



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA

2015

**Universidad Politecnica de Valencia**

**Facultad de Administración y Dirección de Empresas**

**Master Degree in Business Management, Products and Services**

Proyecto Final de Master

**Incorporación De Tecnologías de La Información en la  
Estrategia Cliente-Céntrica en un restaurante “FastFood”**

**Ignacio Gil Conesa**

**Prof. Fernando González Ladrón de Guevara**

Valencia, Septiembre 2015





# Índice

1	Introducción	5
	ii Índice de tablas	
	iii Objetivos	
2	Análisis de mercado	9
2.1	Las empresas <i>Fast Food</i>	9
2.1.1	Justificación	9
2.1.2	Mercado ascendente	10
2.1.3	Historia	10
2.1.4	El sector de la comida rápida	13
2.1.5	El mercado internacional de la comida rápida	14
2.1.6	Gasto en comida rápida	15
2.1.7	Gasto en comida rápida en España	17
2.1.8	La cadena de valor de la comida rápida	22
2.2	Introducción a la tecnología	28
2.2.1	Definición	29
2.2.2	Características e Influencia	29
2.2.3	Tecnología y sistemas de información	31
2.2.4	Componentes de la tecnología	32
	2.2.4.1 Hardware	33
	2.2.4.2 Software	34
	2.2.4.3 Redes y comunicaciones	35
2.2.5	Clasificación y tipos de sistemas de información	38
2.2.6	El Híper-sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones en España 2012	41
2.2.7	El sector de la tecnología en España	42
	2.2.8.1 Las TIC en España	42
	2.2.8.2 Internet en la empresa española	43
3.	Sistemas de información y estudio de la metodología. (ITSGAS)	49
3.1	Explicación del procedimiento	49
3.1.1	Sistemas de información en una empresa	51
	3.1.1.1 Fase I – Introducción de la informática	51
	3.1.1.2 Fase II – Expansión Anárquica	52
	3.1.1.3 Fase III – Coordinación SI objetivos de empresa	52
	3.1.1.5 Procedimiento de planificación TI/SI de la estrategia	59
3.1.2	Concepto ITSGA/ITSA	61
3.1.3	Procedimiento de la incorporación de TI/SI	62
3.1.4	Misión de la empresa	63
3.1.5	Análisis del entorno	63
3.1.5	Análisis Interno	67
3.1.7	Aplicación de la metodología ITSGA al sector <i>Fast Food</i>	69
	3.1.7.1 Introducción	69
	3.1.7.2 Misión de <i>McDonald's</i>	69
	3.1.7.3 Ámbito del producto	71
	3.1.7.4 ámbito de mercado	71
	3.1.7.5 Ámbito Geográfico	71

	3.1.7.6 Análisis del entorno	71
	3.1.7.7 Clientes proveedores	73
	3.1.7.8 Análisis del sistema de información	75
4	Análisis de la propuesta One2Up	78
4.1	Introducción	78
4.1.1	Resumen	78
4.2	Descripción del producto	78
4.2.1	El restaurante	78
4.2.2	Aplicación para el <i>IPad</i>	79
4.3	Objetivo del trabajo fin de Master	80
4.4	Objetivos	81
4.5	Análisis estratégico	83
4.5.1	Análisis del macroentorno	83
4.5.2	Fortalezas y debilidades	83
4.5.3	Análisis del microentorno	84
4.6	Análisis de la competencia	87
4.6.1	Amenazas y oportunidades	88
4.7	Análisis DAFO y estrategia	90
4.8	Análisis de las operaciones ( <i>layout</i> )	92
4.8.1	Localización	93
4.8.2	Distribución en planta	93
4.9	Análisis de la organización y recursos humanos	93
4.9.1	Misión, visión y objetivos	93
4.9.2	Forma jurídica y fiscal de la empresa	95
4.9.3	Organigrama	98
4.10	Análisis de marketing	99
4.10.1	Segmentación y público objetivo	99
4.10.2	Estrategia del producto/servicio	99
4.10.3	Estrategia de precios	100
4.10.4	Estrategia de comunicación	100
4.10.5	Estrategia de distribución	101
4.10.6	Marketing mix (4P)	102
4.11	Valoración y análisis financiero	103
4.11.1	Cuentas pérdidas y ganancias (Tres años)	103
4.11.2	Balances provisionales (Tres años)	104
4.11.3	Escenarios de acción (Tres escenarios de acción)	105
5.	Conclusión	106
	Limitaciones	
	Bibliografía	109
	Anexo I	111

# 1. Introducción

La adaptación de la tecnología a las organizaciones de hoy en día es una herramienta indispensable para conseguir una mayor competitividad y evolución en dichas organizaciones.

Todas las organizaciones requieren la creación de estrategias, permitiendo agregar valor para poder alcanzar sus objetivos. Este trabajo sería casi imposible de realizarse actualmente si no fuera efectuado en conjunto con estrategias de tecnología y los sistemas de información.

Este proyecto final de master que vamos a presentar, pretenderemos conseguir una serie de ventajas estratégicas basadas en en la tecnología y los sistemas de información para la organización a través de la aplicación de la metodología de análisis, proveniente de los profesores Hax y Majluf y tratando la propuesta ITSGA de Andreu, Ricart y Valor.

La metodología que trataremos de utilizar a lo largo de este proyecto será la metodología ITSGAs, que son las Acciones Estratégicas Genéricas Basadas en la Aplicación de Tecnologías de la Información.

Para su desarrollo comenzaré por centrar el sector restauración, específicamente en los restaurantes de comida rápida (*fast-food*), pasando posteriormente a un análisis de en base a las ITSGA's de las variables que le afectan a la vez que de la cadena de valor del restaurante analizado. Iniciaré tratando cómo surgen en España, ofreciendo datos económicos y todo aquel dato que nos pueda resultar de utilidad para el correcto análisis de su estrategia basada en Tecnologías de la Información.

En segundo lugar analizaremos el estado actual en España de las TIC ya que el carácter innovador del proyecto está centrado en la aplicación tecnológica centrada en el cliente, al objeto de formular propuestas para su mejora competitiva.

Finalmente trataré de describir el valor añadido de la propuesta del modelo resultante y el valor añadido de la metodología así como las ventajas estratégicas sostenibles obtenibles por la empresa sobre la base de tecnologías de la información procediendo a presentar las conclusiones finales.

## ii. INDICE DE TABLAS

Capítulo	Título	Página
2.1	Principales Magnitudes del Sector	11
2.2	Magnitudes del sector en miles de euros	12
2.3	crecimiento y previsión	13
2.4	Colocación del consumo de comida rápida en el mundo	16
2.5	número de locales de comida rápida por comunidad autónoma	21
2.6	Transacciones en la venta de comida rápida en millones de unidades en España	22
2.7	Gasto en comida rápida en millones de euros en España	23
2.8	Gasto en comida rápida por habitante en España	24
2.9	Ratio turista extranjero-Población en España	25
2.10	Cadena de valor genérica de porter	29
2.11	Relación entre tecnologías y sistemas de información	34
2.12	tipos de medio de comunicación y ancho de banda	42
2.13	Presupuesto en TIC por categoría	44
2.14	Protocolos más comunes para los diferentes servicios de internet	48
2.15	Evolución de la presencia de ordenadores	66
2.16	Uso de ordenador por tamaño de empresa	67
1-1	<i>Uso de ordenador por sector de actividad</i>	68
1-2	Uso de ordenador por comunidad autónoma.	68
1-3	Uso de ordenador. Comparativa internacional	69
1-4	Motivos para no utilizar ordenador	70
1-5	Tipología de ordenadores y dispositivos en empresas	70
1-6	Tipologías de ordenadores y dispositivos por sector de actividad	71
1-7	El papel del SI en las empresas,	89
1-8	El SI en el contacto de la cadena de valor	90

1-9	Formulación de planes de tecnologías y sistemas de información coherentemente con los planes estratégicos de la compañía	94
1-10	Formulación de planes de sistemas de información conjuntamente con los planes estratégicos de la compañía.	95
1-11	<i>Estructura de un procedimiento de alineación del plan tecnologías y sistemas de información.</i>	98
1-12	<i>Organigrama ilustrativo usado como ejemplo para describir el procedimiento propuesto.</i>	99
1-13	<i>Distintos grupos de trabajo que intervienen en el proceso de planificación</i>	100
1-14	<i>Las 5 Fuerzas de Porter</i>	103
1-15	<i>Integración entre la formulación de la estrategia y la planificación de TI/SI</i>	104
1-16	<i>Estructura del procedimiento propuesto en el contexto de la estrategia de negocio.</i>	107
1-17	<i>Análisis del entorno de acuerdo con el esquema de Porter</i>	109
1-18	<i>Análisis de oportunidades/Peligros relacionados con nuevos entrantes</i>	110
1-19	<i>Análisis de oportunidades/Peligros relacionados con competidores existentes.</i>	111
1-20	<i>Análisis de oportunidades/Peligros relacionados con clientes y proveedores.</i>	112
1-21	<i>Análisis de Oportunidades/Peligros relacionados con posibles productos sustitutos</i>	113
1-22	<i>Análisis del entorno tecnológico</i>	114
1-23	<i>Análisis de puntos fuertes y débiles del SI</i>	115
1-24 valor	<i>Relevancia de acciones genéricas para actividades de la cadena de</i>	116
1-25	<i>Relevancia de acciones genéricas para oportunidades y amenazas</i>	116



### iii. OBJETIVOS

- Identificar el efecto en los costes, consecuencia de la aplicación de las tecnologías identificadas.
- Conocer la estrategia aplicada en empresas de alimentación.
- Analizar una solución competitiva cliente-céntrica para una empresa “Fast Food” en España
- Investigar la utilidad de la metodología ITSGAS para la identificación de tecnologías con valor estratégico.
- Identificar tecnologías de valor estratégico sostenible en este tipo de empresas.
- Presentar mi TFM para la obtención del título de Master.

## 2. Análisis de Mercado

### 2.1. LAS EMPRESAS 'FAST FOOD'

#### 2.1.1. Justificación y un poco de historia

Valor añadido para ñas familias como pueden ser: juguetes, más queso, extra de carne, piscina de bolas, parque para niños, servicio de internet. Estos son algunos de los valores añadidos que las empresas de comida rápida deberán ofrecer por los 5 euros que cada cliente español gasta en uno de sus restaurantes.

Es decir, ofrecer muchas ventajas a un bajo precio. Sin embargo, McDonald's y Burger King saben cómo ir un paso por delante, haciendo publicas ciertas medidas para atraer consumidores que buscan comodidad y buen precio.

El mercado de la comida rápida ha crecido un total de un 5% durante el año 2014. Dentro de este sector, las hamburguesas era el alimento más consumido, por lo que las hamburgueserías se vieron favorecidas, aumentando su facturación en casi un 5% respecto a los años anteriores.

En diciembre del año 2010, Burger King, dio el primer paso de crecimiento como empresa de comida rápida desde los años 70 y firmo un acuerdo con Repsol consiguiendo de tal forma que se repartiesen sus productos a través de las estaciones de servicio. Dicha operación signífico un gran éxito, por lo que Burger King decidió expandir sus productos en 150 estaciones de servicio haciendo a Repsol, el mayor franquiciado en la Unión Europea.

Pocos días después, el director general de Burger King para la División del Mediterráneo, Juan Olave, anunciaba que una de las áreas en las que más incidirá la multinacional será en la apertura de sus establecimientos las 24 horas del día ya que se trata de un nicho de mercado con una oportunidad de crecimiento "importante" en el que la empresa seguirá invirtiendo. Además, Burger King se distanciaba de sus competidores y anunciaba que incluirá también en sus establecimientos un servicio de reparto a domicilio siempre que no se ponga en riesgo la calidad de los productos. "Nuestro mayor objetivo es que los clientes reciban el producto en sus casas en las mismas condiciones que en los restaurantes".

En enero de 2012 era McDonald's quien se acercaba a las grandes familias y hacía público que descontará un 10% en la factura a quienes acrediten que pertenecen a una familia numerosa tras alcanzar un acuerdo con la Federación Española de Familias Numerosas. La estrategia de la multinacional no acaba aquí. Para el periodo 2011-2013, McDonald's contempla una inversión total de 143 millones de euros para cumplir con su objetivo de abrir 55 restaurantes, además de continuar con las remodelaciones de los ya existentes.

### 2.1.2. Un mercado ascendente

Podríamos decir que España es de los países occidentales donde menos consumo de comida rápida se produce, junto con Australia y Italia.

Los españoles gastan alrededor de unos 1000 Millones de Euros en la comida fast food según del EAE Business School, donde también podemos observar que dicho sector genera alrededor de 155.000 millones de euros en todo el mundo, y un aumento previsto en 2015 de 178.000 millones de euros. Es decir, que se espera un crecimiento acumulado de un 21%

El porcentaje que representa el consumo Nacional Español es de un 0,72% sobre el consumo mundial en el sector de la comida rápida. No obstante, junto con Francia, España es el país en Europa donde se ha producido un aumento en el gasto de cada ciudadano en este tipo de establecimientos pasando de 22 euros de media anual a 34 Euros en 2014

La necesidad de diferenciarse de la competencia y de seguir ofertando estrategias de más por menos a la vez de atraer al público objetivo joven hace especialmente interesante la proyección de innovaciones tecnológicas que incorporen valor añadido a los restaurantes más allá de únicamente el precio o más producto a mismo precio.

### 2.1.3. Historia

El fast food, también llamado comida rápida, comenzó a mediados del año 1950, principalmente en Estados Unidos. La gran acogida que tuvo este tipo de restauración llegó incluso a modificar los hábitos alimenticios de la población Norte Americana. Estos hábitos, aún perduran en la actualidad. Este tipo de restauración sigue transformando a día de hoy los hábitos alimenticios de los americanos, llegando incluso a afectar a la economía y a la mano de obra.

Este término “fast food” se puede definir como: comida que se comercializa de forma rápida, tiene una fácil preparación y viene elaborada o semi elaborada con una idea final de “comida para llevar”. También cabe destacar que habitualmente se destina a productos como: hamburguesas, pizzas, bocadillos...

El principal éxito de este tipo de comida reside en el ahorro de tiempo para el consumo. Otro tipo de factor de éxito es su imagen positiva, juvenil y moderna. Sin embargo, las mayores críticas recibidas por este sector se deben a los malos principios dietéticos que en su mayoría poseen. Cabe destacar, que España, con una gran riqueza gastronómica y una dieta mediterránea, ha sido afectada por este sector con una gran fuerza.

En España, el fast food tiene un gran atractivo y sigue experimentando crecimiento, a pesar de la crisis en los últimos años. La empresa líder, según el informe DBK 2013 es la cadena McDonald's, especializada en las hamburguesas. Sin embargo, tienen que competir con grandes rivales, implementados ya en el mercado español como son: Telepizza y diferentes cadenas de bocaterías.

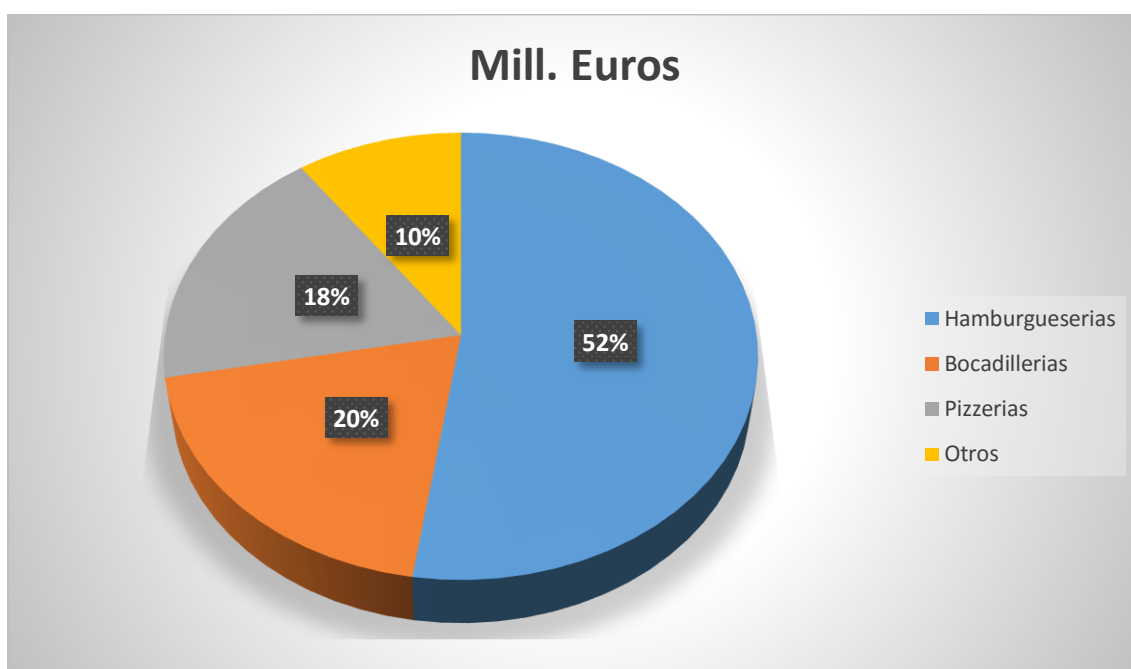
## Principales magnitudes del sector

<b>Datos de síntesis, 2012</b>		<b>El mercado creció un 1% en 2012, hasta 2.730 millones</b>
➤ Número de establecimientos	4.195	En el ejercicio 2012 siguió apreciándose un <b>gran dinamismo en el ritmo de apertura de nuevos establecimientos</b> , a pesar del deterioro de la coyuntura económica, llegando a alcanzar la cifra de <b>4.195 locales operativos</b> . Por su parte, las <b>ventas de los establecimientos</b> se cifraron en <b>2.730 millones</b> de euros, experimentando un <b>crecimiento del 1,3%</b> respecto al año anterior, inferior, no obstante, al 3,3% contabilizado en 2011.
➤ Mercado (mill. euros)	2.730	
- Hamburgueserías	1.430	Las cadenas de <b>hamburgueserías</b> , con unas ventas de 1.430 millones de euros, y el grupo de <b>otros establecimientos</b> (270 millones) fueron los segmentos que experimentaron en 2012 el <b>comportamiento más positivo</b> , con crecimientos en ambos casos situados en torno al 3%, sustentados en el aumento del número de locales.
- Bocadoilerías	535	
- Pizzerías	495	
- Otros establecimientos	270	
➤ Crecimiento del mercado (%)	+1,3	En el segmento de <b>bocadoilerías</b> la cifra de ventas se situó en <b>535 millones de euros</b> , cifra igual a la alcanzada en 2011. Por último, los ingresos de las <b>pizzerías</b> registraron un nuevo <b>descenso</b> en 2012 (-3,1%), hasta cifrarse en <b>495 millones</b> de euros.
- Hamburgueserías	+3,1	
- Bocadoilerías	-	
- Pizzerías	-3,1	
- Otros establecimientos	+3,1	
➤ Cuota de mercado de las cinco primeras cadenas (%)	70,6	

### 2-1 Principales magnitudes del sector

Fuente: Informe DBK, "Comida Rápida y a Domicilio", marzo 2014, 17ª edición

Del cual podemos extraer la siguiente gráfica genérica:



### 2-2 Magnitudes del sector en miles de Euros

Dicho informe (el más relevante para el análisis del sector), se basa en el análisis de las siguientes empresas:

### ***Empresas analizadas***

19 Sushi Take Away	Establiments Viena	Nostrum	Rodilla
ADK	Fresc Co	Oh La La	Sandwich Club
Beykebab	Fresh & Ready	Pans & Company	Subway
Bocatta	Go! Sushing	Pizza Hut	Sushimore
Burger King	Grupo Tele Pizza	Pizza Móvil	Taco Bell
Carpi Pizza	Istanbul Döner Kebap	Pizza Sapri	Todo1euro
Cervecería 100 Montaditos	KFC	Pizzón Pizza	Upper Crust
Cervecería La Sureña	Krunch	Pollo Campero	Viena Capellanes
Delinas	McDonald's	Q'Comes	Vipsmart
Domino's Pizza	Nooi	Qué Pasta!	Voy Volando

Lo que si lo comparamos, en base al observatorio sectorial DBK, Nº 41 de Noviembre 2012 sobre el resto de sectores de servicios, observamos una estabilidad en su funcionamiento.

