

SSPICE IT!

Módulo 5

Al lograr estos objetivos de aprendizaje, los alumnos desarrollarán las habilidades necesarias para identificar necesidades y desafíos, visualizar ideas innovadoras y diseñar un modelo de negocio sostenible que promueva la responsabilidad ambiental y social al tiempo que crea valor a largo plazo para su organización y las partes interesadas.

Habilidades abordadas

- Adoptar prácticas sostenibles en el trabajo
- Identificar prácticas coherentes con la gestión sostenible de los residuos
- Identificar las necesidades y los desafíos que deben satisfacerse
- Desarrollar varias ideas y oportunidades para crear valor
- Explora y experimenta con enfoques innovadores
- Visualice escenarios futuros para ayudar a guiar el esfuerzo y la acción
- Reflexionar sobre la sostenibilidad de los objetivos y las acciones sociales, culturales y económicas a largo plazo.
- Actuar con responsabilidad
- Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades individuales y grupales

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

TEÓRICO	PRÁCTICO
<ul style="list-style-type: none"> • Manual del alumno 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad grupal

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN A LOS MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES

Esta sección actúa como una introducción para que el alumno comprenda y considere las razones detrás de la exploración del Diseño de Modelos de Negocio, basado en las necesidades identificadas en un Mercado y dentro del contexto del Marketing y el Desarrollo Sostenible.

En una era marcada por la creciente preocupación por el medio ambiente y una creciente conciencia de los recursos finitos de nuestro planeta, actualmente se está produciendo un cambio transformador en el panorama de los **negocios** y la respectiva **comunicación de nuevas necesidades y desafíos**. Para abordar adecuadamente este desafío, se deben explorar los conceptos detrás del **diseño de Modelos de Negocio Sostenibles**, basados en los principios del marketing, el **pensamiento estratégico** y las **evaluaciones continuas**.



Fuente: <https://www.pexels.com/photo/wine-glasses-and-wine-bottles-on-top-of-brown-wooden-table-1243337/>

¿Qué es un modelo de negocio?

Según Timmers (1998, p.4), un modelo de negocio consta de tres elementos:

- a. Una **arquitectura** para los flujos de **productos, servicios e información, incluida una descripción de los distintos actores empresariales y sus funciones**.
- b. Una descripción de los **beneficios potenciales** para los distintos **actores empresariales**
- c. Descripción de las **fuentes de ingresos**

¿Qué hace que un modelo de negocio sea sostenible?

Como se muestra en la definición anterior, el grado de compromiso con la sostenibilidad impulsada por el negocio está influenciado por un número bastante grande de variables. La creciente **conciencia social y ambiental** ha catalizado el inicio de los Modelos de Negocio Sostenibles (SBM). Por supuesto, estos modelos se basan en la comprensión existente de los modelos de negocio estándar. Si adoptáramos las definiciones utilizadas anteriormente, un Modelo de Negocio Sostenible comprende:

- a. Una arquitectura para un **producto, servicio y flujos de información sostenibles ecológicos, incluida una descripción de las diversas partes interesadas y sus funciones**.
- b. Una descripción de los beneficios potenciales (que se persiguen) **y los efectos adversos (que se evitan)** para los distintos **agentes** empresariales, sociales **y medioambientales**
- c. Una descripción **de** las fuentes sostenibles de ingresos

En el corazón de los modelos de negocio se encuentra **la orquestación del valor, la combinación de la creación de productos, la distribución y la presencia en el mercado.** A diferencia de sus contrapartes tradicionales, las SBM representan no solo consideraciones económicas, sino también **la administración ambiental y la integridad social.** Es un enfoque holístico, un reconocimiento de que la trayectoria del éxito empresarial se extiende más allá de los balances, abarcando los ámbitos de la ecología y la sociedad.



Quizás te preguntes **cómo se relacionan el marketing y la comunicación con el valor que expresa un modelo de negocio.** Como exploraremos, el valor puede ser subjetivo y depende de tu público objetivo. **El marketing es el puente entre el valor del producto/servicio y la percepción de valor del consumidor.** Curiosamente, un modelo de negocio también puede verse como una **historia** o incluso como un **lienzo**. Ambas nociones son compatibles con la **naturaleza narrativa del marketing.**

II INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA OPORTUNIDADES DE NEGOCIO SOSTENIBLES

En este capítulo, los alumnos comprenderán la importancia de realizar una investigación de mercado exhaustiva para identificar oportunidades de negocio sostenibles. Aprenderán sobre varios enfoques para la investigación y la recopilación de datos relevantes sobre las preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado y las demandas y necesidades emergentes de sostenibilidad. Al comprender mejor el mercado, los alumnos estarán mejor equipados para identificar áreas potenciales para establecer un modelo de negocio sostenible.

Realización de estudios de mercado:

Crear un negocio es similar a hacer nuevos amigos. Tienes que ser capaz de **Aprende sobre la persona** Y en este escenario, **El cliente.** Por lo tanto, para hacer esos "amigos" en el mercado, que se involucrarán en transacciones con su negocio de catering o restaurante, debe conocerlos estudiándolos y **Hacer las preguntas correctas.**

¿Cuáles podrían ser estas preguntas?

