

SSPICE IT!

Módulo 6



ÁREA TEMÁTICA SUBÁREA DE REFERENCIA HORAS	Módulo 6: Cómo establecer un modelo de negocio sostenible <i>Emprendimiento</i> 15
--	---

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Definir Prioridades y Planes de Acción: Identificar y priorizar objetivos de sostenibilidad y desarrollar planes de acción para implementar prácticas sostenibles en su modelo de negocio.
2. Tomar decisiones en situaciones inciertas: Desarrollar la capacidad de tomar decisiones informadas en situaciones inciertas, ambiguas y de rápida evolución, teniendo en cuenta los posibles resultados imprevistos.
3. Manejar situaciones y conflictos cambiantes: Demostrar agilidad y flexibilidad en el manejo de situaciones de rápida evolución, conflictos y competencia para garantizar la sostenibilidad de su modelo de negocio.
4. Cooperar con otros para la acción: Colaborar con compañeros, mentores y miembros del equipo para desarrollar ideas innovadoras y convertirlas en planes de acción que se alineen con los principios de sostenibilidad.
5. Aprender del éxito y del fracaso: Adoptar una mentalidad de aprendizaje y aprovechar tanto el éxito como el fracaso como oportunidades valiosas para aprender y mejorar las prácticas empresariales sostenibles.
6. Identificar e implementar prácticas sostenibles de gestión de residuos: Reconocer e implementar prácticas coherentes con la gestión sostenible de residuos para reducir el impacto ambiental y promover la eficiencia de los recursos.
7. Desarrollar un menú y una oferta sostenibles: Crear un menú centrado en ingredientes de temporada, producidos localmente, con menores cantidades de productos animales, y ampliar los platos a base de plantas para alinearlos con las prácticas alimentarias sostenibles.
8. Seleccionar sistemas de producción sostenibles: Elegir sistemas de producción sostenibles para todos los alimentos y consumibles con el fin de reducir la huella ecológica de sus operaciones comerciales.
9. Comunicar las ambiciones sostenibles: Comunicar eficazmente sus ambiciones e iniciativas sostenibles al personal y a los consumidores, fomentando el compromiso y la concienciación.

Al lograr estos objetivos de aprendizaje, los alumnos estarán equipados con el conocimiento y las habilidades para diseñar e implementar un modelo de negocio sostenible que promueva la responsabilidad ambiental y social, al tiempo que brinda valor a los clientes y partes interesadas.

También poseerán las habilidades esenciales necesarias para manejar la incertidumbre, adoptar la mejora continua y trabajar en colaboración para crear impactos positivos y duraderos en su negocio y en la comunidad en general.

Competencias abordadas

- Definir prioridades y planes de acción
- Tomar decisiones cuando el resultado de esa decisión sea incierto, parcial o ambiguo, con el riesgo de resultados no deseados
- Manejar con prontitud y flexibilidad situaciones de rápida evolución para resolver conflictos y hacer frente a la competencia
- Cooperar con otros para desarrollar ideas y convertirlas en acción.
- Aprende con los demás, compañeros y mentores, tanto de los éxitos como de los fracasos
- Identificar e implementar prácticas coherentes con la gestión sostenible de los residuos
- Desarrollar un menú centrado en ingredientes de temporada, producidos localmente, utilizando menores cantidades de productos animales en los platos y ampliando los platos a base de plantas
- Seleccionar sistemas de producción sostenibles para todos los alimentos y consumibles
- Comunicar las ambiciones sostenibles al personal y a los consumidores

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

TEÓRICO	PRÁCTICO
• Manual del alumno	• Actividad grupal

CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCION

A diferencia de las personas, cuyas vidas son polifacéticas y pueden variar mucho en sus actividades, las **empresas pueden ser vistas erróneamente como unidimensionales**. De hecho, el enfoque de una empresa puede limitarse a **un área determinada**, lo cual es natural y acorde con su propósito. Sin embargo, la complejidad del negocio radica en sus **procesos** internos: todos los engranajes trabajan juntos para producir un menú alimenticio eficiente y

eficaz. Estos procesos pueden englobarse bajo el término **operaciones**, que describen las **funciones cotidianas** de un restaurante o establecimiento de catering, y abarcan desde el servicio hasta el aprovisionamiento. Así pues, en este módulo, explorarás las distintas facetas de las operaciones y, en concreto, lo que las hace sostenibles en el contexto de un modelo de negocio.



Fuente: <https://www.pexels.com/el-gr/search/sustainable%20restaurant/>

Visión de los restaurantes y los servicios de restauración como sistemas

Adoptar una visión sistémica es crucial para una gestión adecuada de las operaciones sostenibles. Una forma de dividir los procesos es en **entradas, rendimientos y salidas** (Ekanem, 2017).

Las entradas son los elementos importados a un sistema y, en nuestro caso, las materias primas, tales como los ingredientes alimenticios.

Los rendimientos constituyen el núcleo del sistema, que procesa las entradas. El espacio más común asociado a los rendimientos, en nuestro caso, sería la **cocina**, donde se almacenan, gestionan, cocinan o desechan las materias primas.

Los resultados consisten en el producto terminado, la comida cocinada (el lado del producto) junto con la **experiencia (el lado del servicio)** que se ofrece junto a ella.

Además, un **círculo de retroalimentación** debe considerarse parte del sistema, con el fin de **recopilar información** del cliente y del entorno circundante. Se considera el control de calidad del sistema y es muy compatible con la idea de una economía circular. Recopilando toda la información posible, resulta menos difícil optimizar los procesos de manera sostenible.