Sector	Mercado 2011 (M€)	Crecimiento 2011	Previsión 2012	Tendencia
Call Centers (a)	2.015	+4,8%	+2,7%	<i>La actividad de las plataformas en el extranjero continúa ganando peso</i>
Universidades Privadas	1.020	+3,6%	+1,5%	<i>Se amplía la oferta de formación a distancia</i>
Rent a Car	1.465	+3,2%	+1,4%	<i>La demanda extranjera sostiene el crecimiento del sector</i>
Servicios Portuarios	3.540	+2,9%	+0,8%	<i>Aumenta la concentración: cinco grupos reúnen el 50% del mercado</i>
Centros Médicos Especializados (b)	1.005	-1,0%	-1,7%	<i>La facturación de las clínicas de cirugía estética disminuye por encima de la media</i>
Concesionarias de Autopistas	2.440	-1,2%	-5,7%	<i>Reducción del tráfico tanto de turismos como de vehículos pesados</i>
Agencias de Publicidad	800	-7,0%	-7,5%	<i>El volumen de negocio desciende un 30% desde el máximo de 2007</i>
Restaurantes	16.300	-5,8%	-7,5%	<i>Las ventas sólo crecen en el segmento de comida rápida</i>
Mantenimiento de Infraestructuras	3.180	-10,7%	-13,8%	<i>La contracción del gasto público seguirá penalizando al sector en 2013</i>
Prensa Escrita	3.105	-7,6%	-14,3%	<i>Los ingresos en el mercado de prensa diaria caen más que en el de revistas</i>

Crecimiento y previsión: variación en valores corrientes del mercado en España.

(a) incluye facturación a clientes ubicados en el extranjero. (b) corresponde a clínicas de cirugía estética, clínicas oftalmológicas y cadenas marquisitas de clínicas dentales.

### 2-3Crecimiento y previsión

## 2.1.4. El sector de comida rápida

Desde la Revolución industrial, los grandes cambios en la forma de trabajar como, la evolución en el transporte, la inclusión de maquinaria, el sistema de cadena de montaje y los nuevos horarios rígidos, provocaron que las horas destinadas a la comida se fueran reduciendo. Todos estos cambios, con el tiempo, tendieron a amoldar un nuevo sistema social. A principios de los años veinte, en Estados Unidos aparecieron los primeros locales de comida rápida, pero no fue hasta 1937 cuando dos hermanos llamados Dick y Mac comenzaron la instauración de una cadena de producción rápida para sus restaurantes. El principal consumidor de este tipo de negocio, fueron trabajadores no cualificados y con reducidos salarios.

En 1948, el grupo McDonald's introdujo el drive-in-restaurant, sirviendo comida aún más rápida, como por ejemplo, perritos calientes, los cuales se recogían en coche.

Las autoridades sanitarias afirman, que este tipo de comida no es saludable a largo plazo, ya que concentran grandes cantidades de calorías y pueden considerarse un gran riesgo para la salud, no obstante, las condiciones laborales anteriormente favorecen que muchas personas elijan este tipo de comercio para comer.

En 1986, tras la observación de los diversos controles sanitarios, Italia inventó un término opuesto: Slow Food, o comida lenta, el cual se basaba en recuperar la comida tradicional que estaba siendo olvidada recuperando productos naturales y empleándola en un sistema similar a la de los restaurantes de fast food.

Como datos de interés a destacar:

- Estados Unidos es el país con mayor consumo de comida rápida.
- Estados Unidos tiene alrededor de 108 millones de obesos, un 36,6% de la población.

La actual situación económica que sufre gran parte de Europa y América, ha afectado gravemente a la hostelería, uno de los sectores clave para el sostenimiento de estas economías. En España, la hostelería no está pasando por su mejor momento, subidas de impuestos, familias hipotecadas, y una gran fragilidad en el sistema financiero ha terminado por destruir miles de puestos de trabajo en la hostelería común.

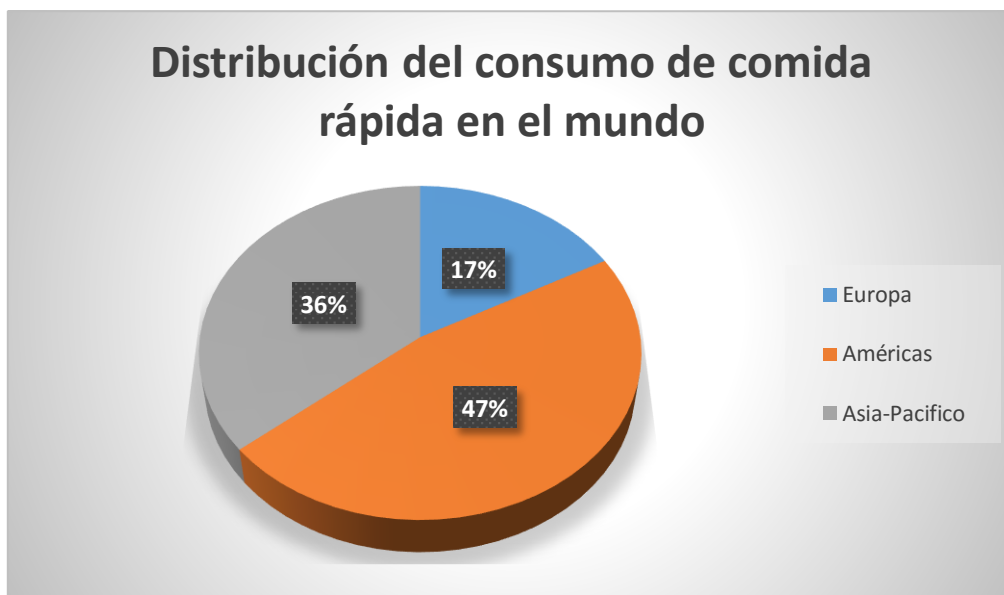
Nuestro país, tiene la característica, que la mayoría de acontecimientos y celebraciones se realizan fuera del hogar, la elección de un tipo u otro de local se plantea importante según la situación de la crisis económica o del poder adquisitivo. Los precios bajos de estas cadenas de restaurantes, favorecen la elección de las mismas azotando con gran fuerza el sector tradicional de la hostelería.

El gran éxito de esta comida, la rapidez del servicio, los precios bajos y la flexibilidad de horarios lleva a las personas a frecuentar más habitualmente estos establecimientos. Estas franquicias se encuentran sumamente extendidas por el territorio español, con lo que encontrar un local cerca del lugar de trabajo o del hogar no resulta una tarea muy difícil.

### 2.1.5. El mercado internacional de comida rápida

Según los estudios, la comida rápida en el mundo, en 2013 fue de 150.600 millones de euros. Con estas cifras, se denota un incremento del 28% desde el año 2010, cuando el tamaño económico de este sector suponía 119.800 millones de euros.

Más datos de interés podrían ser, el número de operaciones o ventas realizadas. En 2013, esta cifra llegó a 208.100 millones de transacciones, con todo esto curiosamente, la factura media fue de 0,69 euros.



2-4 Distribución del consumo de comida rápida en el Mundo, Fuente: El Consumo de Comida Rápida (Strategic Research Center, 2014)

El consumo de comida rápida está totalmente concentrado en Restaurantes de Servicio Rápido, algo lógico si se tiene en cuenta que el sector como tal nació y se ha desarrollado en este tipo de locales.

## ¿Cómo se prevé que será el futuro para este sector?

El futuro para este sector, según todo tipo de informes que se han consultado para este proyecto, es muy positivo. Se estima que los próximos años, dicho sector, tendrá un aumento de hasta un 4,8% en su facturación.

Se prevé que para el año 2014 la facturación sea de 172.500 millones de euros, es decir, un crecimiento aproximado del 16%. Con lo que podemos concluir, que a este sector, le esperan grandes avances y buenos años de crecimiento.

### 2.1.6. El Gasto en comida rápida en el mundo

¿Es cierto que con la globalización las diferencias entre los países se van reduciendo? Algo que ayudaría a ver hasta qué punto esto es o no cierto, es la tendencia en consumo de comida entre diferentes partes del globo. A efectos de este proyecto, nos interesa saber si la comida rápida se consume de igual manera en el mundo.

¿Es verdad que en Estados Unidos se consume una alta cantidad de este tipo de producto? ¿Y en España, hemos abandonado la dieta mediterránea que tanto se ha defendido los últimos años? ¿Qué hay de los emergentes? ¿Se consume mayor cantidad de comida rápida según aumentan los ingresos de sus habitantes? ¿Cómo ha respondido el sector a la crisis financiera internacional?

Parece que a nivel global el sector ha aguantado muy bien y se ha comportado como un sector anti cíclico, pero, ¿ha sido esto así en todo el globo, o por el contrario, hay diferencias relevantes? En este apartado, en este proyecto trataremos de responder a estas preguntas, entre otras.

#### Gasto internacional en comida rápida en millones de euros

	2006	2007	2008	2009	2010	% sobre total	% PIB	Variación 06 - 10	Variación 08 - 09	Variación 09 - 10
Alemania	3.854	4.019	4.159	4.302	4.452	3,08%	0,18%	15,52%	3,45%	3,49%
Australia	1.580	1.650	1.718	1.788	1.857	1,28%	0,20%	17,56%	4,09%	3,83%
Brasil	4.099	4.390	4.990	4.992	5.299	3,66%	0,35%	29,29%	0,05%	6,16%
Canadá	3.412	3.535	3.689	3.838	3.971	2,75%	0,34%	16,39%	4,04%	3,46%
China	13.056	14.773	16.521	18.017	19.657	13,59%	0,45%	50,55%	9,06%	9,10%
EEUU	46.500	49.300	51.300	51.400	51.800	35,82%	0,35%	11,40%	0,19%	0,78%
España	810	856	807	956	1.004	0,69%	0,10%	23,86%	18,45%	5,03%
Francia	3.998	4.235	4.424	4.618	4.813	3,22%	0,24%	20,38%	4,37%	4,22%
India	4.198	4.848	5.374	6.157	6.713	4,64%	0,62%	59,92%	14,56%	9,03%
Italia	1.571	1.641	1.694	1.755	1.809	1,25%	0,12%	15,14%	3,61%	3,08%
Japón	21.230	21.314	21.937	21.457	21.529	14,89%	0,53%	1,41%	-2,19%	0,34%
México	4.008	4.279	4.550	4.724	4.941	3,42%	0,65%	23,29%	3,82%	4,60%
Reino Unido	4.933	5.174	5.384	5.615	5.851	4,05%	0,34%	18,60%	4,30%	4,19%
Total mundo	126.100	133.700	140.200	144.600	149.300	NA	NA	18,40%	3,14%	3,25%



Nota: Las cifras de 2010 son previsiones. Estos trece países suponen el 89,13% del consumo total en euros de comida rápida. La cifra de total mundo engloba el consumo de Canadá, México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Venezuela, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, España, Suecia, Reino Unido, República Checa, Hungría, Polonia, Rumanía, Rusia, Ucrania, Australia, China, India, Japón, Singapur, Corea del Sur y Taiwán.

Los tres estados más importantes para la facturación de los restaurantes de comida rápida son: Estados Unidos, China y Japón, con una facturación media de 51.800, 19.657 y 21.529 millones de euros respectivamente. Con estos datos, se puede observar, que Estados Unidos, aparte de precursor de este tipo de comida, engloba más del 35% del consumo mundial.

Resulta de gran interés, que los cinco principales Estados, en los que más comida rápida se consume, tres de ellos se sitúan en el continente asiático, Japón, China e India.

¿Cuáles son los estados que tienen una menor facturación en comida rápida?

España, Austria e Italia. Estos países Europeos, con fuerte adaptación de la comida mediterránea, los los tres países con menos consumo en todo el mundo, situando unas cifras de 1004, 1857 y 1809 millones de Euros respectivamente.

*¿Cuáles son los países con mayor variación durante dicho periodo?*

*Los tres países con mayores crecimientos en el gasto de comida rápida coinciden con los tres países con mayor crecimiento económico mundial, como son India, China y Brasil, con unos crecimientos de 59,92%, 50,55% y 29,29%.*

Esto supone que el crecimiento medio anual para cada uno de ellos ha sido de 11,98%, 10,11% y 5,86% respectivamente, algo muy a tener en cuenta por las empresas del sector.

Como hemos podido mencionar antes en el proyecto, el mayor crecimiento en este sector, vendrá dado de los países emergentes. El gran estacionamiento del sector, vendrá dado en países con los mercados ya explotados como son EEUU, Japón e Italia.

En España, el gasto aumentara solo un 23,86% dada la preocupación de muchas instituciones sanitarias y las diferentes campañas de concienciación de hábitos y vida saludable.

Tres miembros de la Unión Europea son los países en los que menor importancia respecto a su Producto Interior Bruto tiene el gasto en *fast food*: España, Italia y Alemania. El sector de la comida rápida se ha considerado tradicionalmente como un sector anti-cíclico. ¿Es esto cierto? A la vista de lo ocurrido en países emergentes, todo parece indicar que se ha comportado como un sector al uso, es decir, que presenta

mayores crecimientos a medida que crece su economía. Sin embargo, para poder responder a esta pregunta, debe analizarse lo ocurrido desde el año 2007 en países que más hayan sufrido la crisis económica mundial como Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Italia y España. Entre 2007 y 2008, todos ellos presentan crecimientos en el consumo a excepción de España, en el que este cae casi un 6%. Entre 2009 y 2008 el único país en el que desciende el gasto en *fast food* es Japón, en el que cae un 2,19%.

En este mismo periodo, en España el gasto en comida rápida se ha incrementado un 18%. Entre 2009 y 2010 no se aprecian caídas en ningún país, si bien Japón, se queda prácticamente como estaba. Es decir, que, en líneas generales, si podemos afirmar que este sector ha capeado hasta el momento muy bien la crisis, con subidas de consumo generalizadas en los países más afectados por la difícil situación económica que estamos atravesando.

### 2.1.7. El gasto en comida rápida en España: Comunidades Autónomas

El mercado Español, muestra unas cifras de crecimiento bastante favorables para el sector. Se pasa de tener, un tamaño de negocio de 780 millones en 2005 a aproximadamente 955 millones en 2009, creando un crecimiento medio de 5,2% medio anual.

Respecto al volumen de transacciones, se ha denotado un aumento, pasando de 411 millones en el año 2005 a los 445 millones en el 2009. Estas cifras significan que, España, ha denotado un incremento acumulado del 8% y un crecimiento anual medio de un 2%

Los canales de venta de estos productos sigue manteniendo el nivel de importancia a nivel mundial: los vendedores callejeros<sup>1</sup> suponen un 4,8% del mercado, los locales de “comprar y llevar”<sup>2</sup> un 10,4%, los locales localizados en lugares de ocio un 15,1% y Restaurantes de Servicio Rápido (RSR) el 69,8% restante.

¿Qué porcentaje supone España en el mercado de la comida rápida mundialmente?

*Tal y como podemos observar en las tablas posteriores, España representa tan solo un 0,7% en el mercado de la comida rápida o fast food.*

En cuanto a su porcentaje a nivel Europeo, España representa tan solo un 3,9% en el mercado donde, Reino Unido, es el líder con una cuota de un 22,8%, seguido de Francia, Alemania e Italia, con un 19, 17,7 y un 7,1% respectivamente, siendo el 30% restante de los demás países Europeos.

Una vez analizado la situación del consumo de comida rápida a nivel internacional, y vistas las características del mercado nacional, procedemos a analizar el gasto en España, a nivel autonómico.

#### Número de locales de comida rápida por Comunidad Autónoma

	2006	2007	2008	2009	2010	Habitantes por local
<b>Total</b>	3.422	3.557	3.772	4.008	4.237	11.098
<b>Andalucía</b>	606	630	669	710	751	11.146
<b>Aragón</b>	66	69	73	78	82	16.428
<b>Asturias</b>	63	65	69	74	78	13.902
<b>Baleares</b>	190	197	209	222	235	4.707
<b>Canarias</b>	223	232	246	261	276	7.676
<b>Cantabria</b>	44	46	49	52	55	10.768
<b>Castilla León</b>	157	163	173	184	194	13.193
<b>Castilla la Mancha</b>	104	108	115	122	129	16.266
<b>Cataluña</b>	627	651	691	734	776	9.681
<b>Valencia</b>	217	226	239	254	269	19.003
<b>Extremadura</b>	39	40	43	45	48	23.067
<b>Galicia</b>	217	226	239	254	269	10.400
<b>Madrid</b>	551	573	607	645	682	9.470
<b>Murcia</b>	95	99	105	112	118	12.390
<b>Navarra</b>	34	35	37	40	42	15.165
<b>País vasco</b>	162	168	178	189	200	10.892
<b>La Rioja</b>	14	14	15	16	17	18.966
<b>Ceuta</b>	6	6	6	7	7	11.511
<b>Melilla</b>	7	8	8	9	9	8.448

2-5 Número de locales de comida rápida por comunidad autónoma, Fuente: Páginas Amarillas e Instituto Nacional de Estadística (INE), 2013.

En nuestro País, existen 4.327 establecimientos destinados a la comida rápida (Registros en páginas amarillas 2012), Las comunidades que tienen un mayor número de establecimientos son obviamente las más pobladas: Cataluña, Andalucía y Madrid, estas engloban más de la mitad de los locales. Las comunidades en las que más locales de fast food por número de habitantes podemos encontrar son: Baleares y canarias. Esto se asocia al fuerte sector turístico que existe en ambas comunidades. Estas dos comunidades, aglutinan el 40% de los turistas que llegaron a España en 2010, la mayoría alemanes y británicos.

**Transacciones en la venta de comida rápida en millones de unidades en España**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total</b>	419	428	436	445	453
Andalucía	74	76	77	79	80
Aragón	8	8	8	9	9
Asturias	8	8	8	8	8
Baleares	23	24	24	25	25
Canarias	27	28	28	29	30
Cantabria	5	6	6	6	6
Castilla León	19	20	20	20	21
Castilla la Mancha	13	13	13	14	14
Cataluña	77	78	80	81	83
Valencia	27	27	28	28	29
Extremadura	5	5	5	5	5
Galicia	27	27	28	28	29
Madrid	67	69	70	72	73
Murcia	12	12	12	12	13
Navarra	4	4	4	4	4
País vasco	20	20	21	21	21
La Rioja	2	2	2	2	2
Ceuta	1	1	1	1	1
Melilla	1	1	1	1	1

2-6 Transacciones en la venta de comida rápida en millones de unidades en España, Fuente: EAE Business School y Datamonitor, 2012

**Gasto en comida rápida en millones de euros en España**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total</b>	810	856	807	956	1.004
Andalucía	144	152	143	169	178
Aragón	16	17	16	18	19
Asturias	15	16	15	18	18
Baleares	45	47	45	53	56
Canarias	53	56	53	62	65
Cantabria	11	11	10	12	13
Castilla León	37	39	37	44	46
Castilla la Mancha	25	26	25	29	31
Cataluña	148	157	148	175	184
Valencia	51	54	51	61	64
Extremadura	9	10	9	11	11
Galicia	51	54	51	61	64
Madrid	130	138	130	154	162
Murcia	23	24	22	27	28
Navarra	8	8	8	9	10
País vasco	38	40	38	45	47
La Rioja	3	3	3	4	4
Ceuta	1	1	1	2	2
Melilla	2	2	2	2	2

2-7 Gasto en comida rápida en millones de euros en España, Fuente: EAE Business School y Datamonitor, 2012

Como podemos observar en la tabla anterior, y hemos comentado anteriormente. Las comunidades con mayor gasto de comida rápida son Cataluña, Andalucía y Madrid, siendo su nivel de negocio de 184, 178 y 162 millones de Euros.

El gasto medio por comunidad asciende a 53 millones de Euros. Cabe destacar, el gasto por encima de la media de comunidades como Cataluña, Andalucía, Madrid, Canarias, Valencia, Galicia y Baleares, Todas estas comunidades engloban a los mayores núcleos de población o los mayores números de turistas.

¿Cuál es el efecto del turismo sobre la comida rápida?