Los parámetros sobre sus clientes que debería interesarle conocer son los siguientes (U.S. Small Business Administration, s.f.):

- a. En primer lugar, deberá recopilar **información demográfica** para estar informado sobre los clientes y, específicamente, sobre el segmento de clientes al que se dirige. El punto de interés en este segmento es uno de los fundamentos de la economía: **la demanda.** Diferentes productos, servicios o combinaciones de ellos crean diferentes **interacciones con las necesidades de los clientes.** Habría que preguntarse **cómo afecta la sostenibilidad a la demanda.** ¿Hay actualmente más demanda de productos ecológicos?
- b. La segunda pregunta que hay que hacerse es sobre el **tamaño del mercado.** ¿Simplemente hay suficientes consumidores a su alrededor para generar suficiente facturación?
- c. También **es importante ver los indicadores económicos** de dicho mercado. El rango de ingresos y la tasa de empleo afectan el poder adquisitivo del cliente, lo cual es importante para decidir qué tipo de comida está ofreciendo.

- d. **La ubicación** es el aspecto geográfico de la investigación de mercado. En particular, incluso si el mercado es grande, debe considerar **dónde viven sus clientes** y, en consecuencia, **cómo llegar a ellos**. Por ejemplo, un restaurante de carretera no dependerá de la distribución a través de la entrega a domicilio y podría atraer a clientes con diferentes preferencias alimentarias si se encuentra lejos de los centros urbanos.
- e. La lógica mostrada anteriormente conduce a la evaluación del nivel de **saturación del mercado**. Debes tener en cuenta cuántas **opciones o sustitutos similares hay y qué tan fácilmente accesibles, o más preferibles son para los clientes**.
- f. La comprobación de la realidad de cualquier transacción comercial es la **fijación de precios**. La calibración del precio afecta a la demanda de un producto, dependiendo de la categoría a la que se asocie. Por ejemplo, la comida de lujo sigue una lógica propia en lo que respecta a **los precios y su promesa premium**.
- g. Por último, comprender las **tendencias** es importante para leer la dirección hacia la que se mueve el mercado. ¿Están, por ejemplo, las empresas de catering de la competencia haciendo cambios porque se ven obligadas a hacerlo por las regulaciones, o están haciendo movimientos para ser innovadores y capitalizar la ventaja de ser los primeros?

Si bien la gran cantidad de parámetros a tener en cuenta es abrumadora, es factible gestionarlos mediante el uso de **métodos de investigación adecuados**. A través de **la investigación documental**, también conocida como **investigación secundaria**, se pueden encontrar rápidamente fuentes baratas o disponibles gratuitamente. Sin embargo, el contenido también puede tener un alcance demasiado general, especialmente en el contexto de la restauración sostenible para un lugar determinado. Por esta razón, se puede utilizar el otro enfoque, realizando investigación de campo o primaria, utilizando técnicas como encuestas, cuestionarios, grupos focales y entrevistas en profundidad. **Si desea obtener más información a través de la comparación de fuentes primarias y secundarias, puede consultar el recurso [aquí](#).**

III. COMPRENDER EL VÍNCULO ENTRE UN MODELO DE NEGOCIO Y UNA ESTRATEGIA

En este capítulo, el alumno analizará la relación entre un modelo de negocio y una estrategia, identificando similitudes y diferencias, lo que dará como resultado una comprensión más profunda de los dos términos cruciales individualmente y en combinación.

¿Qué son los objetivos?

Los objetivos son las metas que una empresa establece y trata de alcanzar. Un objetivo puede ser abstracto o bien definido (IBM Garage Methodology, s.f.). Por ejemplo, la protección del medio ambiente es un objetivo abstracto, aunque válido. Sin embargo, la protección de un bosque local es un ejemplo de un objetivo definido. Tiene un alcance geográfico definido, es cuantificable (¿cuánta flora y fauna se puede proteger?) y los medios para protegerla son más fáciles de definir. Además, las personas suelen ser más protectoras del ecosistema local con el que interactúan, que es específico de la región, debido a una expresión de solidaridad hacia sus sociedades (Leonardsson H. y Habyarimana J.B., 2022).

¿Qué es la estrategia?

La estrategia es la **asignación inteligente de recursos** hacia el **logro de un objetivo** (Horwath, 2020). Dicta cómo se logrará un objetivo. De esta manera, si el objetivo está **bien definido**, a menudo se reducen los medios que se pueden utilizar para alcanzarlo. Esto plantea la pregunta: **¿por qué establecer objetivos no es sinónimo de diseñar una estrategia?** La respuesta está en el hecho de que, para un objetivo determinado, **se pueden implementar varias estrategias**, lo que permite enfoques creativos y no convencionales durante la implementación. Esto significa que se puede alcanzar un objetivo **mediante el uso de medios sostenibles**, haciendo que una estrategia empresarial sea sostenible (Long, 2019).

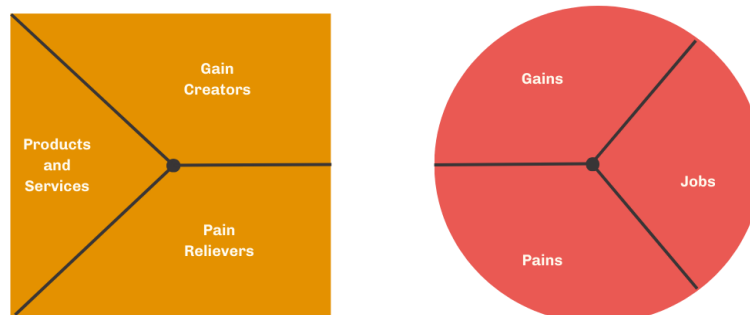
Estrategias y Modelos de Negocio

Con toda esta información en mente, ¿cómo se compara un **modelo de negocio** con una **estrategia empresarial**? ¿El **modelo de negocio no define también la estrategia**? Mientras **que los modelos de negocio constituyen una estructura interna de elementos**, vínculos y dinámicas, **la estrategia es un enfoque externo de** la competencia que utiliza los medios desarrollados a través de los **resultados del modelo de negocio**. En este sentido, si bien ambos son distintos, siguen vinculados y trabajan juntos (Slavik y Branislav, 2016). A la luz de la observación anterior, un **Modelo de Negocio Sostenible** crea las **decisiones correctas** para la implementación de una **Estrategia Sostenible**.