El negocio como proceso

Al analizar el sistema antes mencionado, se pueden observar con mayor claridad y definir los procesos de negocio, que es otra forma de **buscar y encontrar brechas de sostenibilidad**. Si se observan con más detenimiento, los procesos de negocio constituyen una secuencia de operaciones cuyo objetivo es **aportar valor interno, externo** o, más exactamente, **ambos**.

Una forma de categorizar las operaciones (Dsouza et al., 2021) es dividiéndolas en:

- **Las operaciones principales**, que constituyen el núcleo, hacen hincapié en el suministro de valor
- **Procesos de gestión**, que se refieren al seguimiento de los procesos clave y, por último,
- **Procesos de apoyo**, que se refieren a las tareas y procedimientos circundantes.



¿En cuál de estos componentes harías hincapié, para crear un impacto inmediato en la sostenibilidad de tu establecimiento? ¿Puede concentrarse en varios frentes al mismo tiempo con la misma eficiencia?

CAPITULO 2: TOMA DE DECISIONES OPERATIVAS

En este capítulo, los alumnos analizarán la toma de decisiones a nivel operativo, conceptualizando los procesos y mejorando la velocidad y la calidad de la implementación. Reconocerán su importancia en los procesos diarios de toma de decisiones y, por lo tanto, los estructurarán de manera que reflejen su control y conciencia de la rendición de cuentas.

A menudo vemos las decisiones exclusivamente como decisiones estratégicas tomadas por ejecutivos de alto nivel. Sin embargo, **los procesos gerenciales**, con los que **generalmente se asocian los ejecutivos de alto rango**, solo representan una de las tres categorías de procesos. Con esto en mente, las **decisiones se pueden tomar en cualquier etapa de cualquier proceso**, revelando así que las pequeñas elecciones de cada uno pueden marcar la diferencia entre un negocio sostenible y uno que no lo es.

Esto es especialmente cierto en la restauración y la restauración, ya que hay un **gran enfoque en las materias primas** e ingredientes que manejan los chefs, cocineros y otros profesionales del sector.

La metodología ágil en la cocina

Los métodos para lograr la excelencia operativa en la cocina o en la sala principal tienen muchos nombres y uno de ellos es **ágil**. En pocas palabras, ágil se refiere a ser capaz de **crear y adaptarse al cambio a pesar de los desafíos** que pueden ocurrir en un entorno, rápidamente (Agile Alliance, s.f.). Si bien Agile se implementa más comúnmente en el desarrollo de software, se puede **aplicar bien a cualquier tipo de industria**. En el **Manifiesto Ágil** (The Agile Manifesto Authors, 2019), algunos de los puntos son completamente neutrales para la industria.

Por ejemplo, el Principio 12 no requiere ningún ajuste:

"A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo, luego ajusta y ajusta su comportamiento en consecuencia."

Para obtener más información sobre la metodología ágil, consulte el recurso [aquí](#).



Revisa algunos de los Principios Ágiles a continuación. Como observará, se refieren a **cuestiones relacionadas con el software**

- *"Nuestra máxima prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de **software valioso**".*
- *"Bienvenidos los requisitos cambiantes, **incluso en las últimas etapas del desarrollo**. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para la ventaja competitiva del cliente"*
- *"Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los **patrocinadores, desarrolladores y usuarios** deberían ser capaces de mantener un ritmo constante indefinidamente".*

Intente **reemplazar el texto resaltado con detalles** relacionados con las industrias de restaurantes y catering.

Si bien a algunos les puede resultar **desalentador** adaptar una metodología utilizada en el desarrollo de software, indirectamente le enseña que **la tecnología es más accesible de lo que a menudo creemos**. Esto es especialmente importante para la adopción de **tecnología de alta gama en restaurantes y establecimientos de catering, ya que la adopción también es una cuestión de comportamiento y no sólo de presupuesto o integración**.



Otra cosa a tener en cuenta es que los **responsables de la toma de decisiones estratégicas** suelen tardar **más tiempo en reaccionar** a los cambios más grandes, **lo que concierne al nivel de gestión de los procesos**. Por el contrario, la agilidad operativa es muy beneficiosa, porque el **tiempo apremia cuando se trata de la preparación de comidas y la demanda**

relacionada con los alimentos. Incluso la fecha de caducidad de los alimentos es un gran ejemplo de cómo el **tiempo es de suma importancia.**

Pruebas A/B

Un buen ejemplo de una práctica, que está de acuerdo con la Metodología Ágil son las **pruebas A/B**. La práctica se refiere a la **prueba simultánea de** diferentes opciones, con el fin de ver a cuál reaccionan mejor los consumidores. Esta es una práctica muy útil, especialmente cuando **se prueban nuevas funciones**, como un nuevo programa de fidelización de clientes.



Las pruebas A/B nos enseñan que podemos implementar diferentes procedimientos o procesos al mismo tiempo. ¿Cuál crees que es la **ventaja** de implementar tareas simultáneamente?

La importancia de la gestión de tareas

Para aprovechar la referencia **a las pruebas A/B**, es más fácil adoptar una filosofía de **organizar las tareas de manera efectiva o lograr dos resultados diferentes al mismo tiempo.**

Un ejemplo fácil de recordar es hacer té. Cuando se simplifican, las tareas tienen el siguiente aspecto:

- a. **Vierta agua en el hervidor (duración 10 segundos)**
- b. **Hervir un poco de agua (duración 2 minutos)**
- c. **Prepara la bolsita de té (duración 40 segundos)**
- d. **Vierta el agua hervida en la taza (duración 4 segundos)**

Algunas tareas dependen de otras. Por ejemplo, no puedes **hervir el agua** sin antes **verterla en el hervidor**. Sin embargo, puedes **preparar una bolsita de té, mientras el agua está hirviendo**. Incluso si el proceso de hervir el agua no fuera automático, aún podría usar la ayuda de un compañero de trabajo para ejecutar dos tareas simultáneamente. Esto pone de manifiesto una de las ventajas de la automatización, las oportunidades que puede ofrecer la tecnología.



