objetivos del plan de marketing.

El objetivo de la elaboración de este plan es generar distintas actividades acordes a las estrategias detalladas anteriormente. Como objetivos específicos, tendría los siguientes:

1. **Potenciar la labor comercial.** Es importante que la empresa disponga de una buena labor comercial para darse a conocer y diferenciarse de la competencia. Para ello, *Foodie Ambients* deberá crear una página web en la que se detallen todos los productos que elabora la empresa para que el cliente pueda ver toda la información que busque. Además, la página web deberá contar con la posibilidad de venta online, de esta manera, alcanzará mayor volumen de ventas en el medio plazo.
2. **Subcontratar algunos servicios.** Para poder hacer frente a distintos pedidos que puedan contratarse con un margen de tiempo relativamente pequeño, la empresa deberá contratar personal para ayudar en la elaboración de los productos, y subcontratar distintos servicios como el de empresas de envío para agilizar la llegada de su servicio al lugar de destino. Una manera de ahorrar costes es contratar empleados freelance, así, cuando no le haga falta a la empresa los servicios, no tendrá costes en nóminas innecesarias.
3. **Alianzas con socios para aumentar las ventas.** Es importante en este sector tener buenos aliados para, así, tener un aumento notable en la demanda de su servicio. Al ser un sector que cuenta con numerosas empresas especializadas cada una en un aspecto, *Foodie Ambients* debería aliarse con tiendas que estén especializadas en tartas, ya que, quitan mucho tiempo para elaborar los otros productos. Por otra parte, no hay que olvidar los restaurantes dedicados a la organización de eventos, los cuales pueden ser convenientes para la empresa a la hora de nombrarla como detalle en cualquier evento que realicen.

4. **Ganar cercanía con el cliente.** Una de las principales características de la empresa *Foodie Ambients*, es su atención personalizada con cada tipo de cliente, por lo que es uno de sus pilares más fuertes. El hecho de que la página web de la empresa cuente con la venta online puede ser beneficioso para este aspecto, ya que, podría llegar a cualquier parte de España.

10. Conclusiones

Después de conocer el entorno en el que se mueve la empresa *Foodie Ambients* y haber utilizado las herramientas para definir la estrategia que debe seguir la empresa en los próximos años, se han definido las estrategias de innovación, es decir, de producto, de proceso, de comercialización y organizativa.

Todas ellas son viables desde el punto de vista económico y organizativo y, demuestran que la innovación se puede aplicar a las pymes y se puede ser más competitivo, precisamente, aplicando este tipo de estrategias.

Es preciso acercar a las empresas el concepto de innovación y hacerles comprender que sin ella no pueden subsistir y que, la innovación debe ser elemento indispensable en las estrategias empresariales.

Este trabajo ha supuesto conocer muy de cerca unos aspectos importantes en el funcionamiento de una empresa, y más aún, siendo una microempresa pero, utilizando las herramientas adecuadas, se puede profundizar en aspectos en los que se han estudiado en el grado.

La realización de este estudio me ha servido para adentrarme en el mundo empresarial y conocer de cerca las dificultades que existen en el día a día de una micropyme y, lo útil que pueden ser los conocimientos para que la competitividad de una empresa sirva para añadir valor a los productos y servicios que ofrece.

He aprendido a utilizar nuevas herramientas y aplicar lo estudiado en el grado a un caso real. Y lo más satisfactorio es, que todas estas herramientas y teorías se pueden aplicar de manera eficaz y en base al conocimiento adquirido.