Desarrollo de una propuesta de valor sostenible

A la hora de lanzar un producto al mercado, uno de los aspectos más importantes es el desarrollo de una propuesta de valor exitosa. Una propuesta de valor es una declaración que resume **lo que hace una marca comercial sostenible** y en qué se diferencia de sus competidores (Harvard Business Review, 2020). Del mismo modo, una Propuesta de Valor Sostenible describe los beneficios que una empresa puede aportar al medio ambiente y al Estado en su conjunto (Laukkanen y Tura, 2022).

Para algunos, **Value** puede resultar confuso de componer, debido a su **simplicidad abstracta**. Dicho esto, podría ser más fácil visualizarlo, usando, lo que llamamos, un Lienzo de Propuesta de Valor.



La estructura del modelo se encuentra en: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

El Lienzo de Propuesta de Valor es un marco visual que consiste en el **Mapa de Valor (Cuadrado)** y el Perfil del **Cliente (Círculo)**.

¿Te interesa saber más sobre este lienzo creativo? ¡Revisa el recurso de [video aquí!](#)

IV. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE IDEAS CREATIVAS

En este capítulo, el alumno examina cómo participar en procesos que podrían generar ideas innovadoras o creativas. La sostenibilidad en sí misma es un concepto moderno relacionado con el progreso de los negocios. Últimamente, la sostenibilidad también se ve como algo compatible con el enfoque lean, ya que la implementación de lean tiene que ver con la reducción de desperdicios y la mejora de la eficiencia de los procesos (Khodeir y Othman, 2016).

Comenzando con la metodología Lean

El enfoque lean es una **tendencia empresarial muy popular**, que tiene como objetivo la mejora continua de los procesos y la **reducción de los residuos**. En otras palabras, lean se trata de crear valor con menos recursos, incluidos los materiales y los relacionados con el conocimiento (Lean Enterprise Institute, s.f.)

La razón por la que es beneficioso referirse a la **Metodología Lean** es doble:

- a. Por un lado, muestra la **compatibilidad de algunos enfoques empresariales existentes** con la sostenibilidad, sin una referencia directa a una transición verde. No es racional que una empresa desee la producción de más residuos, ya que es una pérdida de beneficios.
- b. Por otro lado, muestra cómo la **correlación de dos ideas puede convertirse en la fuente de nuevos elementos creativos**. En este caso, es evidente cómo la sinergia de la metodología lean y las prácticas sostenibles puede generar nuevos marcos inspiradores

Cómo ser creativo con la sostenibilidad

A veces, puede parecer que la creatividad funciona de maneras misteriosas. Sin embargo, existen algunas buenas prácticas a seguir que permiten la generación de nuevos insumos. **¿Alguna vez consideraste que las historias empresariales humorísticas o aparentemente aleatorias sobre la aparición de nuevas ideas pueden explicarse de manera más racional?**

Por ejemplo, la experiencia de los emprendedores o de las personas que se dedican a actividades empresariales es un factor determinante a la hora de **reaccionar ante determinados estímulos**. Un accidente en la cocina puede no significar nada para un médico o ingeniero. Sin embargo, **un chef** puede observar la situación desde un ángulo diferente y **hacer coincidir una necesidad con una solución innovadora**. La observación constante de las situaciones cotidianas en los restaurantes y establecimientos de catering a través de la lente lean de la sostenibilidad puede conducir a mejoras inesperadas y cambios innovadores.



Fuente: <https://www.pexels.com/search/catering/>

Ser persistente con la lluvia de ideas

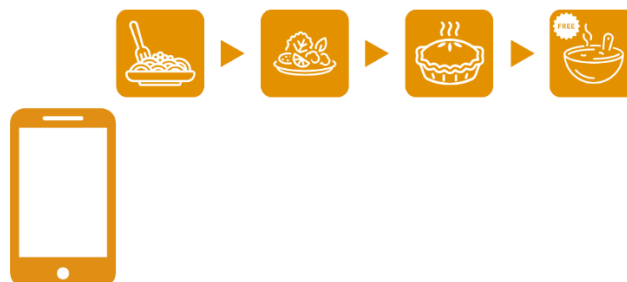
La lluvia de ideas también es crucial para el proceso de pensamiento innovador. Al compartir, las ideas, las experiencias y los conocimientos de los demás pueden convertirse en estímulos para **un nuevo enfoque colectivo innovador hacia un asunto**. Sin embargo, no se desanime si no surge nada nuevo de las discusiones colectivas. **En tu vida diaria, ¿alguna vez te has encontrado con un problema irresoluble, solo para resolverlo al día siguiente después de descansar?** La innovación requiere **paciencia** y algo de **espacio** para que se acumulen pensamientos creativos, por lo que de ninguna manera un equipo debe renunciar a la lluvia de ideas si no hay un resultado inmediato.