Con base en la información dada anteriormente, calcule cuál es el menor tiempo necesario para preparar una deliciosa taza de té.

Solución: b depende de a, y d depende de b y c . Sin embargo, **b y c** pueden ejecutarse al mismo tiempo, lo que significa que la duración de esa etapa es igual a la duración de la tarea más larga (**2 minutos**). Esto significa que un total de 2 minutos y 14 segundos es el tiempo necesario para preparar una taza de té.

No todo es tan sencillo

Naturalmente, las situaciones difieren y pueden ser extremadamente difíciles de manejar. Sin embargo, al **desglosar las tareas** en su forma más simple, es posible encontrar atajos y **combinar tareas o duraciones de tareas**.

Esta lógica también puede ayudar a la concepción de ideas sostenibles. Por ejemplo, es posible utilizar **pan rallado** para otro producto o utilizar el **calor que se escapa** de los hornos para hervir agua para calentar durante el invierno.

Creación de diagramas de flujo de flujos de trabajo

Un diagrama de flujo representa el flujo de tareas y cómo se pueden organizar para mejorar la eficiencia. Si te resulta **difícil** revisar las tareas en forma de **texto**, considera que los diagramas de flujo son una gran **herramienta de visualización**. También es muy útil para **dividir las tareas y organizarlas en trozos**. Además, las representaciones visuales suelen ser más útiles para recordar, lo que es ideal para **minimizar cualquier error** que resulte en comportamientos involuntarios e insostenibles, como olvidarse de apagar una fuente de consumo de energía.

¡Veámoslo en la práctica! Para usar el ejemplo anterior, **hacer té** se ve así en un **diagrama de flujo basado en imágenes**:



Como se puede observar, la bolsita de té no está **en la misma secuencia** que hervir el agua, porque **no depende** de ella.



Dibuja un diagrama de flujo que muestre las tareas necesarias para **hornear una tarta de manzana**. Calcula **cuánto tiempo se necesita para cada tarea** y ve si la suma correcta coincide con sus **expectativas originales para toda la duración**. Invita a un colega a hacer lo mismo y compara cómo has organizado las tareas.

CAPITULO 3: MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES EN LA PRACTICA

En este capítulo, el alumno identificará algunos de los modelos de negocio más populares y de qué manera pueden ser más o menos sostenibles. Los diferentes modelos tienen diferentes procesos, lo que hace que las oportunidades para un proceso más ecológico también sean únicas para cada modelo de negocio. Por lo tanto, es muy beneficioso revisar algunos de los modelos de negocio más populares en las industrias de restaurantes y catering.

Modelo de franquicia

Un modelo de franquicia es una forma de hacer negocios, en la que un comprador, el **franquiciado, compra los derechos de uso del nombre y la marca de una empresa existente**. En mayor o menor medida, el **comprador también adopta el menú y los procedimientos básicos** de la empresa original.

La franquicia tiene ventajas y desventajas porque **la cultura es uno de los aspectos más difíciles de transferir a los franquiciados**. Sin embargo, si una cultura **que apoya el desarrollo sostenible se convierte realmente en uno de los aspectos centrales** de un acuerdo con un franquiciado y existen **mecanismos de supervisión adecuados** para observar si todas las prácticas se implementan correctamente, entonces la expansión de una franquicia puede ayudar con la **adopción horizontal de operaciones comerciales exitosas** (Ackerman, 2018). Una forma de implementar un acuerdo de franquicia exitoso es contratar mentores de la empresa original, ya que podrán transferir prácticas y hábitos de manera más orgánica al personal (Yetim, 2021).

Comidas informales

Quizás la imagen más común que viene a la mente cuando se menciona la palabra restaurante es la comida informal. Es un modelo que ofrece un ambiente desenfadado y relajado. Sin embargo, **no debe confundirse con la comida rápida**, ya que el servicio y la calidad de los ingredientes utilizados son de alto nivel.

Restaurantes de lujo

Fine Dining tiene como objetivo ofrecer una **experiencia de lujo**, con énfasis en **los sabores delicados, la técnica y la atmósfera**. Debido a los altos precios y a las porciones más pequeñas, el **desperdicio de alimentos producido por los consumidores es mínimo**. Sin embargo, a medida que los chefs ponen un gran énfasis **en los altos estándares alimentarios** y especialmente **en los elementos estéticos**, recortando los alimentos y desechando **partes de frutas, verduras o carne que no pintan el "lienzo" de la manera correcta, se produce una cantidad significativa** de desperdicio de alimentos en la cocina (Bronte, 2017). Por lo tanto, hay que tener en cuenta la gestión o incorporación adecuada de los residuos.

Modelo Buffet

El modelo de negocio de Buffet es **conocido** por la producción de desperdicios de alimentos. En lugar de ordenar por menú, lo que significa que una parte de la preparación de la comida

solo comienza cuando un cliente realiza un pedido, **el volumen de preparación de alimentos se estima en promedio**. Además, un buffet exitoso comunica que hay suficiente comida para todos, incluso si todas las personas prueban todo tipo de alimentos (Kundamal, 2022).

Solo entrega

Muchos consumidores **prefieren comer dentro de sus espacios personales o espacios de trabajo o simplemente no tienen tiempo para cocinar**. La entrega a domicilio es una solución sencilla a esta categoría de problemas a los que se enfrentan los consumidores. Esto significa que **los procesos sostenibles están relacionados con la entrega** (como el uso de bicicletas, bicicletas eléctricas o vehículos eléctricos), **el embalaje sostenible** y la **publicidad sostenible**, mediante el uso de **anuncios digitales o en línea** en lugar de la distribución de folletos.