La tabla que les presentamos posteriormente da respuesta a esta pregunta.

### Gasto en comida rápida por habitante en España

	2006	2007	2008	2009	2010	% PIB per cápita	Variación 06 - 10
<b>Total</b>	18,52 €	19,25 €	17,81 €	20,85 €	21,81 €	0,10%	17,77%
<b>Andalucía</b>	18,01 €	18,83 €	17,43 €	20,40 €	21,25 €	0,12%	18,01%
<b>Aragón</b>	12,28 €	12,78 €	11,77 €	13,74 €	14,42 €	0,06%	17,45%
<b>Asturias</b>	13,85 €	14,67 €	13,75 €	16,21 €	17,04 €	0,08%	23,00%
<b>Baleares</b>	44,89 €	46,08 €	41,70 €	48,38 €	50,33 €	0,20%	12,10%
<b>Canarias</b>	26,45 €	27,53 €	25,31 €	29,58 €	30,86 €	0,16%	16,68%
<b>Cantabria</b>	18,52 €	19,40 €	17,99 €	21,05 €	22,00 €	0,10%	18,80%
<b>Castilla León</b>	17,10 €	18,01 €	16,76 €	19,81 €	20,83 €	0,09%	21,83%
<b>Castilla la Mancha</b>	12,77 €	13,19 €	12,02 €	13,98 €	14,56 €	0,08%	14,05%
<b>Cataluña</b>	20,80 €	21,75 €	20,06 €	23,41 €	24,47 €	0,09%	17,63%
<b>Valencia</b>	10,70 €	11,13 €	10,18 €	11,91 €	12,46 €	0,06%	16,47%
<b>Extremadura</b>	8,45 €	8,90 €	8,33 €	9,82 €	10,27 €	0,06%	21,52%
<b>Galicia</b>	18,59 €	19,61 €	18,40 €	21,70 €	22,78 €	0,11%	22,52%
<b>Madrid</b>	21,71 €	22,66 €	20,70 €	24,08 €	25,01 €	0,08%	15,22%
<b>Murcia</b>	16,47 €	17,13 €	15,75 €	18,40 €	19,12 €	0,10%	16,09%
<b>Navarra</b>	13,35 €	14,01 €	12,89 €	15,02 €	15,62 €	0,05%	17,04%
<b>País vasco</b>	17,93 €	18,87 €	17,65 €	20,76 €	21,75 €	0,07%	21,32%
<b>La Rioja</b>	10,61 €	11,12 €	10,19 €	11,92 €	12,49 €	0,05%	17,69%
<b>Ceuta</b>	17,65 €	18,47 €	17,22 €	20,06 €	20,58 €	ND	16,60%
<b>Melilla</b>	25,74 €	26,19 €	23,98 €	27,63 €	28,04 €	ND	8,93%

2-8 Gasto en comida rápida por habitante en España, Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2012

Como podemos observar, el gasto medio por habitante en el año 2010, fue de 21, 81 Euros, es decir, un 17,77% más que en el año 2006. Nuevamente podemos observar las comunidades que superan la media: Baleares, Galicia, Madrid, Cantabria, Cataluña, y Melilla.

La información que más nos llama la atención, es que en Baleares y Canarias, dos comunidades con pequeña extensión, el gasto sea de los más altos, con un 50,33 Euros y 30,86 respectivamente.

### Ratio turista extranjero – población en España

	Población	Turistas extranjeros	Turista / Población
<b>Total</b>	46.667.412	52.677.186	1,13
<b>Andalucía</b>	8.370.975	7.437.435	0,89
<b>Aragón</b>	1.347.095	332.766	0,25
<b>Asturias</b>	1.084.341	178.866	0,16
<b>Baleares</b>	1.106.049	9.177.781	8,30
<b>Canarias</b>	2.118.519	8.610.573	4,06
<b>Cantabria</b>	592.250	274.531	0,46
<b>Castilla – León</b>	2.205.896	992.439	0,45
<b>Castilla la Mancha</b>	2.098.373	151.694	0,07
<b>Cataluña</b>	7.512.381	13.176.628	1,75
<b>C. Valenciana</b>	5.111.706	5.023.947	0,98
<b>Extremadura</b>	1.107.220	187.750	0,17
<b>Galicia</b>	2.797.653	688.601	0,25
<b>Madrid</b>	6.458.684	4.634.289	0,72
<b>Murcia</b>	1.461.979	676.709	0,46
<b>Navarra</b>	636.924	175.177	0,28
<b>País Vasco</b>	2.178.339	905.692	0,42
<b>Rioja</b>	322.415	52.308	0,16

2-9Ratio turista extranjero-Población en España, Fuente: INE, 2012

Esta tabla muestra como el ratio turistas extranjeros – población de cada

Comunidad Autónoma es significativamente más alta en los casos de Baleares y de Canarias. En el caso de las islas del mediterráneo, al cabo del año, hay más de ocho veces más turistas extranjeros que personas residiendo en ellas, mientras que en el caso de las Islas Canarias, hay cuatro turistas extranjeros por cada habitante. ¿De dónde son estos turistas? Británicos, franceses y alemanes suponen el 56% de estas visitas. ¿Qué efecto tiene esto en el consumo por habitante de comida rápida? Si tenemos en cuenta que el consumo por habitante en Reino Unido es de 94,03€, en Alemania de 54,56€ y en Francia de 76,44€, mientras que el español se queda en los 21€ aproximadamente, en aquellas regiones en las que el ratio turista extranjero–población es muy elevado, la cifra de gasto medio por habitante sube considerablemente, como ocurre en Baleares y Canarias.

Las Comunidades en las que más ha crecido el gasto medio por habitante en comida rápida, entre 2006 y 2010, son Asturias, Galicia y Castilla –León con incrementos del

23%, 22,52% y 21,83% respectivamente. Por su parte, Melilla, Baleares y Castilla la Mancha son las CCAA en las que menos crece esta cifra con incrementos del 8,93%, 12,10% y 14,05% respectivamente. De las cuatro CCAA más importantes en cuanto a población y aportación al PIB nacional, únicamente Andalucía (18,01%) crece más de lo que lo hace la media nacional (17,77%), Cataluña, C. Valenciana y Madrid quedan por debajo con incrementos del 17,63%, 16,47% y 15,22% respectivamente. Las dos Comunidades con las cifras de gasto por habitante más altas, Baleares y Canarias muestran unos crecimientos del 16,68% y 12,10%.

### 2.1.8. La cadena de valor y el sector *fast food*

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final (Jarillo 1992).

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

## Cadena de Valor Genérica

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios,



las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- c) El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En la siguiente figura podemos observar los tres elementos básicos de la, y las actividades primarias y de apoyo a las primarias de la cadena de valor genérica de Porter:



2-10 Cadena de valor genérica de Porter

**Esquema genérico del concepto de cadena de valor.**

El modelo de la cadena de valor genérico que acabamos de ver distingue las cinco actividades primarias siguientes:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.



- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y de valor.

## La cadena de valor del sector *fast food*

Las diferentes actividades de la empresa como pueden ser el diseño, la producción o el Marketing entre otros, pueden contribuir a crear una base para la diferenciación. La cadena de valor de un sector nos ayuda a comprender cuales son las áreas de la empresa con las que se puede obtener una diferenciación respecto a los competidores, o bien nos permite conocer el comportamiento de los costes con la finalidad de competir a través de ellos.

Para que exista una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, aparte de comprender como se comporta esta cadena de valor, hay que analizar cómo encaja la empresa en el sistema de valor general donde se relacionan los proveedores, los consumidores y los canales.

En la comida rápida, la cadena de valor existente es relativamente corta.

Está formada por distintos elementos:

1. Proveedores de materias primas: en este caso los alimentos (sean cárnicos, hortalizas, lácticos, especies, refrescos, etc).
2. Comercialización de las materias primas mediante transporte, que puede ser del tipo frigorífico o no, hasta los establecimientos correspondientes (hamburgueserías, pizzerías...).

3. En el caso de comida rápida, el producto final puede elaborarse totalmente (en el caso de pizzerías, bocatas...) o parcialmente en los establecimientos.
4. Finalmente está el consumo del producto. La compra y consumo de este puede realizarse en el mismo establecimiento, puede comprarse allí y consumirse en casa o pedirse desde casa y consumirse en ella, incurriendo así la empresa emisora del producto en unos costes adicionales por transporte a domicilio (repercusión en el coste del producto).

En cada uno de estos pasos de la cadena, los agentes incluyen un valor añadido, sino no tendría sentido su existencia. Por ejemplo: proveedores fabrican y los comercializadores abastecen a los locales para así vender.

Como ya hemos visto a lo largo del trabajo, hay partes de la cadena más importantes que otras, así podría darse la situación en que en el sector de la comida rápida, la comercialización la hiciese el propio proveedor o los establecimientos. En el caso que las empresas de *fast food* sean grandes pueden además llegar a producirse sus propias materias primas (caso de Viena, McDonald's, Telepizza...).

Logística interna, operaciones y logística externa: Los procesos automatizados de este sector permiten que se puedan reducir los costes por la gran eficacia de estos. De esta manera al disminuir el coste y mantener el margen aumenta el "margen del consumidor".

Marketing: Al ser el *Fast Food*, un sector donde la compra se realiza por impulso, la accesibilidad al producto es un factor relevante. De esta manera, las actividades relacionadas con hacer llegar el producto al consumidor final deben tenerse en cuenta ya que estas pueden ser fuente de posible diferenciación de los competidores. Además, hay que hacer hincapié en las ofertas y promociones ya que los consumidores a la hora de realizar la compra se dejan llevar por estas estrategias.

Servicios: Cuando no se busca simplemente el producto, sino que se asocia el producto a determinadas situaciones, las instalaciones tienen un papel clave. Por ejemplo, si una familia pretende pasar un rato de ocio conjuntamente, las instalaciones destinadas al ocio en los establecimientos serán objeto de diferenciación.

Para ejemplificar la cadena de valor del sector utilizamos el caso de una empresa como pudiera ser Telepizza o McDonald's.

En el primer caso de ejemplo, Telepizza, encontraríamos los proveedores de materias primas; harina, tomate, queso, mozzarella, carne, *bacon*, piña, y cualquier elemento necesario para la elaboración de una pizza. Entre los principales proveedores de Telepizza: Campofrío, El Pozo, Oscar Mayer.

Esta materia prima, llega a las franquicias o tiendas propias de Telepizza mediante transporte terrestre (cámaras frigoríficas mayormente). Cabe destacar que en el caso del ejemplo, Telepizza el distribuidor no existe. El producto va directamente del

proveedor de materia prima al punto de venta, lugar en el que se elaborará la pizza de manera total o parcial.

Por último, el consumidor del producto puede consumir directamente en el punto de venta o bien llamar por teléfono (a domicilio).

Telepizza obtiene el margen del producto con unos costes unitarios bajos y un precio de venta unitario mucho más elevado que su coste. Por otra parte, el cliente no estaría dispuesto a pagar mucho más de lo que paga por lo que el precio de la pizza rozaría así el precio de reserva del perfil del cliente de Telepizza

Por otro lado, Telepizza captaría el valor en la marca, pues el consumidor percibe la marca/la masa de Telepizza como única (“el secreto está en la masa”), además de que Telepizza opta por la estrategia de diferenciación (por la masa y demás servicios ofrecidos que otras marcas no ofrecen). La distribución es el otro punto en el que Telepizza captura valor, ya que posee un elevado número de puntos de venta.

El *fast food* es un sector en el que la compra es por impulso por lo que la disponibilidad del producto supondrá un factor trascendental

Si escogemos el caso *McDonald's*, tendríamos el siguiente análisis de la cadena de valor:

- A) Identificación y descripción de las actividades principales de la cadena de valor de una empresa de la industria hostelera: McDonald's:

**INFRAESTRUCTURA:** - Buena reputación y posicionamiento de la marca. - Importante cultura corporativa global. Ambicioso programa de franquicias: el franquiciado se integra en un sistema de normas corporativas y oportunidades individuales, teniendo unos valores y expectativas claras y compartidas.

**ADMINISTRACIÓN RRHH:** Formación inicial de todo el personal. Trabajos para los que se requiere poca cualificación. Alta rotación.

**DESARROLLO DE TECNOLOGÍA:** Aplicación de los avances tecnológicos a lo largo de todo el proceso productivo.

**APROVISIONAMIENTO:** Las empresas proveedoras siguen a su cliente en su proceso de expansión internacional, reduciendo así notablemente los tiempos de aprovisionamiento. Pueden realizar sus pedidos con poco tiempo de antelación (just in time).

LOGÍSTICA INTERNA/PRODUCCIÓN/

COMERCIALIZACIÓN/MARKETING / SERVICIO POST-VENTA

Grandes centros de distribución, que entregan al restaurante lotes de distintos productos. Reducción de número de entregas y de costes de distribución, evitando al mismo tiempo excesos de stock y cargas de inventario. Desarrolla

con sus proveedores relaciones a L/P, beneficiosas para ambas partes, que permiten mantener los estándares de calidad que marca la compañía. Elaboración del producto sometida a rigurosos controles. "Universidad de la hamburguesa": Desarrollo de nuevos productos.

Rígido sistema de operaciones, se detalla cómo debe hacerse todo en manuales. Imagen de empresa verde y 'cuidadosa' donde además es divertido comer. Importantes campañas de publicidad internacionales. Marketing dirigido a niños.

Renovación de los locales para mantener el atractivo, manteniendo una estandarización, pero adaptándose de manera flexible a la localidad donde se sitúa. Responsabilidad social. Compromiso de calidad. Encuestas de satisfacción a los clientes.

McDonald's se sitúa como una de las empresas líderes dentro de su sector a nivel internacional, concretamente hablamos de los restaurantes de comida rápida. Esto lo ha conseguido gracias a mejorar y optimizar lo máximo posible prácticamente todas las actividades de su cadena de valor con la finalidad de ofrecer al cliente el mayor valor posible (métodos de producción muy mejorados: se simplifican todas las operaciones, se reducen costes, se acelera todo el servicio y se da especial relevancia a la calidad y a la atención al cliente)

- B) Determina o plantea un eslabón horizontal de coordinación o de optimización que permita a la empresa conseguir ventajas competitivas. El eslabón horizontal que podría permitirles conseguir ventajas competitivas respecto de otras empresas similares del sector, sería coordinando la comercialización (forma de realizar pedidos: online, por teléfono...) con una logística interna que permitiera ofrecer a los clientes el servicio de reparto a domicilio, que no se ofrece y que otras empresas ya han desarrollado. Este sistema aportaría ventajas sobre todo respecto de algunos puntos débiles de la empresa como pueden ser: reducir el tiempo de espera en colas y problemas de espacio en el local en horas punta.
- C) Determina o plantea un eslabón vertical de coordinación o de optimización de la empresa con sus proveedores o sus clientes que le permita conseguir ventajas competitivas.

A pesar de que McDonald's se esfuerza en promocionar la imagen del producto que ofrece como comida sana, producida siguiendo unos estrictos controles de calidad e higiene, la realidad es que nos encontramos con unos alimentos altos en grasas y calorías. Por ello, es inevitable asociar este tipo de restaurantes con el concepto de "comida basura". Se podría conseguir una ventaja competitiva respecto de otras empresas de comida rápida introduciendo más variedad de productos (actualmente los menús de McDonald's se basan mayoritariamente en carne de vacuno, y si nos salimos de ahí, hay muy poca variedad) que pudieran ayudarles a alejarse de esta imagen de comida que no es saludable ni dietética. Esto, debería seguir asociado a la idea del menú completo como combinación de

distintos productos, por los que se paga un precio muy competitivo. Esta optimización del producto, o la introducción de productos nuevos podría exigirse a los mismos proveedores, ya que se da entre ellos una relación mutua de dependencia.

## 2.2. Introducción a las tecnologías y sistemas de comunicación

Sería importante apreciar lo imprescindible que resultan hoy en día los sistemas de información y la tecnología en las organizaciones.

Esto podríamos decir que se debe a que las empresas encuentran, cada vez más importante, la información y comunicación a medida que van creciendo y especializando sus funciones.

Durante el capítulo, veremos la parte de los sistemas de información, así como la relación con las tecnologías de la información. Empezaremos hablando de la tecnología en general y cómo ha evolucionado desde los últimos años y posteriormente hablaremos sobre los sistemas de información.

En la siguiente figura podemos observar la clara relación entre las tecnologías y los sistemas de información.



2-11 Relación entre tecnologías y sistemas de información, Fuente: Owen, 1.989 (Gil Pechuán 1.997, p 4)

### 2.2.1. Tecnología: Definición

La tecnología es una gran arma que influye sobre las características principales de las organizaciones.

Todas las organizaciones necesitan tecnología para poder funcionar y así alcanzar sus objetivos.

La tecnología podría ser considerada desde dos perspectivas:

-La tecnología como variable organizacional: parte del sistema interno de las empresas, influenciando su ambiente de trabajo.

-La tecnología variable ambiental: Esta más relacionado con el medio ambiente, puesto que las empresas adquieren, incorporan y absorben las tecnologías creadas y desarrolladas por otras empresas de su mismo círculo.

### 2.2.2. Características de la Tecnología

La tecnología tiene las siguientes características principales:

- La especialización
- La discontinuidad
- El cambio

La tecnología suele requerir de más personas cualificadas, científicos y de personas de oficina para conseguir mantener operativo el sistema. Los trabajos que antes eran más rutinarios, tienden a ser ahora automatizados ahorrando en costes y tiempo.

Conforme los trabajadores van ocupando más puestos de oficina, la tecnología va elevando los requerimientos de intelectualidad y habilidad. La tecnología suele significar un mayor trabajo mental más que físico tanto en el trabajo de producción como en los servicios de apoyo.

## Influencia de la tecnología

En el siglo XVIII en Inglaterra, un grupo de trabajadores conocidos como Luddites cuestionaron y atacaron la revolución industrial. Recorrían el país, destruyendo maquinarias y quemando fábricas, porque creían que la máquina amenazaba los empleos. Algunos trabajadores, como los Luddites, ven a la tecnología con tecnofobia; es decir, un temor emocional a toda la tecnología sin importar sus consecuencias. Si bien la tecnología hará que pocos empleos se mantengan invariables, también la misma será la causante de la creación de otros tipos diferentes de

empleos. La administración necesita manejar con mucha eficiencia y responsabilidad la utilización de la tecnología.

Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina (y no influencia simplemente) la estructura de la organización y su funcionamiento. La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia; la eficiencia debe ser el criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones deben ser evaluados.

## Información

Es imprescindible poder distinguir entre información, conocimiento y los datos, que al unirlos con la tecnología, generan los llamados: sistemas de información. Esto lo tenemos muy bien explicado en “Los sistemas de información en la empresa actual”, Sieber, Valor y Porta (2006), y citando textualmente:

“Toda información procede de algún dato anterior. Sin embargo, no todos los datos son información. Es más, se pueden tener muchos datos y mucha información y, aún así, no haber acumulado ningún conocimiento.

Los datos no son más que elementos de tipo numérico, alfanumérico, imágenes o sonidos que permiten describir ciertos eventos, actividades o transacciones. Se trata de elementos que pueden estar almacenados, pero no organizados para dar respuesta a cuestiones específicas o a significados concretos.

La información proviene de la ordenación de los datos de forma que éstos tengan un significado concreto para el que los recibe e incluso un valor determinado. De esta forma, el destinatario puede analizar dicho significado y obtener conclusiones. Las decisiones que se toman habitualmente en las empresas provienen de información recabada a partir de datos, previamente clasificados y presentados adecuadamente para facilitar el proceso.

Sin embargo, estar informados no es suficiente para tomar decisiones adecuadas. Cualquier decisión requiere también de la experiencia, historia profesional y personal de quien la toma, así como de sus propios elementos de juicio y de evaluación de la información. La información evaluada por una persona dentro de un contexto se convierte en conocimiento. Los sistemas de información, vistos desde esta perspectiva, pueden mejorar el desarrollo de una base de conocimiento si ponen al alcance de los agentes de decisión información relevante. De hecho, en entornos cambiantes una buena base del conocimiento constituye a menudo una fuente fundamental de ventaja competitiva, y en estas situaciones los sistemas de información pueden resultar esenciales.”