Cuidar al consumidor a través de la innovación

Los consumidores a menudo **prefieren gustos y experiencias familiares**, al igual que gravitan hacia las series de televisión o la música a la que están acostumbrados. Es crucial tener en cuenta esta preferencia habitual a la hora de introducir innovaciones, ya sea en procesos o productos. Cualquier alteración, como en el sabor o la textura de los alimentos, puede desencadenar reacciones negativas, lo que puede conducir a una disminución de la demanda.

Sin embargo, las empresas deben interactuar continuamente **con sus clientes**, garantizando una comunicación clara sobre cada cambio. Por ejemplo, si bien algunos clientes pueden **resistir al cambio de** pajitas de plástico a alternativas ecológicas, la comunicación adecuada a través del marketing y la defensa de los empleados puede hacer que dichos cambios sean más aceptables.

Además, las empresas pueden **aprovechar la ciencia del comportamiento** para hacer que los cambios sean más atractivos. Por ejemplo, los restaurantes pueden entrelazar los programas de fidelización de clientes con opciones de alimentos sostenibles, como "¡Compre tres comidas con baja huella de carbono y obtenga la cuarta gratis!"



¿Quieres saber más sobre algunos patrones de comportamiento? Puedes empezar con algunos sesgos de comportamiento muy interesantes, que puedes leer [aquí](#). ¿Te resultan familiares?

V. VISUALIZACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS PARA NEGOCIOS SOSTENIBLES

Este capítulo se centra en la visión de escenarios futuros que se alineen con los objetivos sociales, culturales y económicos sostenibles a largo plazo. Los alumnos comprenderán la importancia de la previsión para guiar los esfuerzos y las acciones hacia un futuro sostenible. Al visualizar escenarios futuros, los alumnos podrán establecer objetivos de sostenibilidad a largo plazo y tomar decisiones informadas que respalden estas ambiciones.

Planificación de escenarios para la toma de decisiones:

La **planificación de escenarios** sirve como una **herramienta valiosa** diseñada para ayudar a **anticipar y prepararse** para diversos resultados futuros. Un número significativo de profesionales y científicos apoyarían que **no tiene sentido hacer pronósticos** cuando es realmente difícil adivinar lo que depara el futuro. Sin embargo, en lugar de predicciones, los escenarios se parecen más a **historias**, que describen cómo una situación puede evolucionar de **formas alternativas**. (Ekinici, s.f.) El **mejor de los casos** es el éxito rentable del negocio con el aumento simultáneo del **impacto ambiental positivo**. El **peor de los casos** es que una empresa fracase con la gestión financiera del negocio verde.



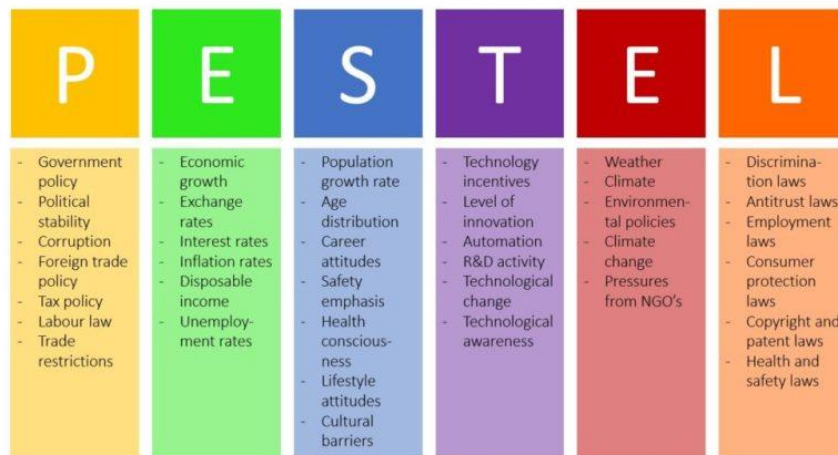
Supongamos que está utilizando escenarios como una **herramienta de marketing** para atraer clientes potenciales. En el mejor de los casos, comunica al cliente que al **comprar comidas verdes**, está **ayudando al medio ambiente** a largo plazo. En cuanto al peor de los casos, ¿elegiría comunicar el fracaso en seguir **siendo rentable** o el peligro de **una mayor degradación ambiental**?

Tenga en cuenta que los escenarios se pueden aplicar a cualquier nivel o ámbito. Algunos acontecimientos llaman la atención de los responsables de la toma de decisiones hasta el punto de que sólo pueden tener en cuenta un cierto número **de factores inmediatos** y, por lo tanto, crear sólo una gama limitada de escenarios posibles. Este es el resultado del llamado sesgo de **disponibilidad** y puedes leer más sobre él [aquí](#).

El **sesgo de disponibilidad** pone de relieve la importancia de la **lluvia de ideas**, **las listas**, **los protocolos y los procedimientos**, ya que ponen de manifiesto los **factores colectivos e institucionales de la toma de decisiones**. Lo anterior también crea un **punto de experiencia** y una comprensión general del panorama general del negocio para cualquier **asunto técnico**.

Para unir todo, **el conocimiento de la dinámica sistémica sociopolítica y económica**, **las tendencias** de la industria y el comportamiento de la competencia **son igualmente importantes y necesarios para** la utilización y el procesamiento exitosos de la información en los escenarios. El resultado de la planificación debe **ser plausible, coherente dentro de la organización y persuasivo**, así como **lo suficientemente único como para ser útil** en la estrategia.