Si bien hace algún tiempo el delivery se asociaba principalmente con la **comida rápida o las comidas rápidas**, la **pandemia de COVID-19 obligó a numerosas empresas a cambiar y depender únicamente de la entrega**, lo que efectivamente cambió sus modelos de negocio, al menos temporalmente. Sin embargo, incluso después de la COVID-19, la entrega a domicilio se ha mantenido y **es aceptada por una gama más amplia de establecimientos** (Gavilán et al., 2021).

Cocina fantasma

Algunos restaurantes, en su mayoría de alta cocina, todavía **no quieren que se les asocie con la entrega**, ya que a menudo está vinculada a marcas de comida rápida o **económicas**. Al fin y al cabo, la mesa atmosférica de un restaurante bien diseñado es una parte importante de lo que un restaurante puede ofrecer pero no puede entregar a domicilio. Sin embargo, **la entrega sigue siendo una gran fuente de ingresos**, lo que la convierte en una opción atractiva a tener en cuenta. Entonces, ¿cómo pueden los restaurantes de alta cocina ofrecer entrega a domicilio, sin alterar su marca? La respuesta son **las cocinas fantasma**.

Las Cocinas Fantasma son **cocinas virtuales** que permiten la entrega de comida online o por teléfono, sin ofrecer un lugar donde poder comer o llevarse comida. Esto significa que incluso un restaurante de alta cocina puede crear una **segunda marca distintiva**, ofreciendo entrega.

Establecer una cocina fantasma en primer lugar indica que **la capacidad del restaurante no se utiliza al máximo** para el equipo, el espacio y el número de empleados dados. La cocina fantasma puede dar lugar **a una mayor sostenibilidad**, ya **que el equipo se utiliza a una mayor capacidad** mientras que los alimentos almacenados circulan más, **minimizando el desperdicio de alimentos relacionado con el almacenamiento**. Al mismo tiempo, lo que se vería como desperdicio de alimentos en un restaurante de alta cocina pueden ser **ingredientes alimenticios perfectamente comestibles**, que se pueden usar para platos más informales.



La mayoría de las veces, el modelo de negocio real será una combinación de las características descritas en cada tipo distinto mencionado.

En esta actividad, encontrarás una descripción de un restaurante

- Las familias suelen cenar allí
- Has visto la misma marca en otras tres ciudades
- El restaurante afirma que no ofrece entrega a domicilio
- Abres tu aplicación de entrega favorita y descubres una marca que ofrece un menú similar con la misma salsa secreta.

Describe la combinación de elementos del modelo de negocio utilizados.

Solución: Franquicia de comidas informales con una cocina fantasma

CAPITULO 4 IMPLEMENTACION DE OPERACIONES SOSTENIBLES

En este capítulo, el alumno analizará la implementación de ciertos procesos o enfoques de operaciones comerciales sostenibles, que pueden marcar la diferencia en la producción de un restaurante o establecimiento de catering. Si bien ya se han explorado elementos de ellos desde el punto de vista de un modelo de negocio en su conjunto, el alumno se centrará en aquellos que son los más efectivos en términos de sostenibilidad y huella de carbono.

¿Te has dado cuenta de que el uso de ejemplos sencillos puede hacerte recordar conceptos complejos? ¡Esto es lo que haremos aquí! Después de cada proceso, nos referiremos a un ejemplo de la sencillez con la que se pueden analizar estos conceptos.

Eficiencia en el uso de los recursos

La eficiencia en el uso de los recursos, definida como la **relación entre un beneficio o resultado determinado y el uso de los recursos naturales requerido para ello**, es primordial para las empresas que buscan tanto el éxito económico como la responsabilidad ambiental (NITI Aayog, 2017). En el contexto de un restaurante o establecimiento de catering, la eficiencia de los recursos se puede lograr optimizando los procesos para **utilizar menos ingredientes, reducir el consumo de energía y minimizar la generación de residuos**. Por ejemplo, una gestión eficiente de la cocina puede conducir a la **producción de comidas con menos ingredientes**, lo que en última instancia reduce los costes y el impacto medioambiental.

Para hacer nuestra sopa de zanahoria, considere métodos de cocción lenta o incorpore restos de verduras para mayor profundidad, minimizando la necesidad de ingredientes excesivos.

Reducción de desechos

La reducción de residuos es un resultado directo de la mejora de la eficiencia de los recursos. Al utilizar **menos recursos** por producto, **la generación de residuos se minimiza inherentemente**. En un restaurante, esto podría implicar una cuidadosa **gestión del inventario, el control de las porciones y la implementación de prácticas que reutilicen o**

reutilicen ciertos ingredientes. Además, las estrategias de gestión de residuos, incluido el reciclaje, desempeñan un papel crucial. El reciclaje actúa como un amortiguador para los residuos que no se pueden prevenir por completo, contribuyendo a un sistema de eliminación de residuos más sostenible.

¡Descubres que algunos de los residuos de zanahoria son perfectamente adecuados para el pastel de zanahoria de este viernes!

Fuentes de energía sostenibles

El consumo de energía es un aspecto importante de las operaciones de restauración y catering, siendo **la electricidad y la calefacción** esenciales para la producción de alimentos. **La transición a fuentes de energía sostenibles**, como la energía solar y otras energías renovables, es una estrategia clave para reducir la huella ambiental de estos establecimientos. La implementación **de electrodomésticos** y tecnologías de bajo consumo puede mejorar aún más la **sostenibilidad general del uso de la energía** (Energy Star, s.f.). La energía sostenible también debe tenerse en cuenta en la distribución y el suministro.