### 2.2.3. Tecnología y sistemas de información

Actualmente no podemos hablar de los sistemas de información sin tener en cuenta la tecnología. No obstante, deberíamos tener en cuenta que, aun hablando de tecnología, la necesidad, desde el inicio, se plantea en términos de sistemas de información, es decir, no siempre la tecnología es relevante.

En otras palabras, sin una buena noción de lo que inicialmente necesitamos, en términos de SI, difícilmente se podrán lograr implantaciones efectivas y adecuadas para el negocio, aun teniendo la mejor tecnología.

En cambio, podemos obtener SI a través de una buena noción inicial, aun siendo implementada con tecnología estándar y básica.

Por otra parte tenemos las TIC, que se entiende como las necesidades de hardware, software y telecomunicaciones de una organización. Estas proporcionan soluciones a determinados problemas que se plantean en la implementación de todo Sistema de Información: el almacenamiento de los datos y posterior acceso, el poder tratar datos rápidos y sin errores, comunicación automática, etc...

Cabe tener en cuenta que las características de la tecnología pueden llevar a reconsiderar el funcionamiento de los SI, ya que al adoptar una determinada solución de TIC pueden darse dos circunstancias. Por un lado, las TIC pueden aportar mejores maneras de hacer las cosas. Existe un sinnúmero de casos en los que las TIC han permitido hacer las cosas de forma más eficaz y barata.

Pero por otro lado, la implantación de una determinada solución tecnológica también puede forzar a que algunas actividades se hagan peor, debido a la rigidez que puede llegar a imponer. Por eso resulta imprescindible conocer claramente las posibilidades de la tecnología en términos de lo que puede aportar a nuestro SI. Este conocimiento debe estar presente en las empresas desde la perspectiva de SI, que en definitiva es una perspectiva de empresa.

### Descripción e Historia (TIC) – Antecedentes

Comenzaremos tratando de explicarlas, para poder entender mejor su utilidad:

Las TIC son las herramientas conexas con la captura, transporte, proceso y uso de la información.

Involucra el Hardware, software y las telecomunicaciones tratando de aprovechar las oportunidades que nos brindan la tecnología de la información.

A través de la tecnología de la información podemos obtener multitud de ventajas competitivas en una organización, sin embargo, sería preciso contar con los procedimientos adecuados para mantener dichas ventajas constantemente y poder disponer de recursos alternativos para su posterior acción y adaptación a las necesidades de cada momento, pues todos sabemos que las ventajas no nos son permanentes.



Hemos de actualizar con regularidad los sistemas de información para poder percibir ventajas competitivas continuamente. Un uso creativo de las tecnologías de la información podría proporcionarnos una nueva herramienta para poder diferenciar los recursos humanos, los productos y los servicios respecto al resto de competidores.

## Evolución de las Tecnologías de la Información

Durante los veinte últimos años, la tecnología ha evolucionado de tal forma que se han podido automatizar los trabajos que anteriormente eran realizados por trabajadores de la empresa. La contante velocidad de las tecnologías de la información en tan corto periodo de tiempo ha generado muchos beneficios y modificaciones en la forma de trabajar y en la evolución de las organizaciones.

La información es necesaria para el ser humano desde el principio de nuestra existencia, por lo que siempre se han buscado medios a través de los cuales podemos comunicarla. Con la evolución de las tecnologías hemos conseguido proporcionar mejores métodos de búsqueda y acceso a la información, creando así herramientas para el óptimo manejo de los recursos.

Una de las desventajas del constante cambio e innovación que experimentamos constantemente en nuestro planeta es lo rápidamente que las tecnologías se hacen obsoletas, siendo así necesario establecer ciertas estrategias en la organización. No se trata simplemente de adquirir tecnología, sino el conseguir una armonía entre las estrategias, procesos de negocio y la infraestructura de los recursos tecnológicos.

La tecnología de la información ha adquirido una importancia estratégica, debido al cambio en la forma de operar de las organizaciones.

### 2.2.4. Componentes de la tecnología: Hardware, Software y Tecnología de Redes

Los sistemas de información se apoyan principalmente en 3 componentes:

- Hardware: formado por todo lo que puede tocarse físicamente
- El software: las aplicaciones, programas, sistemas operativos, etc...
- Las tecnologías de redes: que son las necesarias para conectar las maquinas.

Podemos hablar de diferentes tipos de arquitecturas en los sistemas, dependiendo del momento histórico y las necesidades de las organizaciones.

En los años setenta, una empresa conocida como IBM popularizo popularizo la arquitectura mainframe, que se basaba en la filosofía de disponer de un ordenador central que se encargaría de servir a millones de usuarios conectados a él.

Un ordenador central típico a día de hoy tiene un tamaño de un coche pequeño, aunque hace años, un ordenador con las mismas características podría llegar a ocupar habitaciones enteras y requería una instalación de enfriamiento con aguapara que pudiera refrigerarse.

Los ordenadores centrales (mainframes) sirven para satisfacer las necesidades de procesamiento de información en grandes organizaciones y el precio puede alcanzar varios millones de euros. Sin embargo, pocas organizaciones utilizan ya esta forma de trabajar desde que, en los años 80, apareciera el llamado PC o ordenador portátil donde cada trabajador puede almacenar los datos en dicho terminal.

### 2.2.4.1. Tipos de Hardware

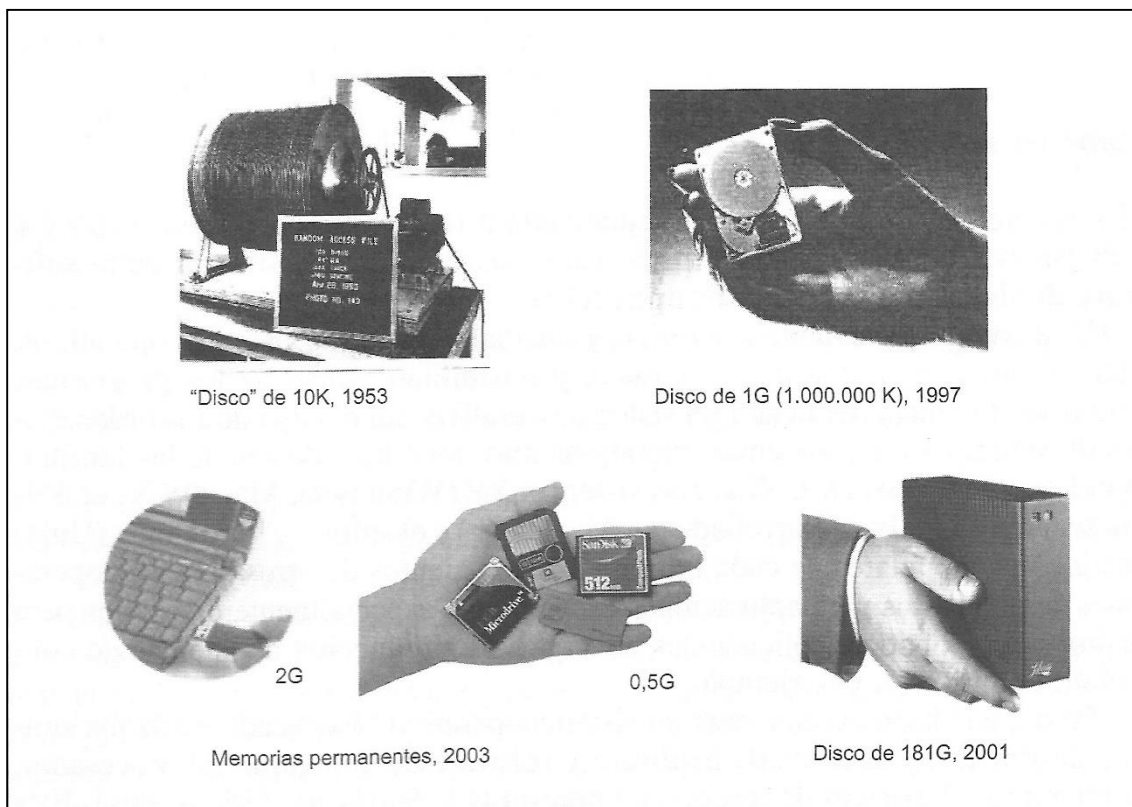
Debemos distinguir entre diferentes tipos de Hardware:

-Por un lado tenemos los portátiles, Pc, mainframe y los servidores (como hemos comentado anteriormente)

-Por otro lado tenemos el denominado hardware de Periféricos, es decir: impresoras, Plotters, escáner, etc...

-Por ultimo tenemos una última familia de hardware necesaria para la infraestructura de redes, formada por routers que se dedican a conectar diferentes maquinas entre si.

El ritmo de innovación en el campo del hardware ha sido espectacular desde que se comenzó hace ya más de 50 años. El ejemplo más conocido en términos de innovación tecnológica es el de los micro procesadores Intel en 1965.



**Fuente:** Sieber, Valor y Porta (2006).

Tipo de medio de comunicación	Ancho de banda (velocidad de transmisión)
Cable telefónico	56,9 kbps con módem tradicional hasta 9 Mbps con tecnología ADSL
Cable coaxial	Hasta 200 Mbps
Cable de fibra óptica	De 100 Mbps a 2 Gbps
Radio (broadcast)	Hasta 2 Mbps
Radio (microondas)	45 Mbps
Radio (telefonía móvil)	9.600 bps con GSM Hasta 171,2 kbps con GPRS Hasta 2 Gbps con UMTS
Satélite	Hasta 100 Mbps
Infrarrojos	1 a 4 Mbps
Bluetooth	Hasta 2,1 Mbps

2-12Tipos de medios de comunicación y ancho de banda, **Fuente:** Sieber, Valor y Porta (2006), velocidades conocidas en marzo de 2005.

## 2.2.4.2. Tipos de Software

El software es el grupo de instrucciones que consumadas por los ordenadores, definen nuestra experiencia en el uso. También existen dos tipos de Softwares que cabrían destacar:

- **Software de sistemas:** hace referencia básicamente a los sistemas operativos, es decir, aquellos que controlan el hardware y hacen posible el uso de los programas. Todos los ordenadores disponen de un sistema operativo. Los sistemas operativos más conocidos actualmente son Windows, Mac OS, y Linux. Además existen otros cientos de sistemas operativos que han sido desarrollados para aplicaciones específicas.
- **Software de aplicación:** Esta segunda familia suele comercializarse en forma de paquete cerrado y preparado para su utilización. Por ejemplo: los paquetes de Microsoft office. Este software constituye actualmente una parte creciente en los costes de un departamento TIC, como podemos mostrar en la Figura siguiente:

Presupuesto en TIC por categoría (%)	2002	2003
Hardware	23,4	24,4
Software	19,1	18,9
Servicios externos	12,9	13,0
Telecomunicaciones	14,6	14,1
Dirección, Gestión y Administración	23,2	21,9
Almacenes	3,3	3,6
Planta física y otros	3,5	4,1

2-13Presupuesto en TIC por categoría, **Fuente:** Garner, 2003, IT Spending and Staffing Survey among 400 UD Companies.

### 2.2.4.3. Redes y Comunicaciones

El tercer elemento imprescindible para los sistemas de información son las telecomunicaciones y las redes de comunicación, que se encargan de hacer posible el intercambio de datos entre diferentes terminales, el almacenamiento en unidades centrales y la rápida comunicación entre los trabajadores que se encuentran a distancias de miles de kilómetros.

Dichas tecnologías de redes son parte esencial de casi cualquier organización, aunque a menudo son utilizadas sin ser consciente de ello. Por ejemplo: el internet público permite que millones y millones de ordenadores dispersos alrededor del mundo puedan compartir información y conversaciones entre ellos.

Estas redes pueden clasificarse en dos grupo:

-Las llamadas LAN (*Local Área Network* o red de área local, RAL), que conectan equipos que se encuentran relativamente cerca entre ellos y se encuentran normalmente dentro de un mismo edificio y

-Las llamadas WAN (*Wide Área Networks* o redes de alcance intermedio), que pueden conectar equipos que se encuentran a muchos kilómetros de distancia.

Claramente las LAN suelen ser más rápidas y fiables, aunque se está innovando y desarrollando mucho en las las redes WAN haciéndolas cada vez más rápidas y fiables.

### Internet y su funcionamiento

El buen funcionamiento de internet sería imposible de no ser por una serie de funcionalidades y políticas establecidas que garantizan una conexión entre las maquinas. Las personas somos capaces de comunicarnos con espontaneidad, a diferencia de las maquinas, dada su poca inteligencia.

Internet Society (ISOC) es el órgano encargado de implantar estas políticas y protocolos en internet. Se trata de una organización, sin ánimo de lucro que fue constituida en 1992. Su finalidad consiste en «asegurar el desarrollo, la evolución y un uso abierto de Internet para beneficio de todas las personas en todo el mundo». A mediados de 2004 contaba entre sus miembros a más de 150 organizaciones y 16000 individuos de más de 180 países.

Parte de la victoria que se puede observar en internet es explicable por el desarrollo que se generó a mediados de los años 70 en Estados Unidos para el departamento de defensa. Este protocolo se llama TCP/IP y se generalizo rápidamente en todo el mundo. Realmente, dicho protocolo se puede diferenciar en dos:

- El TCP (*Transfer Control Protocol*), que permite establecer conexiones entre ordenadores;

- IP (*Internet Protocol*), que se encarga del transporte de la información a través de la red hasta llegar a su destino.

El protocolo IP es un sistema complejo de numeraciones que utilizan las máquinas para proporcionarse un número identificativo único y tiene un aspecto similar a 192.178.1.1

Actualmente existen más de cinco mil millones de direcciones IP. Para localizar un ordenador en la red hace falta conocer su IP. El sistema DNS facilita el recuerdo para los humanos de los números IP creando así una correlación entre el número físico IP y una palabra o frase. El funcionamiento de estos servidores se puede llevar a cabo en cuatro acciones diferentes:

- Contestar con la dirección IP porque sabe cuál es.
- Contactar a otro servidor DNS para que averigüe la dirección IP del dominio solicitado, que él desconoce. (Puede tener que hacer esto más de una vez.)
- Contestar que no conoce esa dirección IP, pero facilitando la IP de otro servidor DNS que tenga más información (servidores DNS especializados en dominios concretos).
- Devolver un mensaje de error porque el nombre de dominio requerido, simplemente, es inválido o no existe.

Los proveedores de servicios de internet, son los que regularmente se encargan del mantenimiento de los servidores DNS los cuales mantienen la correlación entre IP y nombre de dominio.

El cliente, pues, se conecta a un determinado servicio y accede a él utilizando un protocolo particular específico de ese servicio, que describe cómo se van a entender el servidor y el cliente. Por ejemplo, todos los servidores de correo electrónico utilizan el protocolo SMTP (*SimpleMail Transfer Protocol*), mientras que los servidores web utilizan el protocolo HTTP (*Hypertext Transfer Protocol*). Por ello, cuando uno se conecta a una página web utilizando un navegador, indica primero el tipo de protocolo a utilizar, después el dominio y finalmente la página concreta a servir (como por ejemplo, <http://www.iese.edu/faculty>, para acceder al servidor de páginas web del IESE, pidiendo la página referente al profesorado). A modo de ejemplo, los protocolos más comunes para los diferentes servicios de Internet, se muestran en la siguiente figura:

Servicio	Protocolo	Funcionalidad
Navegación en la Web	HTTP	Visualización de páginas escritas en hipertexto
Correo electrónico	POP 3, IMAP, SMTP	Enviar y recibir correo
Transferencia de archivos	FTP	Descargar archivos desde servidores remotos o colocarlos en ellos
Chat	IRC (Internet Relay Chat)	Charla en tiempo real
Conexión a equipos remotos	Telnet	Acceso a la línea de comandos de equipos remotos

2-14 Protocolos más comunes para los diferentes servicios de internet, Fuente: Sieber, Valor y Porta (2006), Internet, algunos servicios típicos y sus protocolos.

Según las convenciones generalmente aceptadas de funcionamiento, la dirección completa se denomina URL (*Uniform Resource Locator*) y es todo lo que se necesita saber para acceder a un determinado servicio en la Red, ya que especifica tanto el tipo de protocolo a utilizar como la dirección IP o el nombre del dominio al que se quiere acceder.

Sirvan como ejemplo las siguientes direcciones:

`ftp://nombredominio/fichero.exe`

`http://nombredominio /index.htm`

En la primera se estaría accediendo a un fichero ejecutable utilizando el protocolo FTP de transferencia de archivos, mientras que en la segunda se estaría accediendo a una página web mediante un protocolo HTTP.

## La conmutación de paquetes como base de internet

Esta tecnología para el envío y recepción de datos ha revolucionado el funcionamiento de la comunicación entre máquinas, creando “conmutación de paquetes”

Antiguamente las comunicaciones se generaban estableciendo una conexión única sin continuidad. Este tipo de conexión, aun siendo más segura, obligaban a la utilización de grandes anchos de banda para las transferencias de datos.

La conmutación de paquetes (*packet switching*) ha permitido aumentar de manera exponencial la capacidad de las redes para obtener mayores velocidades de transmisión.

Esta tecnología fracciona los mensajes por paquetes, cada uno de los cuales contiene la IP de destino e instrumentos de control que se incluyen en dichos mensajes y se transmiten a través de diferentes fuentes de tráfico disponibles en cada momento. Estos

paquetes viajan de forma independiente, cuando llegan al destino se reorganizan y se agrupan generando de nuevo el mensaje original. Estos se pueden organizar entre 64 y 4096 bytes. Este sistema hace posible el aprovechamiento de los recursos y no genera bloqueos en las mismas líneas de comunicación que otros usuarios. El principal inconveniente es la pérdida de calidad en tiempo real.

## 2.2.5. Clasificación y tipos de sistemas de información

Actualmente son pocas las empresas que no disponen de un sistema informático o de comunicación por sencillo que sea. Los antiguos ficheros en montones de hojas han sido sustituidos por programas informáticos capaces de no cometer errores en los cálculos, y mostrar resultados de manera mucho más útil.

Este nuevo marco crea un entorno extremadamente competitivo en el que encontramos PYMES con necesidades informáticas y de comunicación mucho más potentes que sus rivales más directos. Todos estos sistemas tienen un común denominador: Hardware, software, datos, telecomunicaciones, y personas.

Turban, McLean y Wetherbe, en su libro *Information Techonolgy for Management*, proponen cuatro clasificaciones de sistemas de información: (1) según la estructura organizacional de la empresa, (2) según sus áreas funcionales, (3) según el soporte que puedan dar y, finalmente, (4) según la propia arquitectura del sistema.

## Ofimática (Office information System – OIS)

Estos sistemas son los utilizados comúnmente para la realización de tareas habituales como por ejemplo; documentos de texto, hojas de cálculo, presentaciones...Actualmente no solo los encontramos en organizaciones sino que podemos ver el uso cotidiano en hogares y particulares, especialmente en soporte para estudios. Estos sistemas simplifican mucho la realización de las tareas más difíciles como la realización de cálculos, el escrito de documentos, o las presentaciones.

Algunos programas que incluyen los OIS, son:

- Hojas de cálculo.
- Sistemas de procesamiento de texto e imágenes.
- Programas para la realización de presentaciones.
- Bases de datos personales.
- Sistemas para tomar notas.



## Sistemas de comunicación personal

En la última década, los avances en las TIC han permitido la conexión e interacción de tareas entre personas ubicadas en diferentes partes del mundo. Esto ha sido posible gracias a la creación y desarrollo de una serie de aplicaciones que han modificado la forma de trabajar de las personas, Como por ejemplo el sencillo envío de información a través de un email, hasta las conversaciones en grupo a través de un chat, o incluso videoconferencias.

### Correo electrónico (*Electronic mail*)

El email aun a pesar de su relativa antigüedad, es el servicio de internet más usado en la actualidad de forma individual. Este sistema hace posible comunicar a dos personas en diferentes lugares con un hardware y software básico y universal. Además, permite la inclusión de archivos adjuntos como imágenes, documentos...

### Mensajería instantánea

La mensajería instantánea se perfila como uno de los grandes sistemas de comunicación, aunque su utilización en el mundo empresarial es más bien escasa. Similar al email permite el envío de documentos de texto, imágenes y documentos, de forma instantánea entre uno o más usuarios. La diferencia fundamental de esta comunicación es la instantaneidad.