La mejora del **proceso de planificación de escenarios** se vuelve más práctica mediante la utilización de diversas **herramientas y técnicas**. Entre estas valiosas ayudas, encontramos **el análisis PESTEL**, un marco diseñado para facilitar el examen de los **factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales** que tienen el potencial de afectar tanto al negocio como a la pregunta o problema central en cuestión.



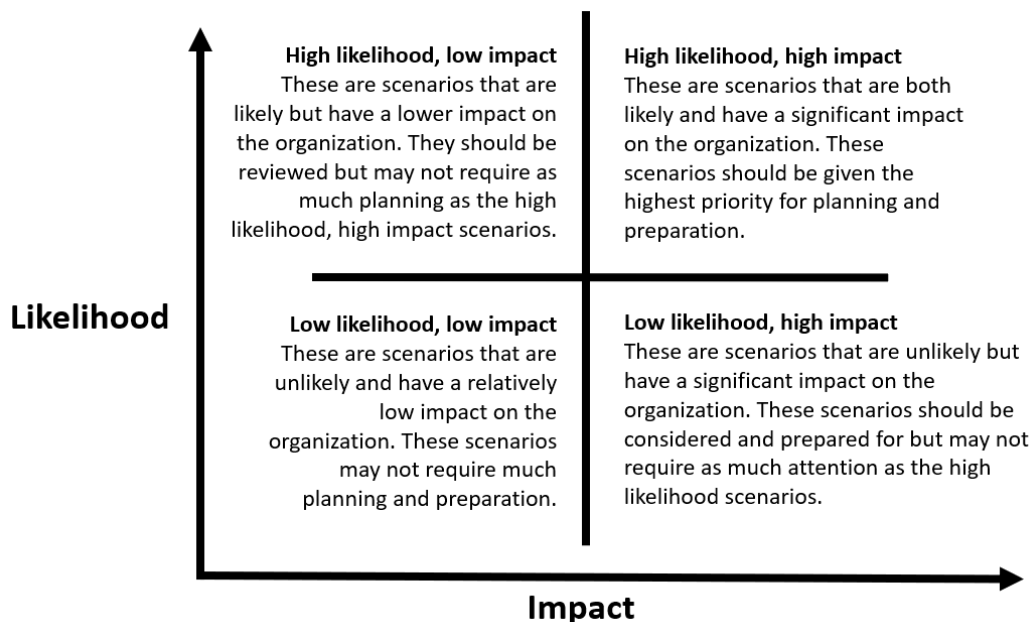
Fuente: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

Otro marco influyente a tener en cuenta es el **análisis FODA**, que ofrece un enfoque estructurado para evaluar las **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** que una empresa puede encontrar en cada escenario.



Fuente: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>

Para generar y visualizar escenarios, la **matriz de escenarios** surge como una herramienta útil adicional. Esta herramienta permite trazar dos de los **impulsores o incertidumbres más cruciales e inciertos en una matriz de dos por dos**, lo que ayuda a crear una imagen más clara.



Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/using-2x2-matrix-plan-your-future-jeff-roth/>

Las técnicas antes mencionadas requieren **mucho tiempo y recursos humanos** para ejecutarse de manera efectiva. Además, la integración del software de planificación de escenarios en el proceso resulta muy ventajosa. Reduciendo drásticamente **el ciclo de planificación** manteniendo la **precisión de los datos**. Cualquier plan debe estar respaldado por evidencia en lugar de solo instinto o conjeturas descabelladas.

VI. REFLEXIÓN SOBRE ACCIONES SOSTENIBLES Y COMPORTAMIENTO RESPONSABLE:

En este capítulo, los alumnos participarán en una autorreflexión sobre sus objetivos y acciones sociales, culturales y económicas sostenibles a largo plazo. Explorarán la importancia de adoptar comportamientos responsables en sus puestos de trabajo para contribuir a los esfuerzos de sostenibilidad. Al reflexionar sobre sus acciones, los alumnos desarrollarán una comprensión más profunda de su papel en el logro de los objetivos de sostenibilidad y sus responsabilidades como agentes de cambio positivo.

El fenómeno del greenwashing

El greenwashing se produce cuando un producto o servicio se **anuncia de forma falsa o engañosa como beneficioso para el medio ambiente**. Es una técnica poco ética que se utiliza para promover o continuar con actividades contaminantes (NRDC, 2023). Absolutamente, es una necesidad publicitar **adecuadamente** un restaurante o negocio de catering sostenible e incluso centrarse en la parte de la sostenibilidad. Sin embargo, el objetivo de esta comunicación basada en la sostenibilidad debe ser un **impacto real**.

Una forma de protegerse del greenwashing es mediante el **uso de certificaciones**. Estas certificaciones constituyen una **prueba del compromiso de una empresa** con la implementación de

prácticas ecológicas a través de la **validación por parte de un tercero**. Los requisitos de las certificaciones verdes también son un gran punto de referencia para **pequeños ajustes** en las prácticas verdes y otros (Zujewski, 2022)

Ser responsable con las comunidades locales

La elección de proveedores locales puede impulsar colectivamente **la actividad económica en una región** y proporcionar oportunidades de empleo. Sin embargo, al mismo tiempo, esto requiere un **comportamiento responsable hacia estos mismos proveedores**, ya que cualquier perturbación en su actividad económica podría tener un efecto desproporcionadamente **negativo**.