En lugar de usar gas natural, prepara la sopa en una estufa eléctrica, que utiliza electricidad de una fuente de energía renovable. Un cliente pidió que le entregaran una sabrosa sopa de zanahoria. La entrega se realizará en bicicleta, creando cero emisiones de carbono relacionadas con el transporte.

CAPITULO 5 DESARROLLO DE UN MENU Y OFERTAS SOSTENIBLES

En este capítulo, los alumnos analizarán la importancia de crear un menú sostenible, así como de abastecerse de ingredientes de temporada y producidos localmente. Identificarán los beneficios de apoyar a los productores locales y reducir la huella de carbono de sus ofertas de alimentos.

Abastecimiento de ingredientes locales y de temporada

El elemento inicial que forma el menú es el **propio abastecimiento**. Lo que viene en el **plato**, debe venir primero a la **cocina**. Considere por un minuto **qué platos estarían disponibles en el menú**, si solo pudiera **usar ingredientes fuera de su prefectura y solo durante temporadas específicas**. Es innegable que, en tales circunstancias, habría mucha menos variedad. Por ejemplo, no sería fácil dirigir un **restaurante mediterráneo tradicional en un país escandinavo**. Por estas razones, **se deben promover otros puntos fuertes del menú**, como la frescura de los ingredientes, mientras que se pueden hacer variaciones a **platos extranjeros con ingredientes locales alternativos**.

Por supuesto, también sigue habiendo un **impacto social positivo en las comunidades locales a través del apoyo a los proveedores locales**. Desafortunadamente, el sabor no siempre informa de la marca de la granja o el jardín. ¿Se te ocurren formas efectivas de comunicar la **participación de los proveedores locales**? ¿Crees que las **buenas habilidades de marketing y narración de historias** son relevantes para esto?

Adoptar el concepto de Millas de Alimentos

Las millas de los alimentos sirven como método **para medir la distancia que recorren los alimentos antes de llegar al consumidor final**. Este enfoque proporciona información valiosa sobre la **huella ambiental** de los alimentos y sus componentes. Abarca **no solo el transporte de alimentos a los consumidores, sino también el proceso de gestión de los residuos alimentarios, su transporte lejos de los consumidores y, finalmente, a los vertederos** (FoodMiles, s.f.).

Debido al fenómeno de la **globalización**, las personas a menudo olvidan las geografías donde se originan los ingredientes. Para que los alumnos descubran **cuánta distancia** puede recorrer un solo ingrediente, puede hacer que usen una sencilla [calculadora de millas de alimentos](#).

Promoción de platos de origen vegetal y respetuosos con los animales

Un restaurante o negocio de catering debe **responder a la creciente demanda de opciones ecológicas y saludables** ampliando su oferta de productos vegetales. **Reducir la dependencia de los productos animales** no solo se alinea con los principios éticos, sino que también aborda las preocupaciones ambientales. Por lo tanto, puede elaborar un menú que se adapte a **las diversas preferencias dietéticas y, al mismo tiempo, promueva la sostenibilidad**. **¿Sabías que las personas que siguen una dieta basada en plantas representan un 75% menos de gases de efecto invernadero** (Buckley, 2023)?

Tamaño de la empresa

La noción de que **los pequeños establecimientos tienen un impacto insignificante en el medio ambiente debe ser cuestionada**. Incluso en espacios reducidos, las ideas innovadoras pueden prosperar. Al fomentar la creatividad e implementar prácticas sostenibles, **los pequeños establecimientos pueden desempeñar un papel fundamental** en el movimiento más amplio hacia experiencias culinarias ecológicas. No sólo es considerable la **acción colectiva** de las pequeñas empresas, sino que hay que tener en cuenta que **cualquier pequeña empresa puede llegar a ser grande algún día**. Al hacer que más empresas crezcan de manera sostenible, más empresas de los alrededores se sentirán inspiradas a seguir el mismo camino. Sin embargo, si los ingredientes y materiales son de origen local, **es posible que un proveedor local no pueda satisfacer la demanda**. En este caso, **el negocio en crecimiento debe seguir encontrando proveedores locales**, a diferencia de la solución más fácil de cambiar a uno internacional.

Educar a los chefs sobre prácticas sostenibles

¿Cuál crees que es el papel del chef en la implementación de prácticas sostenibles?
¿Pondrías su actividad en procesos gerenciales u operaciones principales y por qué?
Capacite a su personal de cocina con el conocimiento y las habilidades para minimizar el desperdicio de alimentos y adoptar prácticas sostenibles. Desde **la reutilización de las sobras** hasta **la gestión del exceso de existencias**, cultivar hábitos sostenibles en la cocina

mejora la eficiencia y se alinea con una brújula moral culinaria responsable (Sengupta, 2022).

Eliminación de errores

Además de mejorar continuamente el manejo, y eliminar errores. Por supuesto, **cometer errores es excelente para los procesos de aprendizaje**. Lo ideal, sin embargo, es que se desee **eliminar los errores que se repiten, como resultado de su incorporación en el comportamiento de su gente y que, por lo tanto, no aportan valor de aprendizaje**. En este caso, la corrección del error se traduce en la **mejora general de los procesos**. (Klein, 2023).

CAPITULO 6 COMUNICAR LA SOSTENIBILIDAD A LOS EMPLEADOS A TRAVES DE LA GAMIFICACION

En este capítulo, los alumnos reconocerán la importancia de comunicar la sostenibilidad mediante el uso de la gamificación. Al analizar la relación entre la gamificación de procesos y el compromiso de los empleados, los alumnos comprenderán elementos importantes de la comunicación y la eficiencia.