11. Bibliografía

- Ejemplos de bienes sustitutivos y complementarios.* (2017). Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <http://www.ejemplos.co/ejemplos-de-bienes-sustitutivos-y-complementarios/>
- Ainia, I. T. (julio de 2015). *Tendencias en el sabor.* Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://www.ainia.es/documentos/ebook-tendencias-sabor/>
- Álvarez, B. E. (s.f.). *La gestión de la innovación en las grandes empresas.* Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/107/208>
- Cataluña, D. d. (27 de noviembre de 2012). *Herramientas para elaborar el modelo de negocio.* Recuperado el 12 de marzo de 2017, de <http://www.idi.es/docs/Model%20de%20negoci.pdf>
- Durán, M. (2015). *Diferencias entre CRM y ERP.* Recuperado el 4 de junio de 2017, de <http://www.activallink.com/diferencias-entre-crm-y-erp/>
- Empresarial, V. (28 de abril de 2016). *La importancia de la Identidad Corporativa.* Recuperado el 15 de abril de 2017, de https://visaempresarial.com/pe/noticias/la-importancia-de-la-identidad-corporativa_1343
- Grupoean3. (13 de noviembre de 2011). *¿Por qué es importante un Plan de Marketing?* Recuperado el 15 de abril de 2017, de <http://grupoean3.blogspot.com.es/>
- Hernández, M. E. (2014). *La importancia del estudio de FODA para las organizaciones.* Recuperado el 15 de abril de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2014/05/10/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>
- Jansa, S. (septiembre de 2010). *Resumen del Manual de Oslo sobre la innovación.* Recuperado el 12 de mayo de 2017, de http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal
- Macías, M. (26 de octubre de 2014). *Analiza tu posicionamiento en el mercado: la curva de valor o de competencia.* Recuperado el 5 de mayo de 2017, de <http://advenio.es/analiza-tu-posicionamiento-en-el-mercado-la-curva-de-valor-o-de-competencia/>
- Méndez, I. G. (13 de agosto de 2013). *¿Cuánto cuesta implantar un CRM?* Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <http://www.emprendedores.es/gestion/customer-relation-management/cuanto-cuesta-un-crm>
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa.* Navarra: Aranzadi.

Ramírez, G. M., Chávez, J. A., & Jiménez, J. C. (2014). *Modelos y diseños de estrategia de negocio*. Recuperado el 12 de marzo de 2017, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/rcj.htm>

Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 17 de diciembre de 2016, de www.5fuerzasdeporter.com

Software, T. E. (3 de junio de 2013). *¿Qué es el proceso de implantación de un sistema ERP?* Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <http://www.tuerp.com/g/implantacion>

12. Anexos

4.1.1. Legislación en los establecimientos de comidas preparadas

Documento extraído el 17 de diciembre del 2017, del Departamento de Salud y Consumo del Gobierno de Aragón. Versión completa en el siguiente enlace: [http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/SaludConsumo/Documentos/docs/Profesionales/Salud%20publica/Seguridad%20Alimentaria/Comedores_colectivos/COMIDAS+PREPARADAS+\(1\).PDF](http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/SaludConsumo/Documentos/docs/Profesionales/Salud%20publica/Seguridad%20Alimentaria/Comedores_colectivos/COMIDAS+PREPARADAS+(1).PDF)

➤ PROGRAMAS DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN (L+D)

El resultado de la limpieza no es la destrucción de los gérmenes. La limpieza disminuye el número de gérmenes pero no los elimina por completo. Por esta razón es preciso practicar una desinfección posterior a la limpieza.

Por lo tanto, la finalidad de la L+D consiste en eliminar, o reducir a un número aceptable, los gérmenes de los equipos y las superficies de manipulación de alimentos.

A la hora de elaborar el programa L+D, deberemos tener en cuenta:

Frecuencia de limpieza y desinfección

Para ello tendremos en cuenta el uso de los equipos y utensilios, el estado de limpieza o suciedad en que se encuentren y el tipo de alimento que se elabora o almacena.

Métodos de L+D

Es importante establecer un método de limpieza y desinfección para los distintos tipos de equipos, utensilios, superficies y locales del establecimiento. Se aconseja tener en cuenta las instrucciones de limpieza suministradas por los fabricantes de equipos y maquinaria.

➤ MANTENIMIENTO Y CONDICIONES HIGIÉNICAS DE INSTALACIONES

Las instalaciones, equipos, utensilios y superficies serán de material no absorbente, de fácil limpieza y desinfección, y se mantendrán en buen estado de conservación. En determinadas dependencias pueden exigirse condiciones más estrictas que las mencionadas a continuación:

Suelos. De fácil limpieza y desinfección, impermeables, antideslizantes, resistentes a los productos de limpieza y con ligera pendiente hacia los desagües. Que no existan discontinuidades apreciables.

Techos. No permitirán la acumulación de suciedad ni de condensación. Es recomendable que sean lisos y lavables.

Ventanas. Provistas de mallas que impidan el acceso a insectos.

Puertas. Fáciles de limpiar y desinfectar, y de superficies lisas y no absorbentes. Son aconsejables las puertas de vaivén con protectores de metal para los pies.

Sistemas de iluminación. Protegidos y de fácil limpieza, de modo que se evite la acumulación de polvo.

Ventilación. Natural o forzada, será la adecuada a la capacidad del local. Imprescindible la instalación de sistemas de extracción de gases con filtros para la retención de grasas.