Apropiarse de la propiedad

Con todo, los empleados y propietarios de negocios en las industrias de restaurantes y catering deben asumir la responsabilidad tanto de su comportamiento individual como del **comportamiento colectivo en sus organizaciones**. Es más fácil ser responsable durante un **evento o en la cocina** ya que es un espacio y área de responsabilidad definida. Sin embargo, también es fácil olvidarse de las responsabilidades relacionadas con la sostenibilidad, ya que el alcance es global y ningún efecto es inmediato. Como consecuencia, a menudo olvidamos de qué manera **nuestras acciones locales pueden tener un efecto global**.

VII. EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES INDIVIDUALES Y GRUPALES:

En este capítulo, el alumno comprenderá cómo evaluar las fortalezas individuales y grupales para contribuir a la sostenibilidad en un entorno empresarial. Los alumnos reconocerán la importancia del trabajo en equipo y la colaboración para alcanzar los objetivos de sostenibilidad. Al identificar las fortalezas, los alumnos podrán aprovechar sus habilidades para tener un impacto significativo en las iniciativas de sostenibilidad. Además, los alumnos abordarán las debilidades y adoptarán la mejora continua para mejorar su contribución a los esfuerzos de sostenibilidad.

Comprender la importancia del trabajo en equipo

Cada puesto de trabajo y cada empresa, por no hablar del sector de la alimentación y la restauración, **requiere habilidades duras específicas y conocimientos especializados** por parte de los empleados para responder a las demandas y tareas del trabajo. Sin embargo, cuando nos referimos a fortalezas y debilidades, solemos referirnos a **habilidades blandas en las personas para hacer frente a varias situaciones de manera efectiva**.

El trabajo en equipo es un rasgo profesional esencial, especialmente en entornos profesionales donde **el servicio al cliente es de suma importancia**. Por un lado, las situaciones que requieren trabajo en equipo capacitan internamente al personal para que practique **la escucha activa y la comunicación**. Por otro lado, al ser comunicativo con el cliente a través de los mismos elementos de trabajo en equipo, es fácil crear un **ambiente acogedor**, mejorando así la experiencia del cliente. Al mismo tiempo, **el trabajo en equipo crea un estándar común de servicio al cliente**, lo que significa que hay cohesión en la experiencia del cliente (Macaulay y Cook, 1995). Con esto en mente, **las actitudes individuales y colectivas están interconectadas**. Las interacciones suelen ser individuales,

pero a través del trabajo en equipo, **cada miembro trata al cliente, a la comunidad de clientes y al medio ambiente de una manera acordada.**

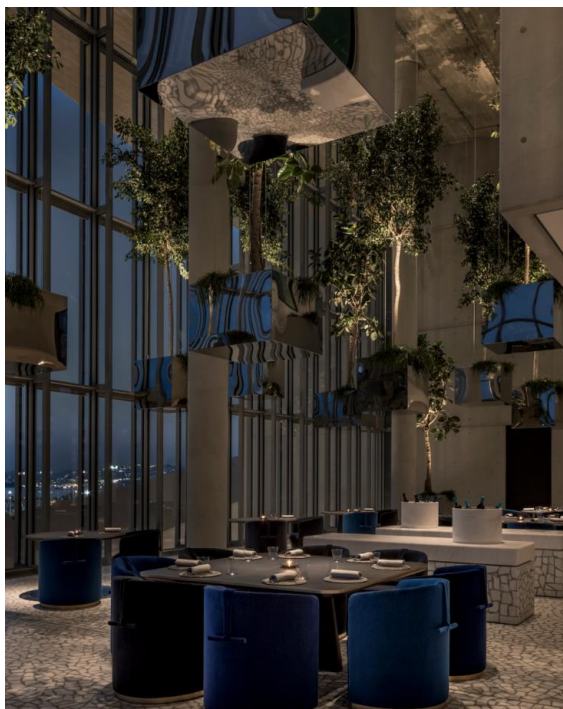
Abordar las debilidades y adoptar la mejora continua:

Encontrar tus debilidades es un enfoque diferente que puedes adoptar **para definir tus puntos fuertes.** Considera las tareas o **áreas de tu trabajo que te resultan más difíciles** de realizar o en las que eres más propenso a cometer errores. **La mejora continua** es una **mentalidad sostenible** que utiliza estrategias de mejora para centrarse en áreas específicas de disfunción. Por lo tanto, nos estamos refiriendo a **pequeñas actividades** que marcan **una diferencia significativa** en el esquema general de las cosas.

La razón por la que combinamos las debilidades con la mejora continua es que **no debemos ver las debilidades como inherentemente negativas.** Contrariamente a esta perspectiva, **las debilidades son naturales** y abordarlas es un proceso de crecimiento con un atributo positivo.

VIII ESTUDIO DE CASO

Un caso de éxito griego es el **Restaurante Delta**, ubicado en el **Centro Cultural de la Fundación Stavros Niarchos** (SNFCC, 2022). Justo después de solo un año de funcionamiento, ha obtenido dos **estrellas MICHELIN** y **una estrella verde en la Guía MICHELIN Atenas 2022.** Este logro no solo posiciona a Delta entre el 3% de los mejores restaurantes de élite a nivel mundial, sino que también destaca su dedicación a la gastronomía sostenible. El compromiso de Delta con el movimiento de cero residuos garantiza que se maximice cada ingrediente, desde los entrantes hasta los postres.