Entendiendo la gamificación

¿Alguna vez has considerado que trabajar es más agradable cuando miras todo como un juego? De hecho, hay una forma de lograrlo, a través de una técnica llamada **gamificación** (Growth Engineering, 2023). El término se refiere a la incorporación de **elementos del juego en procesos que de otro modo serían mundanos**, para dar al alumno o al empleado la satisfacción del progreso o el logro. En otras palabras, la gamificación se asocia comúnmente con **el compromiso de los empleados**. ¿Te interesa saber más sobre la Gamificación en el ámbito laboral? ¡Mira el video [aquí](#)!

¿La gamificación es digital?

La gamificación puede ser **tanto digital como analógica**, o incluso una combinación de ambas, lo que significa que también puede aplicarse a tareas prácticas. Cuando el objetivo de la gamificación es enseñar a un empleado de una manera atractiva (como en Aprendizaje y Desarrollo), entonces se **puede usar un videojuego literal o un simulador** para demostraciones más prácticas en comparación con un manual prolijo. El uso de una consola de videojuegos portátil con fines didácticos se ha implementado en el sector de la comida rápida (Walker, 2022).

La gamificación como protocolo



Fuente: <https://www.pexels.com/photo/pizza-and-monopoly-board-game-on-wooden-surface-4004418/>

Para entender correctamente la **implementación analógica de la gamificación**, hay que **verla como un juego de mesa**. Un juego de mesa puede parecer complejo al principio, pero a medida que uno se sumerge en él, puede resultarle **entretenido entender cómo se aplican las diferentes reglas y procedimientos**. Viéndolo de una manera poco convencional, se puede ver que **el juego de mesa es un conjunto de procedimientos y protocolos operativos estándar**. En otras palabras, al **hacer que sea divertido** para los empleados aprender sobre procesos y protocolos sostenibles, esencialmente está **comunicando las mejores prácticas de** una manera que será mejor absorbida por los alumnos.



CAPITULO 7: MEJORA CONTINUA IMPULSADA POR LA TECNOLOGIA

En este capítulo, el alumno reconoce la importancia de la tecnología de alta gama en los sectores de la restauración y el catering. En particular, serán capaces de describir de qué manera los avances tecnológicos complementan el factor humano y cómo pueden ayudar a mejorar aún más las operaciones sostenibles.

Digitalización y tradición

Algunos **restaurantes tradicionales** no han cambiado la **forma en que operan durante décadas**, o incluso siglos. En consecuencia, es fácil imaginar la restauración como **sectores que no requieren cambios tecnológicos**. En todo caso, el ambiente tradicional ofrece el punto de venta de un negocio. Sin embargo, el uso de las tendencias tecnológicas actuales, que pueden **beneficiar a la sostenibilidad**, está promoviendo la transición digital, incluso en estos sectores, sean visibles o no los cambios.

¿Dónde está la mejora?

Innumerables pequeños cambios pueden ser **calificados como mejoras** y, por supuesto, todos los partidarios de la sostenibilidad **dan la bienvenida al pensamiento innovador**. Sin embargo, las principales áreas de transición digital podrían definirse como las siguientes:

Electrodomésticos inteligentes: Los dispositivos fijos pueden convertirse en inteligentes, con **elementos de IA e Internet de las cosas (IoT)**, como sensores inteligentes. Esencialmente, estas características podrían ayudar al sistema a **analizar, predecir y aplicar procesos**, mejorándolos **marginalmente y acumulando un** impacto positivo durante un largo período (Alt, 2021).

Análisis de datos: La recopilación multidimensional de datos puede ayudar a identificar patrones, que van desde el comportamiento insostenible de los clientes hasta mejoras en la elección de proveedores en lo que respecta a la huella de carbono (Hassoun et al., 2023)

Recuerde que el cambio tecnológico también puede causar desacuerdos y la transformación puede encontrarse con la resistencia del personal. Por lo tanto, es bastante erróneo descartar el elemento humano cuando se habla de transformación digital.

Además, ya nos hemos referido a la gamificación como no ser estrictamente digital en restaurantes y catering. Sin embargo, cuando se trata de los procesos digitalizados, la gamificación puede enmarcarse en una **interfaz de usuario diseñada y fácil de usar para los empleados**.

CAPITULO VIII ESTUDIO DE CASO – MAX BURGERS



Fuente: <https://www.maxburgers.com/products/products/>

Una **cadena de restaurantes** sueca, **Max Burgers**, ha sido pionera en el primer menú "*positivo para el clima*" del mundo (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, 2023), comprometiéndose a eliminar de la atmósfera más gases de efecto invernadero de los que emite toda su cadena de valor.

Max Burgers mide y **etiqueta cada elemento del menú con su equivalente de CO₂**, lo que anima a los clientes a tomar decisiones informadas. La iniciativa se basa en el éxito del lanzamiento en 2016 de las "*hamburguesas verdes*" de *origen vegetal*, que tienen un impacto climático significativamente menor que las hamburguesas de ternera. Max Burgers ha implementado varias medidas para reducir las emisiones, como el uso **de energía 100% eólica**, **la adopción de envases renovables** y lograr **un desperdicio mínimo de alimentos**. Las ventas de su gama de hamburguesas verdes han aumentado, aumentando alrededor de un 1000% entre 2015 y 2018. La compañía tiene como objetivo hacer que una de cada dos comidas vendidas no tenga carne de res para 2022.

Más allá de sus operaciones, Max Burgers participa activamente en las discusiones, alentando a otras empresas a adoptar el etiquetado libre de CO₂ y **unirse al movimiento "Climate Positive"** para una industria alimentaria respetuosa con el clima. Además, a través de su **programa de compensación de carbono**, la compañía ha plantado más de dos millones de árboles, lo que equivale a retirar 230.000 coches de gasolina de la carretera durante un año.