El sistema permite diferentes sistemas de comunicación adicionales como puede ser, conversaciones telefónicas e incluso videoconferencias.

ICQ fue la empresa pionera en este tipo de mensajería aunque actualmente existen muchísimos servicios como por ejemplo MSN Messenger o Yahoo Messenger. El principal inconveniente reside en la utilización del mismo servicio de la misma empresa creando una rotura en el mercado.

El chat, similar a la mensajería instantánea, sirve para mantener conversaciones en tiempo real habitualmente con desconocidos. Existen millones de salas de chat en las que diferentes personas hablan de sus gustos o aficiones de forma pública.

### Peer-to-Peer (P2P) file sharing

A pesar de que estrictamente no se considera un servicio de mensajería, estos sistemas permiten el intercambio de documentos entre sus clientes. El servicio más usado actualmente son los encargados de intercambio de música o Video, generalmente para uso particular.

El funcionamiento es bastante sencillo, el sistema busca el recurso entre todos los usuarios que en ese momento se encuentran conectados y calcula el tiempo de descarga y el ancho de banda



necesario para él envió. Una vez descargado los documentos pueden ser descargados a su vez por otros usuarios, con lo que de una sola máquina de descarga, ahora se dispondría de dos agilizando así su descarga para los siguientes usuarios.

La primera red P2P que existió fue Napster, usada principalmente para la descarga de música. Tanto esta red como su creador fueron quebrados y juzgados, ya que la finalidad de la aplicación residía en el uso fraudulento de la música.

## Tele (video) – conferencia

Este sistema es utilizado por empresas diseminadas en diferentes puntos geográficos, abaratando costes y evitando el desplazamiento de los trabajadores, evitando también la imposibilidad de asistencia de alguno de ellos. Aunque esta tecnología no es nueva, la teleconferencia ha cobrado mayor importancia en los últimos años creando un avance en las telecomunicaciones. Por teleconferencia se entiende un sistema para la realización de comunicaciones a distancia con video.

## Redes Sociales en Internet

De utilidad esencial para nuestro Proyecto, las redes sociales se han convertido en un fenómeno social de comunicación creando una revolución en la forma de interactuar de las personas. Para entender este fenómeno es interesante comprender que es una red social.

Las redes sociales están basadas en la teoría de los seis saltos de separación. Esta teoría habla del conocimiento hasta en seis niveles de una persona. Todo el mundo se encuentra a seis saltos de otra persona creando nexos de unión y potenciando los recursos y comunicaciones entre personas. Normalmente los servicios de redes sociales permiten a las personas crear un perfil propio para compartir información con todos los usuarios de esa misma red, aunque normalmente pudiendo ajustar el nivel de privacidad para el acceso a su información. Algunos de estos servicios son:

- My space
- Facebook
- Tuenti

Actualmente la página web más visitada es la red social de Facebook, con nacimiento en EEUU se considera que el 60% de la población mundial dispone de un perfil en dicha red social.

## 2.2.6. El Híper-sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones en España 2012

### Introducción

Para el desarrollo de este proyecto final de master hemos considerado importante exponer el análisis realizado por la patronal española de la electrónica, las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y los contenidos digitales AMETIC / everis, publica anualmente su estudio “Mapa híper-sectorial de las TIC, considerado como el más relevante de los estudios a nivel nacional ya que con anterioridad era lo desarrollaba el Ministerio de Industria y Energía conjuntamente con SEDISI (asociación Nacional para las TIC) y los Colegios de Informática y de Telecomunicaciones. Aunque existen otros informes que hemos consultado (como los de Telefónica y Sociedad de la Información 2012, Orange, 2012, Bankinter, etc. para este proyecto hemos analizado fundamentalmente el de AMETIC / everis en su última edición de enero 2012 ya que a su vez contempla los datos contrastados del Instituto Nacional de Estadística y Eurostat.

A modo de resumen introductorio queremos poner de relieve que de acuerdo con los datos de dicho estudio, el híper-sector (así denominado porque contempla Informática y Telecomunicaciones, tanto en hardware, software como servicios de valor añadido) está formado por un total de 24.371 empresas (1,61% de todas las empresas española) que dan empleo a 386.009 trabajadores (2,10% de la fuerza laboral del país, el informe no contempla a los empleados TIC de otros sectores de la economía) y representa el 6% del PIB.

#### **Del estudio podemos destacar de utilidad para nuestro proyecto:**

- **Domina la microempresa y la pequeña empresa:** el 96% del total de las empresas tiene entre 1 y 49 empleados (el tamaño medio de las compañías es de 15,8 trabajadores). Si bien las compañías que operan en el sector de la Electrónica profesional multiplican por 10 esta dimensión (159,9 personas). Al margen de esta singularidad, los Operadores/proveedores de servicios de telecomunicación es el sector que cuenta con unidades productivas de mayor tamaño (35,3 trabajadores), mientras que el de Electrónica de consumo, con 7,9 personas por empresa, es el que registra el valor menor.
- **Bajo nivel de cualificación profesional:** únicamente el 5,7% de los empleados tienen titulación superior. Madrid (11%), Cataluña (7,1%), Baleares (6,1%) y País Vasco (5,6%) son las comunidades con mayor tasa de empleados con titulación superior.
- **Poca aportación de valor añadido al desarrollo del hipersector:** la gran parte de las empresas del hipersector TIC en España se dedica a la prestación de servicios.

En el caso de las tecnologías de la información el 94,5% de las empresas da servicios de integración y de mantenimiento de sistemas, mientras solo un 2,8% se dedica a fabricar equipos y un 2,6% desarrolla software. En este punto señalar que cuando hablamos de poca aportación de valor añadido, nos referimos al propio sector en actividades de I+D+i de nuevos productos y servicios. Es obvio que las actividades relacionadas con la consultoría y el desarrollo de aplicaciones aportan, en general, valor añadido a otros sectores de la economía. Señalar que en el sector de los contenidos, las actividades en ámbitos relacionados con la Red son más bien raquíuticos: Internet (2,8%), Publicaciones digitales (14,8%) o contenidos para móviles (1,0 %).

- **Fuerte concentración territorial:** Madrid, con 6.972 compañías, y Cataluña, con 5.203 organizaciones, acumulan la mitad de las entidades que operan en el territorio español. Ambas comunidades concentran el 58% del empleo del hipersector. En el caso del sector de las tecnologías de la información la concentración es superior, ambas comunidades suman casi el 70% del empleo y centros de trabajo.

Como valoración final, podemos observar que la principal actividad está enfocada a la distribución de bienes y servicios en países extranjeros, siendo la contribución de este proyecto a la innovación en dicho sector. Podemos observar que este hiper sector, aun siendo un país desarrollado, se encuentra en un proceso muy débil de transformación, por lo que consideramos que la pequeña aportación con nuestro proyecto es relevante para las cifras de interés de la economía en relación con este sector.

### 2.2.6.1. Las 'TIC' en la empresa española

Actualmente, el uso de sistemas informáticos en las empresas es del 96,2%, aumentando un 4% desde el año 2010. Estos datos reflejan el uso generalizado de los ordenadores en las empresas españolas donde cabe destacar que las sociedades con más de 50 empleados es del 100%.

Los dispositivos más comunes que podemos encontrar en el tejido empresarial español es el siguiente son los ordenadores de sobremesa, con un 92,7%. Podemos destacar

también el uso de ordenadores portátiles que, aunque no tan extendidos, ascienden a un 53,4%.

Si reflejamos valores de conexión a la red, podemos observar un 76,2%, los cuales, el 51,3% se conectan a través de una red LAN mientras que el 16,4% están conectados por una red Wifi.

Sobre el uso de la telefonía móvil, el 84,9% afirma tener terminales móviles disponibles para sus trabajadores. Este porcentaje se incrementa cuanto mayor es la empresa, llegando a un 92,6% en las empresas con más de 250 empleados.

La comunicación por voz IP se está extendiendo en las empresas españolas, aumentando un 19,8% respecto al año anterior. Estas conexiones VOIP se efectúan en el 80,9% en ordenadores portátiles o de sobremesa y el 26,7 en telefonía móvil.

Habitualmente las empresas con equipos informáticos, externalizan el servicio de mantenimiento, sin embargo, desde el año 2010, la tendencia es a contar con personal informático para realizar estas tareas.

#### 2.2.6.2. Internet en la empresa española

En la actualidad, el 94,5% de las organizaciones españolas, disponen de internet, generando así un aumento de casi un 50% desde 2001. Como hemos comentado antes, estos aumentos en las TIC se incrementan cuando hablamos de grandes empresas superiores a 50 trabajadores. Como es normal, los indicadores más elevados se encuentran en el sector de la informática y servicios empresariales, con un 99,3% y un 99,2% respectivamente.

Los usos más habituales y frecuentes en internet utilizados por las organizaciones, son la comunicación con clientes y proveedores, la negociación con las entidades bancarias, y la búsqueda de información para la realización de sus trabajos habituales.

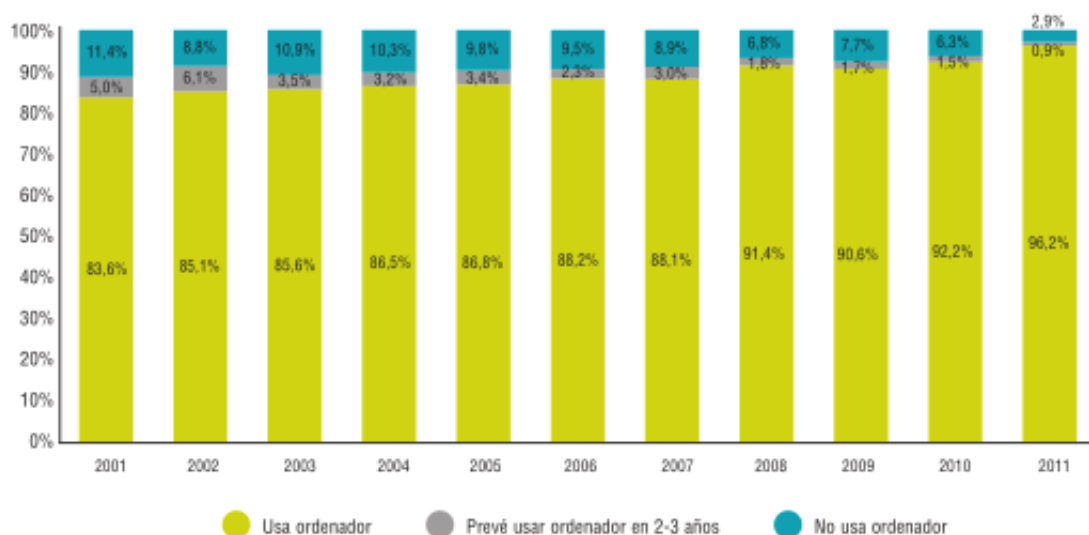
Actualmente, el 59% dispone de una página web, aunque en años anteriores, las empresas con menos de dos trabajadores, no disponían de página web, la tendencia ha cambiado sumando 12,8 puntos más respecto 2010. Como curiosidad, el dominio más empleado para estas páginas web es el .com, seguidas por él .es, 75,7% y 39,6%.

### 2.2.6.3. Tecnologías de la información y las comunicaciones en la empresa española

#### Uso del Ordenador en las empresas españolas

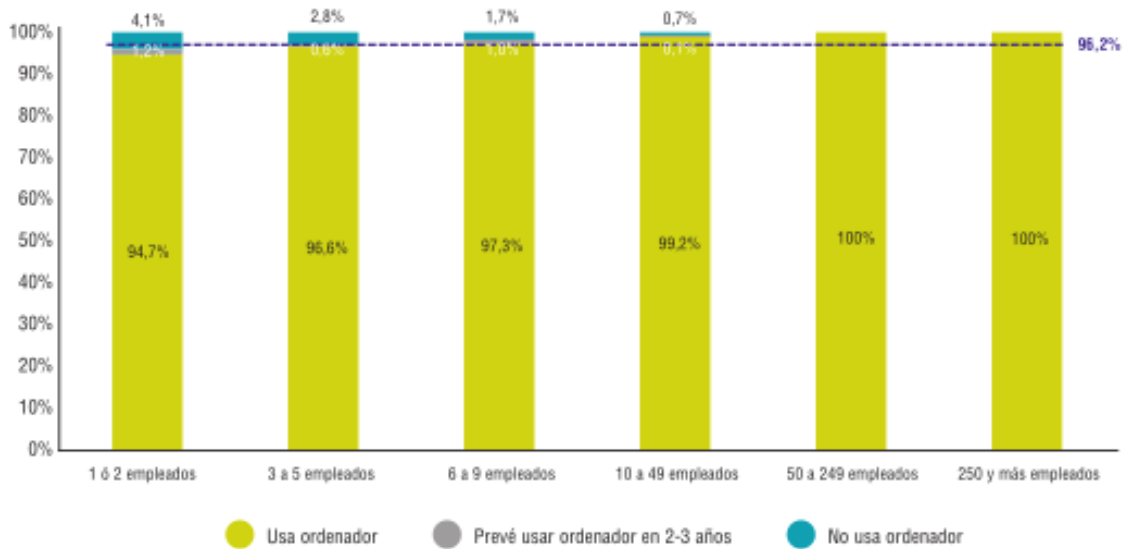
En el Informe de “Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española 2011” (edición 2012) se analizan, como en anteriores ediciones, los indicadores clave que determinan la penetración de las TIC en el ámbito empresarial.

Actualmente y a través de este último estudio, podemos verificar como se a ampliado el termino de ordenador, pudiendo diferenciar: portátiles, sobremesas y mini portátiles. El 96,2% de las empresas españolas disponen de uno de estos sistemas para la práctica de sus labores. Comparando estas cifras con años anteriores, podemos observar que a aumentado en más de 10 puntos durante la última década.



2-15Evolución de la presencia de ordenadores periodo 2001- 2011 Fuente: AMETIC / everis – Encuesta a empresas, 2012

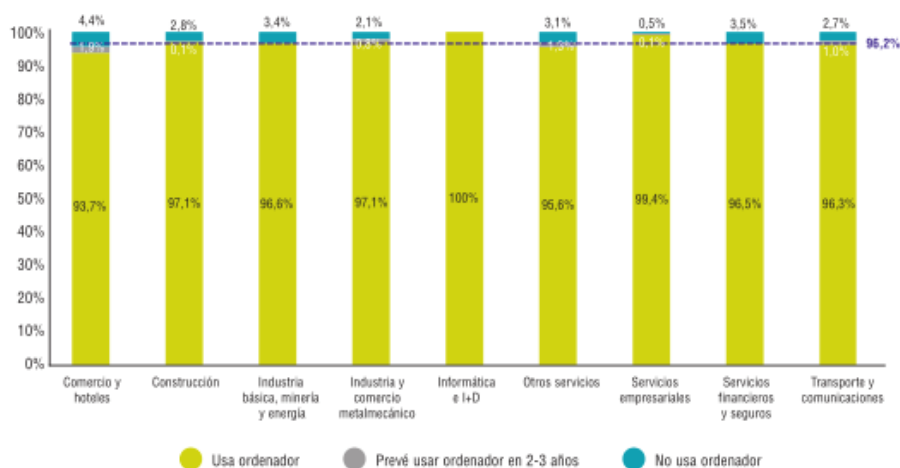
Los diferentes usos que se le pueden atribuir a un ordenador en las organizaciones, varía según el tamaño de la misma. Desde las empresas con más de diez empleados, con un 99,2%, a las de más de 49 empleados, con más del 100%. Como ya hemos comentado en el punto anterior, las empresas más pequeñas en España, se están poniendo al día con el uso de la tecnología pasando del 89,6% al 94,7% de uso de los ordenadores para el trabajo, cerrando así la brecha con las grandes entidades.



2-16 Uso de ordenador por tamaño de empresa. Porcentaje sobre el total de empresas. Fuente: AMETIC / everis – Encuesta a empresas, 2012

En la siguiente tabla, podemos observar las diferencias de penetración por sector, valorando como principales, las empresas asociadas a la informática, investigación y desarrollo y los servicios empresariales, en los que casi el 100% de ellas los utilizan.

Los sectores con menos penetración en este mercado son los comercios y hoteles con un 93,7%



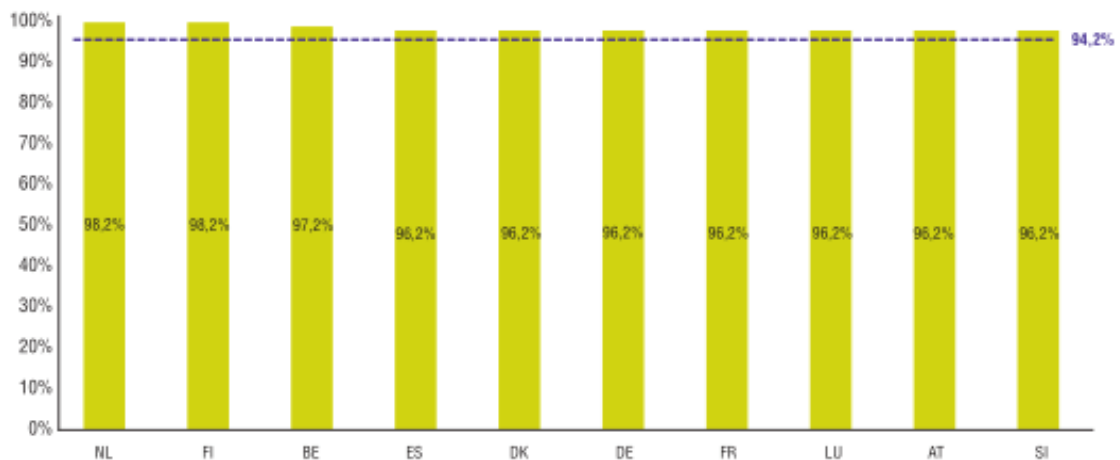
2-17 Uso de ordenador por sector de actividad Fuente: AMETIC / everis – Encuesta a empresas, 2012

Si comparamos los usos de ordenadores por comunidades autónomas podemos destacar Cataluña como comunidad pionera, secundada por el país vasco y la comunidad de Madrid. En contrapunto a estos datos, tenemos la comunidad de Andalucía, Comunidad Valenciana y Galicia, las cuales son las menos desarrolladas en el uso de ordenadores.