Mesas, bandejas y recipientes. De materiales lisos, anticorrosivos y de fácil limpieza y desinfección. En ningún caso madera.

Desagües. Perfectamente ajustados, con sifón y rejilla.

➤ **CONTROL DE MATERIAS PRIMAS, PROVEEDORES Y TRAZABILIDAD**

La finalidad de este programa de control es asegurarse de que todas las materias primas que entran en el establecimiento proceden de establecimientos autorizados y están en condiciones adecuadas para su utilización, así como establecer un sistema de registros que permita conocer en todo momento y de forma sencilla el origen de dichas materias primas (trazabilidad).

Proveedores

Se exigirá que los proveedores estén autorizados y apliquen sistemas de APPCC.

Transporte

Se controlarán las temperaturas a las que llegan los productos y que éstos se transporten en vehículos apropiados y limpios.

Conviene solicitar al proveedor el plan de limpieza y desinfección de los vehículos incluidos en su sistema de autocontrol.

Trazabilidad

Se debe mantener la información del etiquetado original de los productos, hasta su consumo.

La documentación comercial que permita identificar los proveedores y los productos se guardará al menos durante los 6 meses posteriores al consumo.

Los alimentos congelados en el establecimiento deberán etiquetarse indicando: origen, denominación y fecha de congelación.

En el caso de productos elaborados en el establecimiento y que se van a congelar o prolongar su vida útil, se anotará la fecha en la que se inicie su conservación (en su caso, congelación) y la fecha de consumo de la última unidad.

Almacenamiento

Dependiendo de la naturaleza de los productos, se podrá realizar a temperatura ambiente (harinas, legumbres, cereales, etc), o a temperatura regulada, agrupando productos que tengan que refrigerarse, congelarse o mantenerse en caliente.

En esta fase revisaremos los envases y envoltorios, debiendo sustituir los sucios y rotos por otros limpios e íntegros, guardando la información original.

Es también importante en el almacenamiento el control de las cámaras frigoríficas y de las mesas calientes.

➤ PRÁCTICAS CORRECTAS DE HIGIENE Y MANIPULACIÓN

Para cada producto o cada fase de elaboración las superficies de trabajo y utensilios serán específicos para evitar contaminaciones cruzadas entre alimentos.

Las materias primas deberán conservarse aisladas del suelo, tanto en las cámaras como en el almacén, siempre separadas de los productos elaborados y de aquellos que puedan consumirse sin tratamiento térmico.

Todos los alimentos estarán debidamente protegidos evitando la mezcla de olores. Se separarán los que van a ser tratados térmicamente de los de consumo en crudo.

La preparación de alimentos se realizará con la mínima antelación posible.

La rotación y estiba de productos será correcta y evitará la presencia de productos caducados o con fecha de consumo sobrepasada.

Se refrigerarán inmediatamente las materias primas y los productos elaborados que lo requieran. Los productos elaborados deberán alcanzar la temperatura de refrigeración antes de dos horas tras el final del tratamiento térmico necesario en su elaboración.

No se sobrepasará la capacidad máxima de las cámaras de refrigeración y congelación y se controlarán sus temperaturas.

La congelación de materias primas o productos elaborados se realizará en instalaciones adecuadas para ese fin y que aseguren la congelación rápida, pasando de 0 °C a -10°C en el menor tiempo posible. A los productos se les anotará la fecha de dicha práctica.

La congelación rápida es el método correcto para que el intervalo de máxima cristalización transcurra lo más rápidamente posible. Se forman, así, cristales de hielo muy pequeños que no rompen las células. La congelación lenta forma cristales grandes que rompen las células y, al descongelar, se pierde agua y nutrientes. Los materiales en contacto con los alimentos, deberán estar autorizados para uso alimentario.

La descongelación de productos elaborados o materias primas se realizará a temperaturas de refrigeración.

Cuando dejamos los alimentos descongelándose a la temperatura ambiente de la cocina (la mayoría de las veces superior a 20 °C), la parte superficial del alimento se descongela rápidamente, pero el interior tarda más tiempo en hacerlo, favoreciendo de este modo el crecimiento y/o contaminación por gérmenes.

Las verduras y hortalizas que se consuman en crudo, después de lavadas se desinfectarán con lejía de uso alimentario (tiempo de contacto 10 minutos, dosis la indicada en las etiquetas) y posteriormente se aclararán con agua potable.