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

CON ENTRENADOR	SIN
• Proyecto final • Tareas de evaluación	• Tareas de evaluación

TAREAS DE EVALUACIÓN

Instrucciones para los estudiantes:

El alumno tiene ahora la tarea de demostrar su comprensión y competencia en la creación de un modelo de negocio sostenible. Esta evaluación comprende varias tareas y preguntas relacionadas con los objetivos de aprendizaje y las habilidades que el alumno ha adquirido a lo largo del módulo. Deben responder a cada pregunta o completar cada tarea lo mejor que puedan.

Tareas de evaluación:

1. Definición de prioridades y planes de acción

- Define tres objetivos de sostenibilidad para tu modelo de negocio.
- Desarrolle planes de acción para cada objetivo, describiendo pasos y plazos específicos.

2. Tomar decisiones en situaciones inciertas

Describe un escenario en el que tuvo que tomar una decisión empresarial crítica en una situación incierta y ambigua. Explique su proceso de toma de decisiones, incluyendo cómo consideró los posibles resultados no deseados.

3. Manejo de situaciones y conflictos que se mueven rápidamente

Proporcione un ejemplo de una situación o conflicto de rápido movimiento que haya enfrentado en la configuración de su modelo de negocio. Explique cómo demostró agilidad y flexibilidad para abordarlo de manera efectiva.

4. Cooperando con otros para la acción

Describa un proyecto colaborativo en el que haya trabajado con compañeros o miembros del equipo para desarrollar ideas innovadoras de sostenibilidad. Explique cómo estas ideas se convirtieron en planes de acción alineados con los principios de sostenibilidad.

5. Aprender del éxito y del fracaso

Comparta un caso específico de éxito o fracaso en sus esfuerzos de sostenibilidad. Reflexiona sobre lo que aprendiste de esta experiencia y cómo influyó en tus prácticas comerciales sostenibles.

6. Prácticas sostenibles de gestión de residuos

Identifique y explique brevemente dos prácticas de gestión sostenible de residuos que haya implementado o planee implementar en su modelo de negocio.

7. Menú y ofertas sostenibles

Describa cómo ha creado un menú centrado en los ingredientes de temporada, el abastecimiento local, la reducción de los productos de origen animal y la ampliación de las opciones de origen vegetal en su modelo de negocio.

8. Selección de sistemas de producción sostenibles

Explique su proceso para elegir sistemas de producción sostenibles de alimentos y consumibles en su modelo de negocio, considerando la reducción de la huella ecológica.

9. Comunicar ambiciones sostenibles

Describa su estrategia para comunicar eficazmente sus ambiciones e iniciativas sostenibles a su personal y a los consumidores, promoviendo el compromiso y la concienciación.

10. Medición y presentación de informes sobre el impacto en la sostenibilidad

Explique los indicadores clave de rendimiento (KPI) o las métricas que utiliza para medir el impacto de la sostenibilidad de su modelo de negocio. Describa cómo recopila y reporta datos sobre estos KPI para realizar un seguimiento y comunicar sus logros en materia de sostenibilidad.

Criterios de evaluación:

- Las respuestas demuestran una comprensión clara de los temas y habilidades cubiertos en el módulo.
- Las respuestas están bien estructuradas y son concisas, y abordan cada componente de las tareas.
- Cuando sea necesario, se proporcionan ejemplos apropiados, pruebas o experiencias de la vida real.
- Material adicional: Proporcione gráficos, diagramas o documentos relevantes para respaldar sus respuestas, si corresponde.

EVALUACION DEL PROYECTO FINAL: ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE EN EL SECTOR DE LA RESTAURACION

Descripción general del proyecto final:

1. Selecciona tu negocio

Elija una idea de negocio de catering o un negocio de catering existente que pretenda mejorar de manera sostenible. Proporcione una breve justificación de su elección.

2. Objetivos de sostenibilidad

Define al menos tres objetivos de sostenibilidad para tu negocio de catering. Explique por qué estos objetivos son importantes y cómo se alinean con los objetivos del módulo.

3. Planes de acción

Desarrollar planes de acción detallados para lograr cada objetivo de sostenibilidad. Incluya pasos, plazos y responsabilidades específicos. Justifica tu enfoque.

4. Implementación

Ejecuta los planes de acción dentro de tu proyecto. Describa los desafíos enfrentados, las decisiones tomadas y cualquier modificación al plan durante la implementación.

5. Evaluación de resultados

Evalúe los resultados de sus esfuerzos de sostenibilidad. Proporcionar datos y evidencias del impacto en el negocio, el medio ambiente y la sociedad.

6. Presentación

Prepara una presentación que resuma tu proyecto final. Destaque los aspectos más importantes de su modelo de negocio y sus logros en materia de sostenibilidad.

7. Reflexión y evaluación entre pares

Reflexiona sobre tu experiencia en el proyecto final, incluyendo lo que has aprendido y cómo aplicarías estas lecciones en futuros esfuerzos. Si trabajas en grupo, evalúa la colaboración y la contribución de tu equipo.

Criterios de evaluación:

El proyecto final se evaluará en función de los siguientes criterios:

- Relevancia y aplicabilidad del modelo de negocio sostenible.
- Creatividad, innovación e integralidad del proyecto.

- Planes de acción realistas y resultados esperados.
- Habilidades efectivas de presentación y comunicación.
- Citas y referencias adecuadas en el informe.
- Colaboración y trabajo en equipo (si corresponde).

Comentarios:

Proporcionar comentarios constructivos sobre los proyectos finales, haciendo hincapié en la aplicabilidad práctica del modelo de negocio sostenible, la eficacia de la presentación y la profundidad del análisis. Anime a los alumnos a reflexionar sobre su experiencia y las lecciones aprendidas.