	Usa ordenador	Prevé usar ordenador en 2-3 años	No usa ordenador
Andalucía	95,8%	1,6%	2,6%
Cataluña	97,9%	0,4%	1,7%
Comunidad de Madrid	96,1%	0,3%	3,6%
Comunidad Valenciana	95,3%	0,9%	3,8%
Galicia	94,7%	2,0%	3,3%
País Vasco	96,8%		3,2%

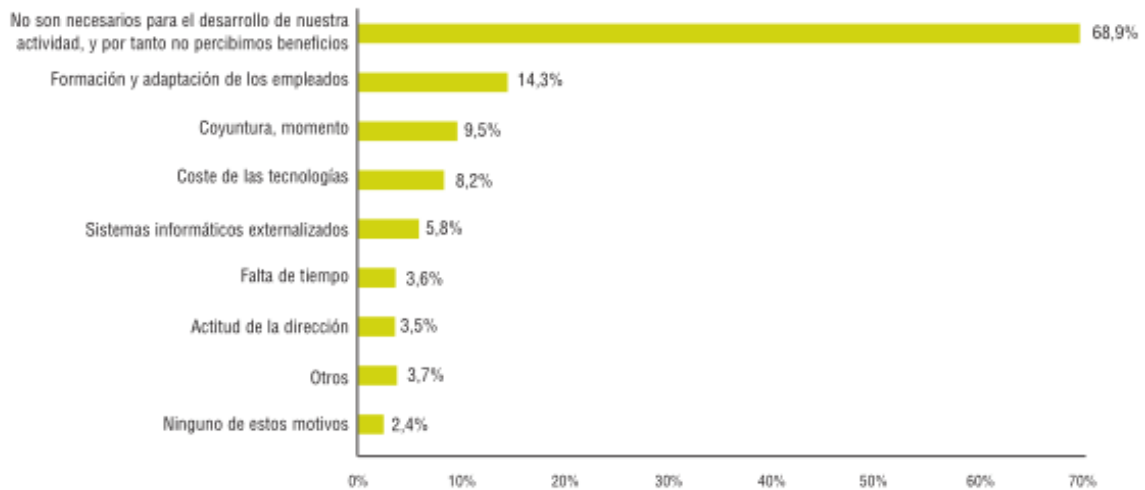
2-18 Uso de ordenador por comunidad autónoma. Porcentaje sobre el total de empresas. Fuente: AMETIC / everis – Encuesta a empresas, 2012

Desde un punto de vista internacional, podríamos destacar a Holanda y Finlandia como los países con el uso informático más extendido, llegando a un 98,2%



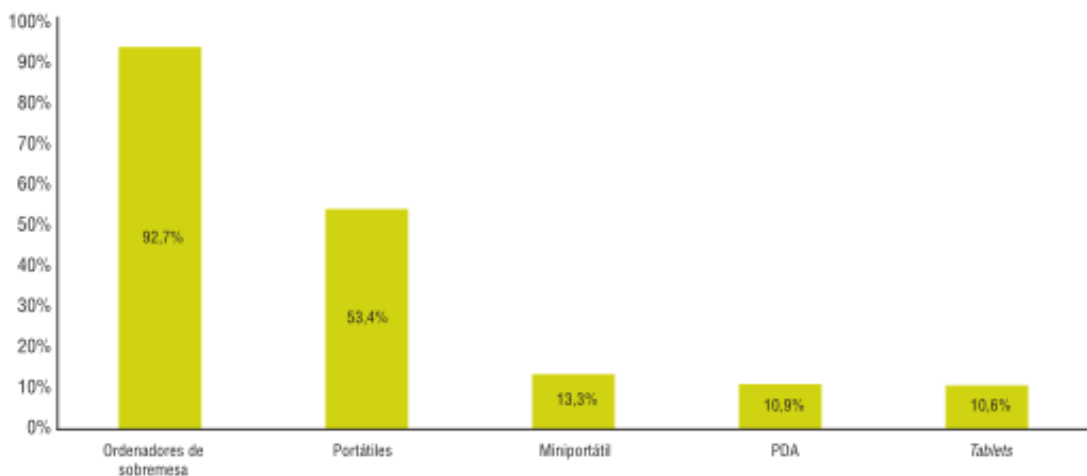
2-19 Uso de ordenador. Comparativa internacional Fuente: Eurostat, 2012

Valorando la antigüedad de los diferentes terminales, las empresas corroboran que estos tienen una antigüedad de 3 a 5 años, llegando casi a alcanzar el 52,1% de las empresas. Como dato positivo, los ordenadores de más de seis años, van siendo reducidos, llegando a un 11,9%



2-20 Motivos para no utilizar ordenador Fuente: Ametic / everis, 2012

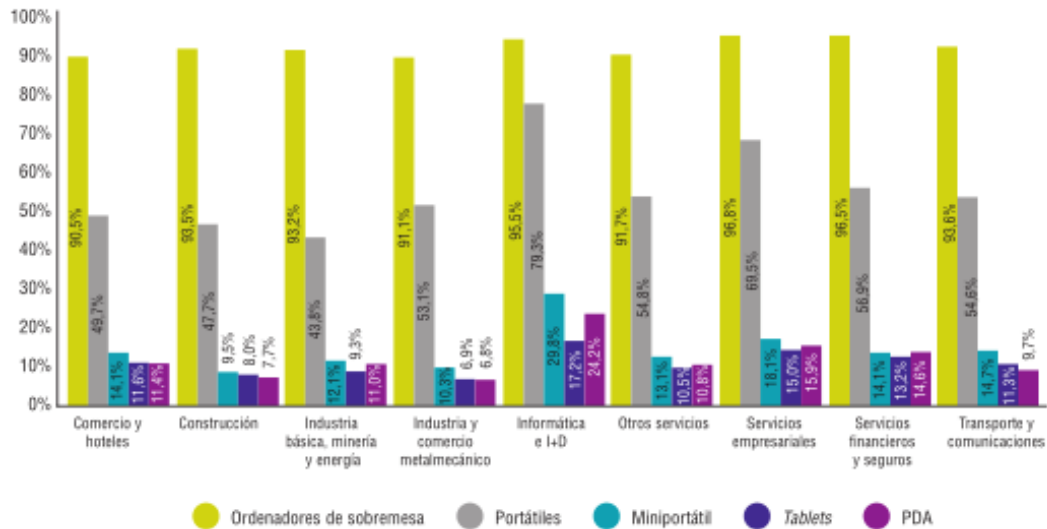
Manteniendo el análisis de estos informes y por el interés para este proyecto, incorporaremos el análisis que han incorporado (por primera vez) en su análisis estos observatorios nacionales e internacionales de Tecnologías de la Información, indicando que el dispositivo más utilizado es el ordenador de sobremesa, presente en el 92,7% de las empresas españolas, seguido por el portátil del cual disponen más de la mitad de las compañías (53,4%). Con menor presenciase posicionan los mini portátiles (13,3%), las PDA's (10,9%) y los tablets (10,6%).



2-21 Tipología de ordenadores y dispositivos en empresas Fuente: AMETIC / everis, 2012



Valorando el tipo de ordenadores, los de sobremesa encabezan la lista, llegando al 96,8%. El sector de “Informática e I+D” obtiene las cifras más elevadas en el resto de dispositivos analizados, sobrepasando en prácticamente 10 puntos porcentuales al resto de sectores, a excepción de los *tablets*, que sólo supera al sector de “Servicios empresariales” en 2 puntos porcentuales.



2-22 Tipologías de ordenadores y dispositivos por sector de actividad Fuente: AMETIC / everis, 2012

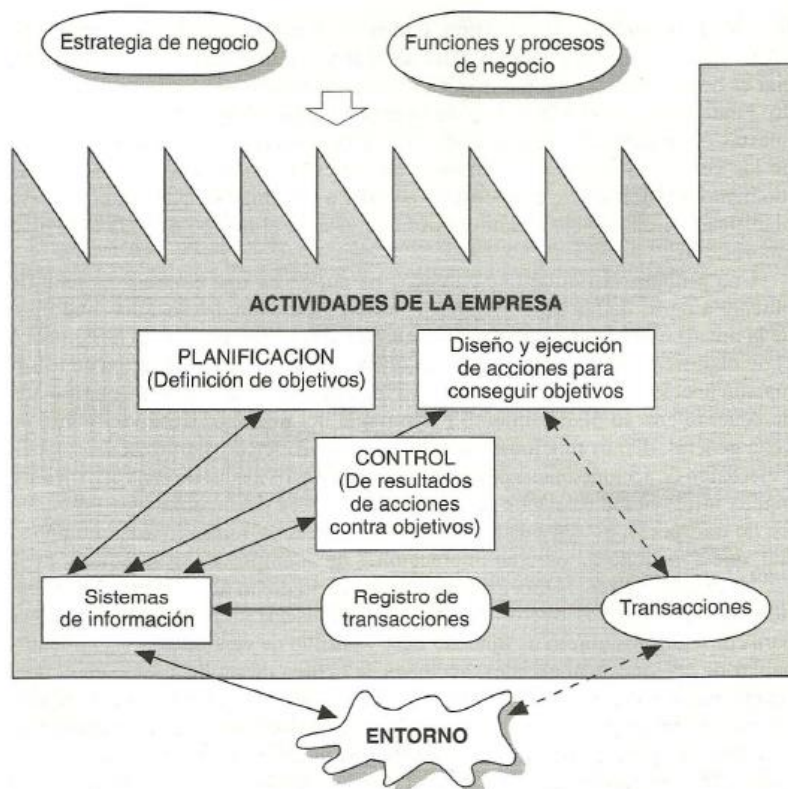
La mitad de las empresas españolas disponen de varios tipos de ordenadores o dispositivos (51,8%), concretamente el 33% declara utilizar ordenador de sobremesa y portátil. Con porcentajes inferiores al 10% se sitúan las organizaciones con más de dos tipos de herramientas para la actividad laboral, siendo aquellas con ordenador de sobremesa, portátil y mini portátil las más comunes (7,3%). En cambio, el 44,4% de las organizaciones dispone únicamente de un tipo de dispositivo, de los cuales el 41,4% tiene ordenadores de sobremesa y el 3% solamente portátiles.

### 3. Sistemas de información y estudio de la metodología para la implantación de las ITSGAs en restaurantes 'Fast Food'

#### 3.1. Explicación del procedimiento de implementación de nuevas tecnologías de la información en las organizaciones

##### 3.1.1. El sistema de información de una empresa

Conceptualicemos el Sistema de Información (SI): podemos aproximarnos a partir de la definición más o menos formal de Andreu, Ricart y Valor como un "conjunto *formal* de procesos que, operando sobre una *colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa*, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la *operación* de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando al menos en parte, la *toma de decisiones* necesaria para desempeñar las *funciones y procesos* de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia».

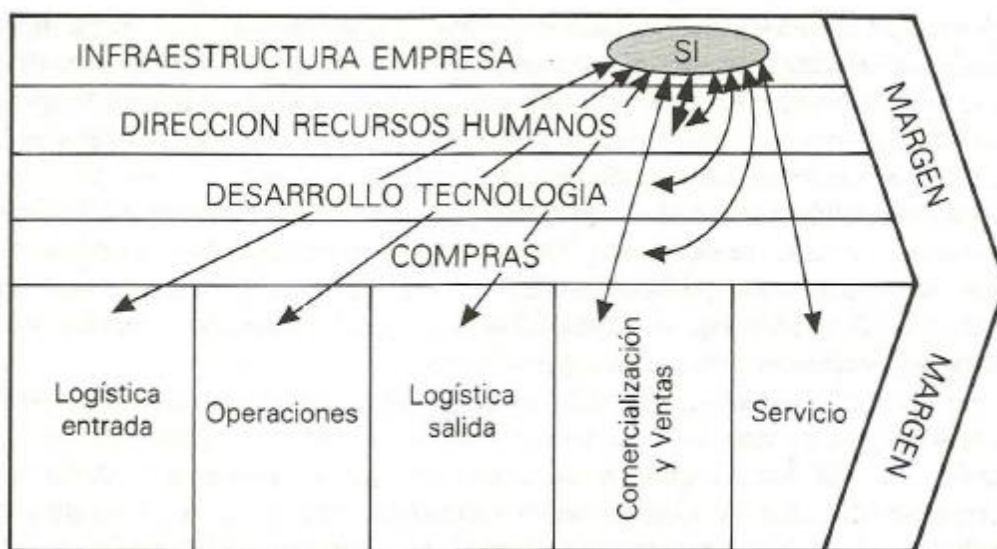


3.1-1 El desempeño del SI en las organizaciones, Fuente: Andreu, Ricart y Valor (1996).

### El SI y la Cadena de Valor empresarial

Tal como hemos visto en la sección previa, prácticamente casi todo SI en cualquier organización ya forma parte de lo que podríamos denominar “Infraestructura” (otros autores lo denominan Arquitectura de la Información Organizativa). El conjunto de actividades “de línea” en la cadena de Valor añadido van a necesitar de (cada vez más) un adecuado soporte del SI sobre la base de TIC.

A esta globalidad de actividades en línea de la cadena de valor, bien básica o fundamental, precisan de información a la vez que la procesan y generan nueva información. Recopilando esta en las diferentes actividades dentro de la organización, a su vez están generando contenidos que serán imprescindibles en procesos y actividades siguientes (secuenciales o no) siempre distribuyendo la parte necesaria de información al proceso o actividad que lo necesite. Aquí será importante una función de coordinación entre actividades de la Cadena VA a diferentes estratos organizativos.



3.1-2El SI en el conjunto/globalidad de la cadena de valor empresarial. Fuente: Andreu, Ricart y Valor (1996).

### Planificación estratégica de tecnologías y sistemas de información

Profundizar en lo que denominaremos proceso de planificación de SI necesitaremos una aproximación previa a su evolución histórica para poder comprobar (y demostrar) el efecto que ha ido (y tiene) en las organizaciones en el tiempo. Para explicar esto lo haremos a través de varias (4) fases diferenciadas: 1) introducción de las tecnologías (informática) y de las comunicaciones en las organizaciones, 2) Su primera expansión “no controlada” en el uso y consumo de su aplicabilidad. 3) Coordinación SI con los objetivos empresariales, y 4) La de maduración e incorporación interdependiente entre las estrategias compañía y las TI/SI.

### 3.1.1.1. Fase I: la introducción de las Tecnologías (informática) y de las Comunicaciones en las organizaciones

La principal expansión se produjo en los años sesenta. El proceso empezó con unas máquinas de dimensiones enormes y con unos requerimientos muy altos de infraestructura inmobiliaria, además de unos criterios de seguridad muy exigentes, tales como suelos blandos para evitar que las vibraciones repercutan sobre la propia máquina, niveles de climatización altos, batas anti-electricidad electrostática, etc, por lo que su gestión estaba centrada en profesionales muy especializados dada la complejidad de manejo del global existente en las organizaciones. Las consecuencias de estas exigencias fue una progresiva evolución “independiente” del CPD respecto del resto de la empresas, viéndose por el resto de la organización como una “caja negra” (sin conocer su contenido ni entender su funcionamiento) donde entran peticiones/demandas de servicio por parte de los usuarios y obtenían respuestas informativas y de gestión administrativa a sus peticiones.

Este modelo de informatización estaba justificado en tanto en cuanto permitía sobre todo una reducción de los costes en el procesamiento de la información, además de eficacia en la rutinización y precisión en el tratamiento de los datos; y por ello, fueron los servicios contables, nóminas, facturación, impuestos, etc... los puntos de entrada de estas tecnologías en la empresa (que todavía lo siguen siendo).

Con estas premisas, no podemos hablar de la existencia de Planificación en la gestión de la información alguna, ya que el objetivo fundamental era recoger demandas, aplicarlas o resolverlas y facilitar la resolución de las mismas de forma eficaz y con la mayor exactitud posible. Por tanto en esta fase, el valor añadido generado por un SI/TIC se formulaba principalmente a través de los análisis coste-beneficio planteado en términos estrictamente económicos, siendo las inversiones en maquinaria contempladas como un “coste” más que como “una inversión”.

Esto genera situaciones en el seno de las organizaciones tales como: a) En el organigrama funcional de la empresa, el centro de proceso de datos o “informática” (posteriormente Dpto. de SI) tiene una posición jerárquicamente dependiente de “contabilidad” (gestión administrativa) b) No existen comunicación (al menos fluida) entre la cúpula directiva el director del departamento de SI. c) No existen confluencia entre objetivos, empresariales u organizativos y los de “Informática” más allá del mejor cumplimiento de las demandas existentes de la manera más eficiente..

### 3.1.1.2. Fase II: 'expansión no controlada' de las TICs

La creciente utilidad de las TIC en la empresa y su progresivo abaratamiento en costes de adquisición provocan, por un lado que conforme se demuestra su valor y utilidad, crecen paralelamente las peticiones o demandas de usuarios y de manera cada vez más avanzada, ya que también aumenta la confianza en sus posibilidades, y por otro lado al crecer las demandas en áreas de la organización que inicialmente no demandaban servicio, se produzca un crecimiento casi exponencial del consumo de TIC's en la organización corriendo el riesgo de no generar un crecimiento no conectado o coordinado.

Además este crecimiento de demanda puede desembocar en el desarrollo o adquisición de muchas aplicaciones transaccionales disjuntas, no siempre conectadas con las ya existentes.

Ser capaz de coordinar estas demandas con los objetivos estratégicos de la empresa queda en manos del director de SI, quién no siempre recurre a criterios estratégicos, porque por un lado depende de Contabilidad y por otro lado solo se le demanda eficacia en la cobertura de peticiones. Esto conlleva a que cubra estas demandas, en muchos casos bajo criterios de: 1) Facilidad de cubrir la demanda, 2) *Resulta innovador y por tanto atrae tecnológicamente (para el departamento que dirige)*, 3) *El poder de negociación de quien le formule una nueva demanda en la organización (su nivel jerárquico)* y 4) *Su coste potencial de desarrollo*.

Por tanto comprobamos que es el propio director de SI quien decide las prioridades a cubrir, sin plantearse su carácter estratégico para la empresa, y por ende no necesariamente decisiones de lo más acertadas (ya que en ocasiones las más urgentes se cubren primero).

### 3.1.1.3. Fase III: coordinación SI con los objetivos de la empresa

En este punto crecen las necesidades financieras para mantener la infraestructura informática creada para cubrir el crecimiento de la demanda y evitar que quede desfasada y genere quejas internas (en la organización) o externas (clientes, proveedores, etc.). Para resolver esta situación, se adopta el criterio de que el planteamiento en la asignación de recursos se produzca al nivel jerárquico que corresponda: el más alto posible.

Esto genera el problema de incoherencia entre las funciones propias del director de SI, quien ostenta la responsabilidad de dicho departamento y la necesidad de que estén coordinadas a un nivel jerárquico superior.

Resolver esto implica desarrollar procedimientos de planificación de SI formal y muy similar a los que la organización ya utiliza para planificar otros sistemas.

En este procedimiento de planificación el objetivo es establecer unos planes formales de definición de necesidades de información o demanda y valorar su coherencia con los objetivos estratégicos en las áreas funcionales de la organización, esto contemplará “una nueva forma de hacer las cosas en el CPD”, aunque no es tarea fácil, ya que cambiar las formas de hacer las cosas, muchas veces asentadas en la propia cultura organizativa conlleva un largo camino de implantación (además del apoyo completo de la máxima dirección de la organización).

Este planteamiento mejora la coordinación entre los planes de la organización y los del departamento de SI, ya que define claramente las prioridades de los objetivos de la estrategia empresarial y los recursos del Dpto. de SI que le son asignados (y durante qué periodo) .

En el diagrama siguiente mostramos la lógica resultante de esta nueva propuesta:

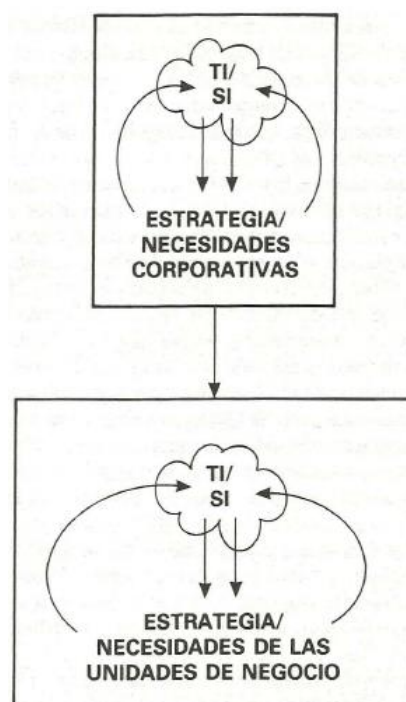


3.1-3 Lógica de definición de los planes de tecnologías y sistemas de información en coordinación con los estratégicos de la organización. Fuente: Andreu, Ricart y Valor (1996).

Considerar también que en esta fase, evidentemente el responsable de SI dispone de nuevas funcionalidades respecto a su anterior forma de trabajar. En fases anterior era él quien asignaba los recursos frente a las demandas de usuarios (bajo su criterio y niveles de influencia) mientras en a partir de este momento se convierte en un “coordinador” de los recursos del departamento y elaborador de un “Plan de SI”.

### 3.1.1.4. Fase IV: Maduración e incorporación interdependiente entre las estrategias de la compañía y el SI/TI.

Para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo no nos podemos limitar a visualizar la planificación de SI/TI como una generación pasiva para dar soporte a los objetivos estratégicos de la organización (mero apoyo), necesitaremos darle un papel más activo, buscando una cooperación activa en la propia generación de los objetivos estratégicos, ya que conforme su evolución y peso va creciendo, ya no solo son indispensables en la gestión administrativa sino que son susceptibles de aportar valor añadido en la competitividad de la organización, tal como muestro en la siguiente figura:



3.1-4 Varación hacia una formulación "activa" de los planes de sistemas de información para aportar valor a la definición de los planes estratégicos de la compañía., Fuente: Andreu, Ricart y Valor (1996)

Es aquí, donde la metodología que aplico en el TFM (ITSGAs) aporta su verdadero valor, ya que no se limita a analizar la estrategia (a diferencia de modelos PESTEL, etc..) sino que proceder a integrar el valor añadido de las TICs que se es capaz de identificar.