Fuente: <https://www.thecodemag.com/lifestyle/why-delta-is-the-most-ambitious-restaurant-in-athens/>

Como el primer restaurante de Atenas en recibir estos galardones en la evaluación inicial, Delta encarna la innovación en la cocina griega.

Mejores prácticas implementadas por Delta (Guía Michelin, 2023):

- **Filosofía de residuo cero:** se utiliza cada pedazo de alimento, y cualquier excedente se reincorpora a otros platos, se conserva o se composta. Adhiriéndose al principio de que no se debe desperdiciar nada, Delta también ofrece menús omnívoros y veganos junto con sus ofertas estándar, lo que respalda una huella ecológica reducida.
- **Uso exclusivo de productos locales:** Las frutas, verduras e incluso flores provienen de una granja muy cerca de Atenas, mientras que las hierbas crecen literalmente en el techo (in situ). Esta norma se aplica a todos los agricultores y jardineros asociados.
- **Contribución a la comunidad:** Con un personal predominantemente griego compuesto por talentos emergentes, Delta hace hincapié en fomentar la creatividad local y garantizar la transferencia de conocimientos vitales a las próximas generaciones.

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

CON ENTRENADOR	SIN
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto final • Preguntas de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas de evaluación

PROYECTO FIN DE CARRERA: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN

A continuación se presenta una descripción general del proyecto: El propósito de este proyecto final es evaluar la capacidad del alumno para utilizar la información y las habilidades adquiridas a lo largo del curso para crear un plan de negocios viable para la industria de la restauración. El alumno identificará los requisitos, propondrá conceptos creativos y redactará un plan para una estrategia empresarial sostenible.

Partes del procedimiento:

1. **Investigación de mercado:** Realice una breve investigación de mercado para identificar al menos una necesidad ambiental y social clave en el sector de la restauración. Resume los resultados.
2. **Concepto innovador para un modelo de negocio:** Esbozar una idea innovadora para un modelo de negocio de restauración sostenible. Explique cómo crea valor añadido para la empresa y las partes interesadas.

- 3. Planificación de escenarios:** Desarrolle un escenario futuro para el sector de la restauración que se alinee con los objetivos de sostenibilidad a largo plazo y explique cómo se puede utilizar la planificación de escenarios en su proyecto.
- 4. Reflexión y comportamiento responsable:** Reflexiona sobre tus objetivos sostenibles y cómo tu plan se alinea con ellos. Describa cualquier problema ético relacionado con su modelo de negocio.
- 5. Presentación del proyecto:** Proporcione una breve presentación que resuma los aspectos del proyecto del alumno. Destaque las ideas clave, el concepto del modelo de negocio y el plan de implementación.

Evaluación de proyectos:

El formador evaluará el proyecto en función de la calidad y viabilidad de la investigación, la creatividad de la idea del modelo de negocio, la profundidad del pensamiento y la claridad de la presentación. La evaluación es holística, sin puntuaciones específicas.

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Directrices:

- Esta evaluación consta de preguntas y tareas relacionadas con los objetivos de aprendizaje y las habilidades abordadas en el módulo.
- Sistema de puntos con la puntuación más alta de 100 puntos.
- La puntuación mínima para aprobar es de 60 puntos.
- Todas las preguntas deben ser completadas.

Prácticas sostenibles e identificación de necesidades

1. Explique la importancia de adoptar prácticas sostenibles en el sector de la restauración y dé un ejemplo de una práctica sostenible que haya implementado en su puesto de trabajo o de las mejores prácticas.
2. Enumere tres prácticas para la gestión sostenible de residuos en el sector de la restauración y explique su importancia.
3. Describa su proceso para realizar estudios de mercado e identificar las necesidades ambientales y sociales en el sector de la restauración.
4. Identifique dos necesidades ambientales clave y dos necesidades sociales clave en el sector de la restauración en función de su investigación.
5. Identifique dos necesidades sociales clave en el sector de la restauración a partir de su investigación.

Valor añadido y comportamiento responsable

1. Proporcione un ejemplo de un desafío u obstáculo real o hipotético que podría encontrar al implementar una de sus ideas innovadoras de modelo de negocio en el sector de la restauración, y explique cómo abordaría este desafío de manera responsable y sostenible.
2. Presentar dos ideas innovadoras para un modelo de negocio sostenible en el sector de la restauración y explicar cómo generan valor añadido para el negocio y sus grupos de interés.
3. Describa cómo piensa experimentar con una de estas ideas para evaluar su viabilidad.
4. Visualice un escenario futuro para el área de enfoque que se alinee con los objetivos de sostenibilidad a largo plazo.
5. Explicar el papel de la planificación de escenarios en la toma de decisiones en un contexto empresarial sostenible.

Reflexión y toma de decisiones éticas

1. Reflexiona sobre tus objetivos sociales, culturales y económicos sostenibles a largo plazo en el sector de la restauración.
2. Proporcione un ejemplo de una situación en la que tendría que demostrar un comportamiento responsable para contribuir a los esfuerzos de sostenibilidad.
3. Describa una decisión ética difícil en un contexto empresarial sostenible y explique cómo actuaría de manera responsable.
4. Evalúe las fortalezas y debilidades de un equipo al trabajar juntos para lograr los objetivos de sostenibilidad.
5. Identificar una oportunidad de mejora continua de los esfuerzos colaborativos de un equipo.