Para elaborar salsas, cremas y otros alimentos que lleven huevo y no precisen tratamiento térmico se utilizarán ovoproductos y, una vez elaborados, se conservarán en refrigeración 24 horas como máximo.

En presencia de alimentos no se realizarán la limpieza general, desinfección, desinsectación, barrido en seco de los locales, etc.

En las zonas de trabajo no se permitirá la presencia de objetos extraños (macetas, lavadoras, etc.), animales o personal ajeno a la actividad.

Los cubos de basura serán de apertura no manual, con bolsas de plástico y en ningún caso se tocarán con las manos.

Todos los productos tóxicos y de limpieza estarán correctamente etiquetados y se guardarán en armario cerrado o dependencia aparte.

Las instalaciones se utilizarán únicamente para aquellas actividades para las que estén autorizadas.

➤ **ELIMINACIÓN DE RESIDUOS**

Los desperdicios en los locales de manipulación se depositarán en recipientes adecuados, que serán de fácil limpieza y desinfección, y con tapa de apertura no manual. Cuando el volumen de los mismos lo haga necesario por razones de higiene, existirá un local separado para el almacenamiento de residuos hasta su evacuación.

4.1.2. Legislación para la creación de una empresa

Documento extraído el 17 de diciembre del 2017, de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Gobierno de España. Versión completa en el siguiente enlace: <http://www.ipyme.org/publicaciones/creacionempresas.pdf>

Trámites para el proceso de constitución de la empresa:

Trámite	Descripción
Certificación negativa del nombre de la sociedad	Obtención de un certificado de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir.
Denominación social	La denominación social de la Sociedad Limitada Nueva Empresa está formada por los apellidos y nombre de uno de los socios más un código alfanumérico.
Número de identificación fiscal	El objeto de este número es identificar a las personas jurídicas y a las entidades sin personalidad jurídica, a efectos fiscales.
Escritura pública	Documento que recoge el contrato de constitución de una sociedad y que debe ser firmado por los socios fundadores.
Acta notarial	Documento donde el Notario realiza la constatación de hechos (no se recogen ni actos ni contratos).
Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	Grava las transmisiones patrimoniales onerosas, operaciones societarias y actos jurídicos documentados.
Inscripción de la empresa en el Registro	La inscripción de una empresa, en el Registro Mercantil, produce su plena capacidad jurídica.
Inscripción en registros especiales	Las sociedades mercantiles especiales deben realizar su inscripción en el registro especial correspondiente.

Trámites para la puesta en marcha:

➤ Generales.

Trámite	Descripción
Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores	Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades.
Impuesto sobre Actividades Económicas	Es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas.
Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA)	Régimen que regula la cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos (empresarios individuales), comuneros y los socios y administradores de algunas sociedades
Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social	El alta en el régimen de la Seguridad Social que corresponda en cada caso, estará condicionado al tipo de sociedad y/o a la participación en el capital social
Obtención y legalización del libro de Visitas	No se impone a las empresas, adquirir o diligenciar cualquier clase de libro para anotar las actuaciones de la Inspección de Trabajo.
Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad	La legislación actual obliga a las sociedades mercantiles a llevar unos libros-registro (de actas, de socios o de acciones) y a realizar anualmente su presentación en el Registro Mercantil Provincial.
Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales	Todos los empresarios que lleven su contabilidad según las disposiciones del Código de Comercio deberán elaborar los siguientes documentos contables: un Libro Diario y un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales
Obtención de un certificado electrónico	El certificado electrónico posibilita firmar documentos electrónicos e identificar inequívocamente al propietario de la firma.

➤ Según la actividad.

Trámite	Descripción
Licencia de actividad	Licencias de instalaciones y obras, licencias de actividad y licencias de funcionamiento.
Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros	En función de la actividad desarrollada se deberá comunicar con carácter obligatorio el inicio de la actividad en aquellas administraciones, autoridades y/o registros.
Registro de ficheros de carácter personal	Obligación de los responsables de gestionar datos de carácter personal para garantizar el derecho a la protección de dichos datos.

➤ Si contrata trabajadores.

Trámite	Descripción
Inscripción de la empresa	La inscripción es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones (código de cuenta de cotización).
Afiliación de trabajadores	Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a las personas físicas su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social.
Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social	Todo empresario que contrate a trabajadores deberá comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda.
Alta de los contratos de trabajo	Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena.
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.
Obtención del calendario laboral	Las empresas deben exponer en cada centro de trabajo el calendario laboral, que deberá estar en lugar visible