Muchas empresas, se encuentran en la fase de crecimiento más o menos controlado de sus TICs pero sin buscar un apoyo estratégico de las mismas, más allá que replicando la funcionalidad y utilidades que observan en empresas similares o de su competencia. Es necesario una metodología como la que aplico en el TFM para cambiar a una visión *activa en la generación de planes estratégicos de empresa y de SI simultáneamente*, aunque para ello sea necesario empezar por cambiar (o mejorar) la propia cultura empresarial en relación con las TICs. Es más fácil evolucionar de manera



secuencial/evolutiva que procediendo a una participación activa, no obstante, para el desarrollo de este TFM he podido comprobar como una empresa de Fast Food trata de evitar esa secuencialidad a través de la contratación temporal de estudiantes de últimos cursos de Grado en materias afines que aporten y/o desarrollen ideas innovadoras en el seno de su organización. En definitiva, una planificación “activa” requerirá: a) obtener una cultura organizativa sensible al poder de las TICs b) Un mejor y mayor conocimiento por parte del departamento de SI (especialmente su director) de los objetivos organizativos (Vitale *et al.*, 1988).

Con esta explicación pienso que queda justificada la necesidad de un procedimiento “activo” y “estructurado y sistemático” que permita inferir un plan de SI/TI en el Plan estratégico de las organización.

### Procedimiento de planificación TI/SI a partir de la estrategia del negocio (Pre-ITSGA's)

Antes de empezar a definir con mayor exactitud un procedimiento, cabe preguntarse ¿hasta dónde debería llegar un proceso de planificación de SI/TI, o lo que es lo mismo que consideramos debería incluir un Plan de SI/TI?

Contenido de un plan de tecnologías y sistemas de la información según Andreu, Ricart y Valor

1) *Una relación de próximo proyectos a desarrollar a 3-5 años vista. Probablemente serán proyectos informáticos, ya que utilizarán las TICs para su implantación.*

2) *Centrado en la situación del momento de preparación del Plan. Reconociendo explícitamente el punto de partida (recomendable una pre-auditoría) de arranque del plan, (respecto de la situación de la organización en materia de SI/TI). Esto obliga a una visión crítica del punto de partida, tanto desde un criterio técnico (rendimientos de las máquinas, etc.), además de un criterio de *business*, aclarando lo mejor posible en nivel de utilidad de los SI/TI existentes desde un punto de vista de los usuarios (cotidianos – Utilidad-).*

3) *Priorización de cada proyecto. Contemplando su relevancia respecto al negocio así como su relevancia técnica, es decir en relación a su viabilidad y utilidad de implantación.*

Para aquellos proyectos que se desarrollen en el primer año, debería identificarse aquellos indicadores (y por tanto definirlos con amplio detalle) para poder evaluarlos en términos de recursos necesarios durante su desarrollo, al objeto de incorporarlos en el presupuesto anual correspondiente. Proyectos posteriores no requerirán el mismo nivel de detalle inicial.



4) Mecanismos de evaluación que permita ejecutar procedimientos de control necesarios para el adecuado seguimiento del plan. (Calendario y un presupuesto detallado).

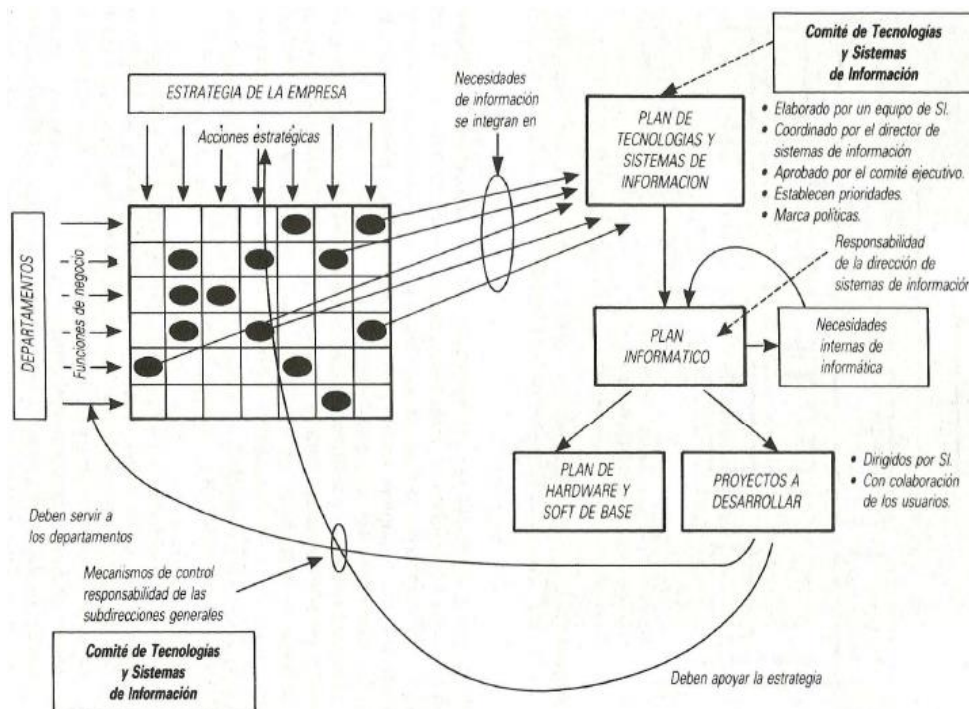
5) Una relación de actividades de la organización donde las Tecnologías de la Información puedan dar soporte (mejorando productividades, eficiencias, ...)

El desarrollo de un buen Plan de SI/TI podemos comprobar que a partir de este momento recae principalmente en la dirección de la organización, pero evidentemente sin minorar la participación del equipo técnico. Adicionalmente dicho equipo deberá representar adecuadamente a todas las áreas de la organización para evitar obtener un plan sesgado de origen.

Por tanto, y ante lo que he afirmado en el párrafo anterior, los autores del método (ITSGAs) nos identifican que el Plan de SI/TI es más bien poco o apenas tecnológico, incorporando aquellos aspectos tecnológicos necesarios si son estrictamente imprescindibles.

Por tanto comprobamos que la perspectiva fundamente del Plan de SI/TI es esencialmente de negocio. De los detalles técnicos necesarios se delegarán en los responsables y expertos del departamento de SI/TI.

En el siguiente diagrama vemos una interpretación gráfica del procedimiento que he descrito y que he aplicado en este TFM ya que integra los objetivos demandados de información que nacen del cruce de los criterios estratégicos de la organización con las funciones y procesos de negocio de las distintas unidades organizativas.



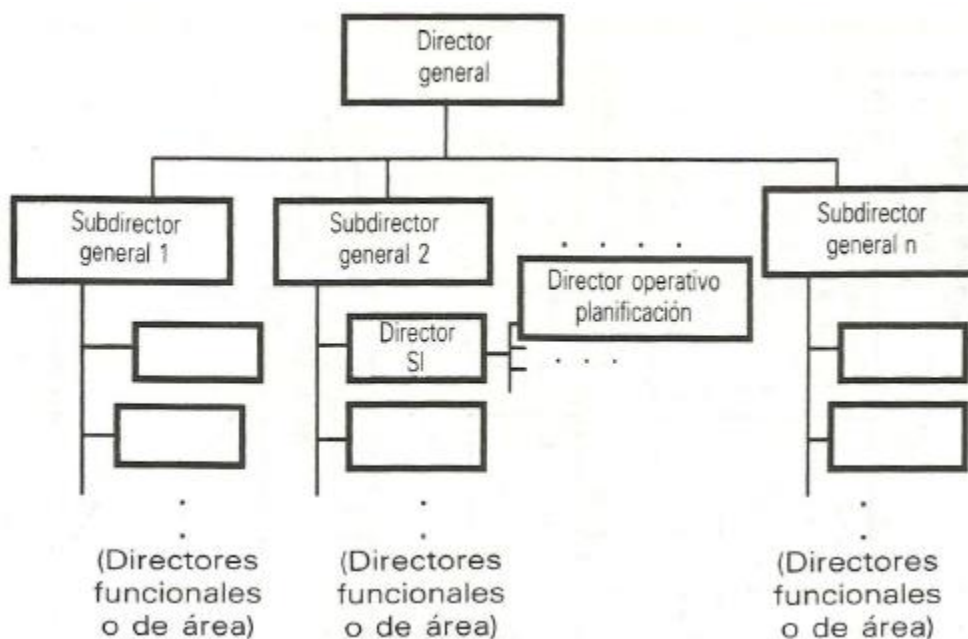
3.1-5 Descripción del procedimiento de alineación del plan SI/TI con los objetivos estratégicos.

## Fases del procedimiento

Vamos a explicar el esquema del procedimiento del plan TI/SI con una estrategia de negocio como la que figura en la imagen anterior.

Las descripciones de ciertas actividades en las que se integran dicho procedimiento, significan implícitamente que la empresa es más bien mediana o grande, puesto que hacen referencia a la existencia de determinadas funciones y porque proponen soportes documentales y tamaños de equipo de trabajo exagerados para empresas de un tamaño más reducido. Para el caso de nuestro proyecto, nos interesa la aplicación en grandes corporaciones. A continuación vamos a describir como elaborar un plan TI/SI.

Para tener una más sencilla comprensión de dicho procedimiento, hay que hacer referencia a la jerarquía de determinados comités o juntas de decisión de la empresa, ya que puede servir de gran utilidad y como una base de desarrollo posterior:

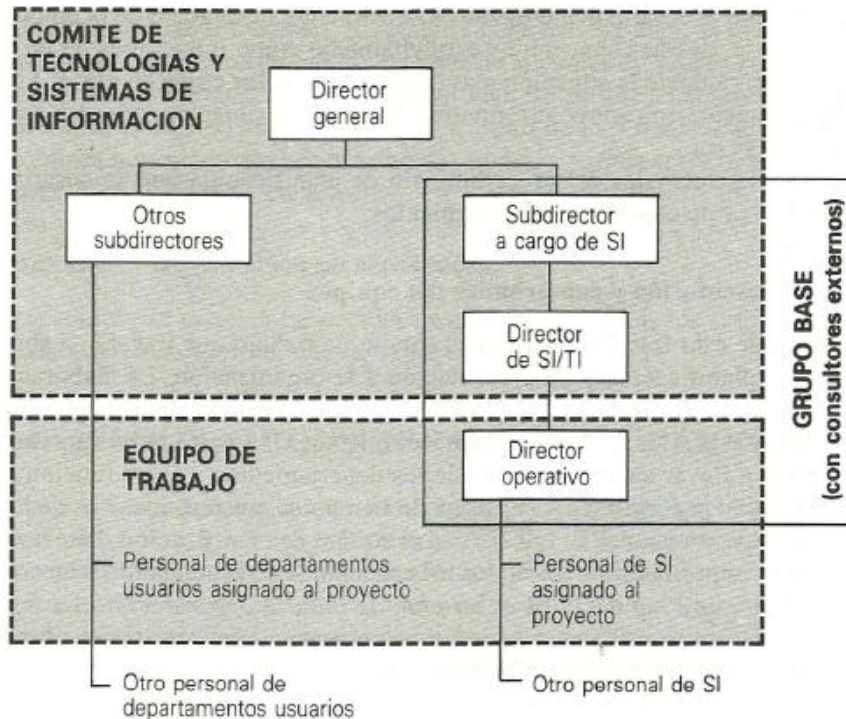


3.1-6 Organigrama ilustrativo usado como ejemplo para describir el procedimiento propuesto.

Este organigrama es puramente ilustrativo y se ha creado con la finalidad de facilitar el entendimiento de determinadas funciones organizativas que participan en una empresa. Debe entenderse que en cada empresa puedan existir modificaciones o variaciones de dicho esquema según la estructura utilizada.

La planificación que vamos a introducir requiere de varios grupos de trabajo para su posterior aplicación.

En la siguiente imagen se presentan componentes de los diferentes equipos, en el contexto organizativo del esquema anterior.



3.1-7 Distintos grupos de trabajo que intervienen en el proceso de planificación

Vamos a analizar ahora los diferentes grupos de trabajo que hemos propuesto en la imagen anterior.

- *Comité de tecnologías y sistemas de información*
  - *Órgano encargado y responsable sobre este sistema de información, formado los altos cargos de la compañía, los responsables de los diferentes departamentos funcionales y el director de SI.*
- *Equipo de trabajo*
  - *Se encarga de realizar el trabajo operativo resultante de elaborar el plan de TI/SI. Está organizado por el director de SI, aunque la labor cotidiana y su dirección se lleva a cabo por el director operativo del proyecto. Normalmente esta persona pertenece al departamento de sistemas.*
- *Grupo base*
  - *Esta compuesto por el subdirector general a cargo del SI y del director de información. Ocasionalmente por consultorías externas a la empresa que verifican la consistencia de los desarrollos y supervisan con mas parcialidad el trabajo realizado.*

*Este procedimiento que hemos explicado supone la aparición de un sistema de información, que podría ser resultado de previos desarrollos, pero no necesariamente tendrían que estar ligado a la estrategia del negocio o de la empresa que se trate.*

### 3.1.1.5. Procedimiento de planificación TI/SI a partir de la estrategia de negocio

#### Descripción del procedimiento

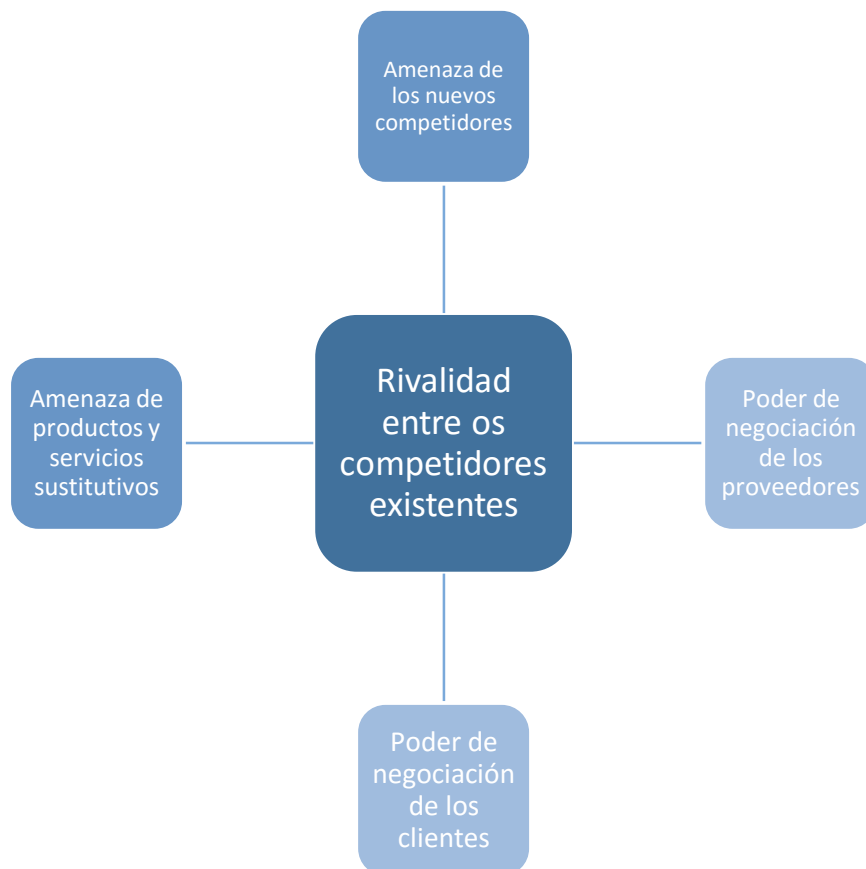
Vamos a centrarnos ahora en la planificación de las TI/SI uniéndola con la estrategia de negocio. La metodología que vamos a proponer es una especialización basada en la integración de cuatro elementos a nivel estratégico de negocio (Hax y Majluf, 1984).

El cometido de la UEN, que proviene del un alto nivel corporativo, muestra los productos, mercado, competencia y los diferentes segmentos de clientes.

El estudio de los factores externos de la empresa, provienen por ejemplo, de la utilización de organigramas como el de las cinco fuerzas (Porter, 1980), finalizando con un análisis de los factores relativos a TI/SI

El análisis de los factores internos utilizando, por ejemplo, la cadena de valor (Porter, 1985).

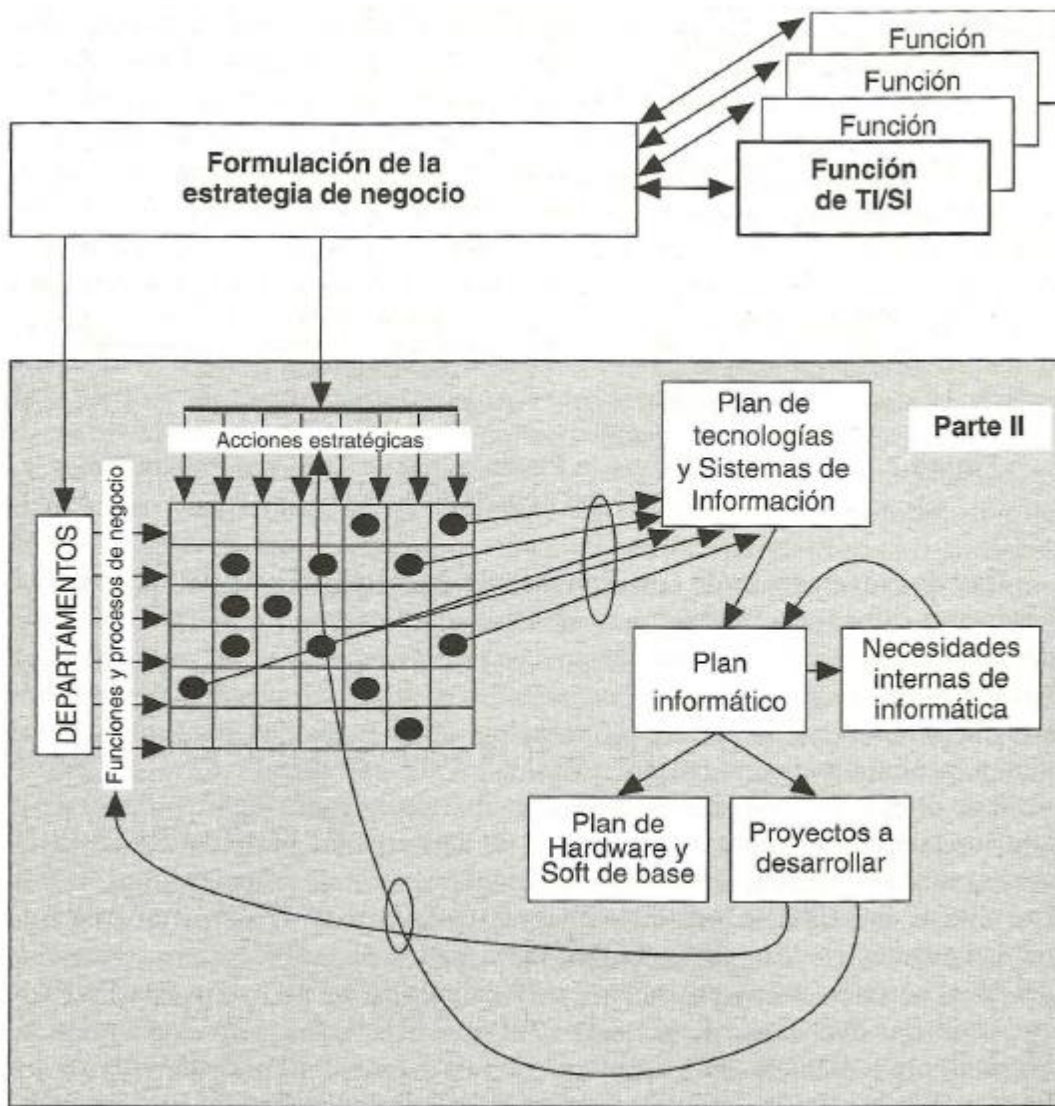
A continuación podemos ver gráficamente las cinco fuerzas de Porter (el SI en el contexto de la cadena de valor de Porter se mostró anteriormente):



3.1-8 Las 5 Fuerzas de Porter

La metodología propuesta, integra estos elementos haciendo uso de las llamadas acciones estratégicas genéricas basadas en TI/SI o (ITSGAs), obtenibles a partir de casos y ejemplos.