LECTURAS ADICIONALES

- ↑ Jeff R. (18 de febrero de 2023). Usar una matriz de 2x2 para planificar tu futuro. LinkedIn. [Usar una matriz de 2x2 para planificar tu futuro | LinkedIn \(en inglés\)](#)
- Magretta, J. (mayo de 2002). Por qué son importantes los modelos de negocio. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- De Bruin (2016). Escaneo del Medio Ambiente: Análisis PESTEL. Negocio para usted. Disponible en: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- Rose H. (s.f.). Sesgo de disponibilidad: la tendencia a utilizar información que se le ocurre fácilmente. Laboratorio Ness. [Sesgo de disponibilidad: la tendencia a utilizar información que se le ocurre fácilmente \(nesslabs.com\)](#)
- ↑ Shewan D. (12 de septiembre de 2023). Cómo hacer un análisis DAFO. Flujo de palabras. [Cómo hacer un análisis DAFO \(ejemplos y plantilla gratuita!\) \(wordstream.com\)](#)
- Strategyzer (s.f.). El lienzo del modelo de negocio. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- El Laboratorio de Decisiones (s.f.). Sesgos cognitivos. [Lista de sesgos cognitivos y heurísticas - The Decision Lab](#)

- El lienzo de la propuesta de valor (s.f.). Estrategia.
<https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- Biblioteca de la UNSW (s.f.). Fuentes primarias y secundarias. UNSW.
<https://www.library.unsw.edu.au/using-the-library/information-resources/primary-and-secondary-sources>

BIBLIOGRAFÍA

- Lahti T, Wincent J, Parida V. Una definición y revisión teórica de la economía circular, la creación de valor y los modelos de negocio sostenibles: ¿dónde estamos ahora y hacia dónde debe dirigirse la investigación en el futuro? *Sostenibilidad*. 2018; 10(8):2799.
<https://doi.org/10.3390/su10082799>
- Ekinci, U. (s.f.). ¿Cuáles son las mejores herramientas y técnicas para la planificación de escenarios en tiempos de incertidumbre? LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-tools-techniques-scenario-planning>
- Harvard Business Review (28 de julio de 2020). Cómo crear una Propuesta de Valor Efectiva. Escuela de Negocios de Harvard en línea. <https://online.hbs.edu/blog/post/creating-a-value-proposition>
- ↑ Howarth R. (23 de septiembre de 2020). ¿Qué es la estrategia? Instituto de Pensamiento Estratégico. <https://www.strategyskills.com/what-is-strategy/>
- Metodología IBM Garage (s.f.). Definir los objetivos de negocio. IBM.
<https://www.ibm.com/garage/method/practices/discover/build-a-business-objective/>
- Khodeir L. M., Othman R. (2018). Examinar la interacción entre los principios lean y de sostenibilidad en el proceso de gestión de la industria AEC. *Revista de Ingeniería Ain Shams*. Volumen 9, Número 4, páginas 1627-1634. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2016.12.005>
- Lean Enterprise Institute (s.f.). ¿Qué es Lean? <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>
- Leonardsson H., Habyarimana J.B., (2022). Iniciativas locales: factores y lecciones para el desarrollo sostenible. Instituto Sueco de Asuntos Internacionales.
<https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2022/ui-paper-no.-3-2022.pdf>)
- Long, T.B. (2019). Estrategias de Negocio Sostenibles. En: Leal Filho, W., Azul, A., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) Trabajo decente y crecimiento económico. Enciclopedia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_49-1
- Macaulay S., Cook S. (1995). Trabajo práctico en equipo para la atención al cliente. *Gestión del Desempeño del Equipo*. Vol. 1 No. 3, pp. 35-41.
<https://doi.org/10.1108/13527599510084858>
- Guía Michelin (2023). Atenas: dos restaurantes excepcionales que prometen una experiencia gastronómica sostenible. <https://guide.michelin.com/gr/en/article/travel/athens-two-exceptional-restaurants-promising-a-sustainable-fine-dining-experience>

- Minttu Laukkanen, Nina Tura, (2022). Propuestas de valor sostenibles y valor percibido por el cliente: Caso de biblioteca de ropa. Revista de Producción Más Limpia. Volumen 378, 2022, 134321, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134321>
- NRDC (9 de febrero de 2023). ¿Qué es el Greenwashing? [¿Qué es el greenwashing? \(nrdc.org\)](https://www.nrdc.org/greenwashing)
- Slavik, Stefan y Zagorsek, Branislav. (2016). Relación entre la estrategia empresarial y el modelo de negocio estudiado en una muestra de empresas de servicios. Revista de Competitividad. 8. 72-84. 10.7441/joc.2016.04.05.
- SNFC (3 de octubre de 2022). El restaurante Delta fue galardonado con dos estrellas y una estrella verde en la edición 2022 de la Guía MICHELIN de Atenas. <https://www.snfcc.org/en/news/delta-restaurant-was-awarded-two-stars-and-one-green-star-2022-edition-michelin-guide-athens>
- Timmers, P. (1998). Modelos de negocio para mercados electrónicos. Mercados Electrónicos, 8(2), p. 4
- Administración de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos (s.f.). Investigación de mercado y análisis de la competencia. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis>
- ↑ Zujewski B. (28 de abril de 2022). Cómo elegir la certificación de empresa ecológica adecuada. Oficina de Negocios Verdes. <https://greenbusinessbureau.com/topics/certification-benefits/how-to-choose-the-right-green-business-certification/>