Lecturas adicionales

- Fedorova, A. (2020). Investigación y análisis de procesos de negocio en una empresa de restauración. CPT2020 Actas de la 8ª Conferencia Científica Internacional sobre Computación en Física y Tecnología, 161–186.
https://doi.org/10.30987/conferencearticle_5fd755c0127bd9.87408786
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Innovación en modelos de negocio sostenibles: una revisión. Revista de Producción Limpia, 198, 401–416.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Maynard, D. D. C., Zandonadi, R. P., Nakano, E. Y., & Botelho, R. B. A. (2020). Indicadores de sostenibilidad en restaurantes: el desarrollo de una lista de verificación. Sostenibilidad, 12(10), 4076. <https://doi.org/10.3390/su12104076>
- Ratushnyak, E. S., & Shapovalov, V. V. (2023). Aspectos clave de la innovación de modelos de negocio sostenibles. En E. G. Popkova (Ed.), Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management (pp. 105-113). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28457-1_11
- La Asociación de Restaurantes Sostenibles (s.f.) Una organización dedicada a promover la sostenibilidad en el sector de servicios de alimentos.
<https://www.thesra.org/>
- TEDx Talks (12 de enero de 2015). Gamificación en el trabajo | Janaki Kumar - España | TEDxGraz. Youtube. [Gamificación en el trabajo | Janaki Kumar - España | TEDxGraz - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)

Lista de referencias

- Ackerman T. (2018) "Por qué la cultura de la empresa es crucial en el sistema de franquicias", Forbes, disponible en:
<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/06/07/why-company-culture-is-crucial-in-the-franchise-system/>
- Agile Alliance (s.f.) "¿Qué es Agile?" disponible en:
<https://www.agilealliance.org/agile101/>

- Alt R. (2021) Transformación digital en la industria de la restauración: desarrollos e implicaciones actuales. Revista de Turismo Inteligente. Vol. 1, No. 1. DOI:10.52255/smarttourism.2021.1.1.9
- Bronte G. (2017) "Talking trash: Tackling the industry's dirty little secret", Restaurant, disponible en: <https://www.restaurantonline.co.uk/>
- Buckley C. (21 de julio de 2023), "Save the Planet, Put Down that Hamburger", disponible en: [Save the Planet, Put Down that Hamburger - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com/2023/07/21/dining/save-the-planet-put-down-that-hamburger/)
- Dsouza, Prima & Ks, Krithi & Nayak, Priyanka & R., Bhuhava (2021) "E-BUSINESS PROCESSES IN FOOD SERVICES", Revista Internacional de Investigación Avanzada. 9. 821-829
- Diana Gavilán, Adela Balderas-Cejudo, Susana Fernández-Lores, Gema Martínez-Navarro, Innovación en la entrega de comida online: Aprendizajes de la COVID-19, Revista Internacional de Gastronomía y Ciencia de los Alimentos, Volumen 24, 2021, 100330, ISSN 1878-450X, <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330>.
- Ekanem I. (2017) "Escribir un plan de negocios", Routledge, pp. 52-53
- Energy Star (s.f.). ENERGY STAR para Pequeñas Empresas: Restaurantes. https://www.energystar.gov/buildings/resources_audience/small_biz/restaurants
- FoodMiles (s.f.) "Calculadora de millas de alimentos" disponible en: <https://www.foodmiles.com/>
- Growth Engineering (6 de julio de 2023). La definición definitiva de gamificación (con 6 ejemplos del mundo real). <https://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/>
- Hassoun Abdo, Marvin Hans J. P., Bouzembrak Yamine, Barba Francisco J., Castagnini Juan Manuel, Pallarés Noelia, Rabail Roshina, Aadil Rana Muhammad, Bangar Sneh Punia, Bhat Rajeev, Cropotova Janna, Maqsood Sajid, Regenstein Joe M. (2023). Transformación digital en la industria agroalimentaria: aplicaciones recientes y el papel de la pandemia de COVID-19. Fronteras de los Sistemas Alimentarios Sostenibles. Vol. 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2023.1217813>
- Klein E. (2023) "6 errores culinarios que estás cometiendo que son malos para el medio ambiente, según un chef", Insider, disponible en: <https://www.insider.com/kitchen-mistakes-bad-for-environment-earth-month-2023-4>
- Kundamal R. (2022) "The Unsustainability of Buffet Food Waste", Global Research and Consulting Group Insights, disponible en: <https://insights.grcglobalgroup.com/the-unsustainability-of-buffet-food-waste/>
- NITI Aayog (2017) "Strategy on Resource Efficiency", Delegación de la UE en la India
- ↑ Sengupta S. (25 de marzo de 2022). Gastronomía sostenible: chefs que están cambiando la industria alimentaria. Revista Diecisiete Goles. <https://www.17goalsmagazin.de/en/sustainable-gastronomy-healthy-eating-habits/>

- Autores del Manifiesto Ágil (2019) "Manifiesto Ágil", disponible en: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (2023) "MAX Burgers: Creando el primer menú "positivo para el clima" del mundo | Suecia, Noruega, Dinamarca, Polonia", disponible en: [MAX Burgers: Creando el primer menú "positivo para el clima" del mundo | Suecia, Noruega, Dinamarca, Polonia | Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático](#)
- Walker I. (12 de enero de 2022). La saga del juego ultra raro de McDonald's DS llega a su fin después de 11 largos años. <https://kotaku.com/we-can-all-finally-learn-how-to-make-big-macs-on-ninten-1848347540>
- ↑ Yetim A. (17 de noviembre de 2021). Cómo la tutoría puede dar forma a una TI sostenible. BCS. <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/how-mentorship-can-shape-sustainable-it/>