A continuación podemos observar de forma gráfica el papel de la metodología propuesta:



3.1-9 Integración entre la formulación de la estrategia y la planificación de TI/SI

### 3.1.2. El concepto ITSGA/ITSA

La integración del proceso de diseño de la estrategia de TI/SI con el diseño de la estrategia de negocio puede articularse con la ayuda de un concepto que denominamos «*Information Technology Strategic Generic Actions* -ITSGAs-». El nombre equivalente en castellano es «Acciones Estratégicas Genéricas Basadas en la Aplicación de las Tecnologías de la Información». Dicho concepto trata de transmitir la idea de acciones estándar, cuya aplicación genera ventajas competitivas sostenibles. Aunque «estándar» y «estratégico» puedan parecer términos incompatibles, y hasta contradictorios, en este contexto no lo son.

Se entiende por ITSGA acciones que las empresas llevan a cabo para obtener ventajas competitivas de la mano de las TIC y que pueden generalizarse e imitarse en otros contextos; de aquí que el concepto de genérico no sea peyorativo, sino que entraña aplicabilidad. Los ejemplos siguientes ilustran algunas de estas acciones.

Las ITSGA pretenden proporcionar a los responsables de la formulación de la estrategia unas líneas de actuación basadas en las posibilidades de las TIC. Son elementos genéricos que, combinados adecuadamente con el resto de capacidades de la empresa, permiten generar una ventaja competitiva, al menos temporalmente. Después de presentar varias ITSGA a modo de ejemplo, se presentará un esquema de metodología que las incorpora en el proceso de gestión estratégica de la empresa para que ésta pueda incorporar en la misma las posibilidades que ofrecen las TIC.



### 3.1.3. Procedimiento de incorporación de TI/SI a partir de la estrategia de negocio: metodología

#### Introducción

En los siguientes puntos vamos a explicar los diversos procedimientos que se incorporan en TI/SI, de los que hemos estado hablando. El principal objetivo es asegurar la competitividad durante todo el proceso de planificación estratégica, de modo que esta estrategia contenga ventajas competitivas sostenibles.



3.1-10 Estructura del procedimiento propuesto en el contexto de la estrategia de negocio.

Esta figura representa la interacción de las ITSGAs con estrategias de negocio, mostrando planos del procedimiento de estrategia.

Valorando que TI/SI pueden servir para ser configuradas como una estrategia de negocio puro, mientras que el SI siga su elaboración las aplicaciones de TI darán luz verde a una implementación coherente y funcional. En la práctica es necesario repetir varias veces el sistema para conseguir una estabilidad de negocio entre TI/SI.

### 3.1.4. Misión de la empresa

Este análisis trata de concentrar las órdenes básicas del negocio del que tratamos. Es importante concretar los diferentes hábitos de: productos, mercados y localizaciones geográficas, tanto actuales como futuras. De esta manera se pueden explicitar las diferentes singularidades de las empresas creando que en el momento de análisis se consideren relevantes para diferenciarla de sus principales competidores. Disponer de los resultados de estos análisis o simplemente tenerlos presentes será de gran ayuda para no perder un eje de entendimiento y de focalización de la empresa.

Además, constituyen una manera explícita para la unidad de la empresa así como para generar planteamientos corporativos comunes.

De hecho, ámbito de productos, mercados y geográfico se define como una estrategia básica de negocio y constituye un primer paso en la estrategia corporativa.

Para realizar esta actividad es conveniente una serie de preguntas, las cuales resumimos en una tabla que tendremos que ir completando llegado su momento y que no ayudara a crear la definición y funcionalidad que buscamos. Esta tabla queda de la siguiente manera:

	Actual	Futuro
Ámbito de Productos		
Ámbito de Mercados		
Ámbito de Geográfico		
Singularidades de la empresa		

Tabla para describir la misión del negocio.

### 3.1.5. Análisis del entorno

Existen diferentes formas de llevar a cabo el complejo análisis del entorno. Interesa analizar de forma exhaustiva el entorno y sector así como los competidores más relevantes para la empresa, incluyendo un marco más macroeconómico social y cultural. El objetivo principal es identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Esta identificación es sumamente relevante para generar ideas encaminadas y aprovechar las grandes oportunidades con ayuda del TI/SI.

La principal posibilidad de análisis se basa en crear un marco conceptual de las 5 fuerzas (Porter, 1980) que se describe con 5 componentes principales:

- Proveedores



- Clientes
- Competidores tradicionales
- Nuevos competidores entrantes

La siguiente figura representa estos conceptos:



3.1-11 Análisis del entorno de acuerdo con el esquema de Porter

Desde el punto de vista de este esquema se puede analizar todas las interacciones de la unidad de negocio. El objetivo principal es posicionar el negocio de forma consistente, valorando los principales factores sobresalientes. Así como ventajas y desventajas del mercado o del futuro mercado.

Esto lo realizaremos mediante las siguientes tablas:

### ANÁLISIS DEL SECTOR - 1

			Repulsión		Neutral	Atracción		
			Alta	Media		Media	Alta	
Barreras para entrar	Economías de escala	Pequeñas	.....	.....	.....	.....	.....	Grandes
	Diferenciación producto	Poca	.....	.....	.....	.....	.....	Mucha
	Identificación de marca	Baja	.....	.....	.....	.....	.....	Alta
	Acceso canal distribución	Ampio	.....	.....	.....	.....	.....	Limitado
	Necesidades de capital	Bajas	.....	.....	.....	.....	.....	Altas
	Acceso a nueva tecnología	Ampio	.....	.....	.....	.....	.....	Restringido
	Acceso a materias primas	Ampio	.....	.....	.....	.....	.....	Restringido
	Protección gubernamental	No existe	.....	.....	.....	.....	.....	Alta
	Efecto de la experiencia	No import.	.....	.....	.....	.....	.....	Muy import.
	Costes de cambio para clientes	Bajos	.....	.....	.....	.....	.....	Altos
				.....	.....	.....	.....	
Barreras para salir	Especialización activos	Alta	.....	.....	.....	.....	.....	Baja
	Coste de salida	Alto	.....	.....	.....	.....	.....	Bajo
	Interrelación con otras UENs	Alta	.....	.....	.....	.....	.....	Baja
	Barreras emocionales	Altas	.....	.....	.....	.....	.....	Bajas
	Restricciones gobierno	Altas	.....	.....	.....	.....	.....	Bajas
	Implicaciones sociales	Altas	.....	.....	.....	.....	.....	Bajas
				.....	.....	.....	.....	

3.1-12 Análisis de oportunidades/Peligros relacionados con nuevos entrantes

### ANÁLISIS DEL SECTOR - 2

			Repulsión		Neutral	Atracción		
			Alta	Media		Media	Alta	
Rivalidad entre competidores	Numero competidores igualmente equilibrados	Grande	.....	.....	.....	.....	.....	Pequeño
	Crecimiento del sector	Lento	.....	.....	.....	.....	.....	Rápido
	Costes fijos o de almacenaje	Altos	.....	.....	.....	.....	.....	Bajos
	Tipo de producto	«Commodity»	.....	.....	.....	.....	.....	Especialidad
	Manera de incrementar capacidad	Incr. grandes	.....	.....	.....	.....	.....	Incr. continuos
	Diversidad de competidores	Grande	.....	.....	.....	.....	.....	Poca
	Posiciones estratégicas en sector	Fuertes	.....	.....	.....	.....	.....	Débiles
				.....	.....	.....	.....	

3.1-13 Análisis de oportunidades/Peligros relacionados con competidores existentes.

### ANÁLISIS DEL SECTOR - 3

		Repulsión			Atracción		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Poder de los compradores	Número compradores importantes	Pocos					Muchos
	Disponibilidad de sustitutos	Muchos					Pocos
	Costes de cambio para el comprador	Bajos					Altos
	Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Alta					Baja
	Amenaza de integración hacia adelante en el sector	Baja					Alta
	Contribución a la calidad del producto del comprador	Pequeña					Grande
	Contribución del sector a los costes del comprador	Grande					Pequeña
	Rentabilidad del comprador	Baja					Alta
Poder de los suministradores	Número de suminist. importantes	Pocos					Muchos
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los suministradores	Baja					Alta
	Diferenciación o costes de cambio de los productos de los suministrad.	Altos					Bajos
	Amenaza de integración hacia adelante del suministrador	Alta					Baja
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Baja					Alta
	Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	Alta					Baja
	Contribución del suministrador a los costes totales del sector	Grande					Pequeña
	Importancia del sector para el grupo de suministradores	Pequeña					Grande

3.1-14 Análisis de oportunidades/Peligros relacionados con clientes y proveedores.

<b>ANÁLISIS DEL SECTOR - 4</b>			Repulsión		Atracción		
			Alta	Media	Neutral	Media	
Disponibilidad de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos próximos	Grande	.....	.....	.....	.....	Baja
	Costes de cambio para el usuario	Bajos	.....	.....	.....	.....	Altos
	Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto	Alta	.....	.....	.....	.....	Baja
	Ratio Precio/Valor del sustituto	Alta	.....	.....	.....	.....	Baja

3.1-15 Análisis de Oportunidades/Peligros relacionados con posibles productos sustitutos

### 3.1.6. Análisis interno

Tratamos de identificar desde una visión TI/SI los puntos fuertes y débiles de nuestro negocio, como hemos comentado tanto en la actualidad como en el futuro, para poder planificar y prever dichos puntos. Este análisis se entiende relativo a los competidores reales más importantes. Para ello se empleara diferentes análisis que dan a nuestra empresa claras deficiencias que o existen o podría existir. Es conveniente realizar un scan del entorno tecnológico para poder extraer las fortalezas o debilidades resultantes de la inclusión de nuevos mercados tecnológicos.

Con este propósito presento las siguientes hojas de análisis con las siguientes características técnicas más relevantes.

<b>ANÁLISIS DEL SI ENTORNO TECNOLÓGICO</b>		Desfavorable			Favorable		
		Alto	Medio	Neutral	Medio	Alto	
Nuevos avances / disponibilidades tecnológicas	Poca posibilidad de mejora en las tecnologías usadas actualmente	.....	.....	.....	.....	.....	Mucha posibilidad de mejora en las tecnologías usadas actualmente
		.....	.....	.....	.....	.....	
		.....	.....	.....	.....	.....	
		.....	.....	.....	.....	.....	
		.....	.....	.....	.....	.....	
		.....	.....	.....	.....	.....	
		.....	.....	.....	.....	.....	
		.....	.....	.....	.....	.....	
		.....	.....	.....	.....	.....	
		.....	.....	.....	.....	.....	

3.1-16 Análisis del entorno tecnológico

FACTORES CRITICOS DE SI/TI	AHORA					FUTURO					
	Débil			Fuerte		Débil			Fuerte		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
(1) Tecnológicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardware</li> <li>• Software de base</li> <li>• Software de desarrollo usado</li> </ul> (2) Software de aplicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño/Flexibilidad</li> <li>• Eficiencia técnica</li> <li>• Encaje software - necesidades reales</li> </ul> (3) Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad/Productividad del personal de SI/TI</li> <li>• Personal disponible</li> <li>• Ambiente de trabajo y estabilidad plantilla</li> </ul> (4) Organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del departamento de SI</li> <li>• Grado de participación/satisfacción usuarios</li> <li>• Calidad sistema de promoción/retribución</li> <li>• Existencia de soporte técnico al usuario</li> <li>• Calidad sistema planificación</li> </ul> (5) Otros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> <li>• Apoyo de la alta dirección a SI/TI</li> </ul>											

3.1-17Análisis de puntos fuertes y débiles del SI



### 3.1.7. Aplicación de la metodología ITSGA al sector del *Fast Food*

#### 3.1.7.1. Introducción

Como se comentó que la parte para analizar ahora no se centra en una empresa concreta, sino que se realiza de manera global, tomaremos información de la empresa líder en el sector, McDonald's para realizar los diferentes análisis.

Al no poder alcanzar un gran nivel de detalle para rellenar las tablas anteriores, valoramos que será una aproximación suficientemente válida para el presente proyecto.

Comenzaremos buscando la principal misión y funcionamiento de las empresas de fast food intentando rellenar los máximos datos en las diferentes tablas ya comentadas. De esta misma manera analizaremos el entorno de McDonald's teniendo una visión de sus competidores clientes y proveedores. De la misma manera dispondremos de una visión de productos sustitutivos así como un análisis interno del SI y un DAFO desarrollado.

Al final de estos apartados, se concretará las acciones que son necesarias para obtener grandes ventajas respecto a las diferentes empresas del sector fast food para así poder defender y proteger nuestra empresa de manera competitiva y anticiparnos a momentos difíciles.

En conclusión vamos a aplicar toda la metodología, veremos cómo el proceso agrega valor a nuestra empresa siendo más competitivos en la teoría y conseguir ser nosotros los que adquieran estas ventajas sobre el resto.

#### 3.1.7.2. Misión de McDonald's – como empresa representativa del sector *fast food*

La principal misión de esta empresa es la rapidez en el servicio, limitando un menú de comida caliente en un restaurante agradable a la vista y agradable a nuestros bolsillos.

De manera completa incluimos también la misión de crear unos valores y objetivos corporativos fundamentales:

**La visión** empresarial cabe a destacar:

- Dominar la industria global de servicios alimenticios, a través de la satisfacción del cliente.
- Ser reconocidos por los empleados, cliente, competidores, proveedores, inversionistas y público en general.

- Promover la innovación y creatividad.
- Anticiparse a los cambios del mercado y a los posibles problemas que puedan generarse.

**Los valores** destacamos:

- La máxima **calidad** y seguridad en los productos, verificando todas las fases de producción y selección de productos, desde los ingredientes hasta la preparación en el restaurante.
- El **servicio** es muy importante ya que se desea que el cliente este en todo momento al 100% de satisfacción.
- Los restaurantes McDonald's prestan una atención permanente a la **limpieza e higiene** de sus instalaciones.
- **Valor**, ya que ofrece comida nutritiva y saludable, servida con rapidez en un ambiente agradable, el mejor precio.

### **Descripción general del Sector**

La **Actual tendencia** del sector de la comida rápida es exponencial a causa de la globalización que favorece enormemente este sector. Los consumidores de esta nueva sociedad mantienen un estilo de vida rápido teniendo poco tiempo en las pausas para comer. Además, la exigencia del consumidor favorece este mercado.

Estos establecimientos es el único formato que creció en 2010 y 2011 con tasas de entre el 4 y el 5 %. Por su parte los establecimientos informales aumentaron en menor medida su facturación llegando como máximo al 1% en 2010 y un 3% en 2011.

Estos nuevos negocios tienen la capacidad de adaptarse a las diferentes tendencias del mercado como por ejemplo: los restaurantes chinos ofrecen comida a domicilio favoreciendo la venta rápida.

### 3.1.7.3. Ámbito productos

Para empezar vamos a analizar el ámbito de los servicios y productos tanto actuales como futuros.

#### SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS

- Mercado con *crecimiento sostenido*
- Productos adaptados al fenómeno *vida sana*
- Transformación de cualquier *comida casera* en comida rápida.
- Utilización de *nuevos productos* como cordero

### 3.1.7.4. Ámbito de mercados

La empresa McDonald's desarrolla su actividad en casi todo el mundo sabiendo en todo momento implantar una diferente filosofía según las diferentes regiones de la tierra, así como generar una publicidad adaptada a los diferentes hogares del mundo.

A pesar de su rigidez corporativa se piensa que McDonald's es una de las mejores empresas que se adaptan a cada país, cada comunidad o cada región, ofreciendo diferentes opciones de menú.

### 3.1.7.5. Ámbito geográfico

Como hemos comentado anteriormente McDonald's se dispone en casi todos los países del mundo adaptándose a las diferentes situaciones económicas.

Los 90, fue una época de grandes cambios en el escenario económico y político internación, Favoreciendo así la globalización. El desmantelamiento de la unión soviética desencadenó grandes aperturas económicas, generando nuevos mercados antes no existentes. Del mismo modo, la apertura de los países asiáticos, sobretodo china, por motivos políticos, a sido uno de los motores de la economía actual hasta nuestros días.

### 3.1.7.6. Análisis del entorno

Para poder realizar los diferentes análisis que propusimos en los puntos anteriores, vamos a emplear las diferentes tablas analizando el DAFO del sector fast food, observaremos los puntos mas relevantes para analizar el sector de forma rápida.

Antes de pasar al análisis veamos los conceptos de amenazas y oportunidades:



#### Debilidades:

- Los estudios de mercado indican que el consumidor tiene la sensación que la comida es más sana en los restaurante, con lo cual, adquieren esa preferencia
- En hora punta se produce retrasos.
- Su posición dominante puede ser cuestionada
- Pedidos mal servidos y comida en mal estado

#### Fortalezas:

- Imagen corporativa
- Personal capacitado
- Rentabilidad
- Infraestructura
- Alta calidad de *management*
- Compañía líder en el sector
- Gran variedad de productos
- Excelente tecnología y diseños
- Calidad/precio
- Rapidez en el servicio con el sistema «listos para comer»
- Excelente sistema de distribución

#### Amenazas:

- Productos sustitutos
- Quejas y reclamaciones
- Grupos de interés
- Ingreso de nuevos competidores
- Cambio de tendencias

#### Oportunidades:

- Adquirir nuevas tecnologías
- Introducir nuevos productos
- Apertura de nuevas sucursales
- Aumento de las franquicias por el descenso de los precios
- Introducir nuevos productos
- Capital humana más cualificado
- *Co-branding* y alianzas estratégicas

### 3.1.7.7. Análisis “clientes y proveedores”

El poder de los compradores:

En este punto explicaremos de manera breve de los clientes antes de analizarlo para nuestro estudio:

Durante los últimos años, los principales grupos de clientes de McDonald’s lo formaban jóvenes matrimonios con diversos hijos. En la actualidad los matrimonios son constituidos a mayor edad con lo que la base tradicional de estos clientes potenciales se ha ido deteriorando.

Otro condicionante es la preocupación por la salud, el consumo de la carne se ha reducido pero, los clientes están interesados en otros valores añadidos como puede ser el sabor o la comodidad de los restaurantes.

Cada uno de los trabajadores de esta empresa, da toda su pasión para servir a los diversos clientes, para que estos se sientan cómodos. Se utilizan actualmente ingredientes de más calidad, locales extremadamente higiénicos y un ambiente más familiar donde niños jóvenes y adultos se sientan identificados con el espacio.

McDonald’s dispone de clientes fieles, casi 40 millones de personas por día en todo el mundo.

Las nuevas políticas de McDonald’s con respecto a sus proveedores permite mantener estándares de máxima calidad. En 1998 McDonald’s modifico su plan de compra a proveedores, favoreciendo el consumo de empresas nacionales.

### Análisis “posibles productos sustitutivos”

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión.

#### Productos sustitutivos

La principal amenaza para McDonald’s son los restaurantes de comida rápida en general, que ofrecen productos de calidad homogénea, siempre disponibles, garantizando el mismo tipo de atención al cliente, por un precio similar, en establecimientos que se caracterizan por su limpieza, menús estándar y servicio rápido. Ejemplos de productos sustitutivos: kebab, pizza, hamburguesas de la competencia, etc.

#### ANÁLISIS INTERNO

Nuestro análisis interno se centrara en la posición TI/SI y entorno tecnológico únicamente. Por tanto lo que vamos a hacer es tratar de identificar, desde una perspectiva TI/SI, los puntos fuertes y débiles de la unidad de negocio del caso de

estudio, nuestra empresa, tanto en el momento actual como en el futuro previsible o ya planificado. Realizaremos también un *scan* del entorno tecnológico con objeto de identificar determinados factores que pueden convertirse en puntos débiles o fuertes como resultado de la adopción de desarrollos tecnológicos disponibles.

Análisis Interno previo de McDonald's:

**Logística de entrada.** McDonald's España trae la mayor parte de los productos desde el propio país, siendo la normalidad que la carne sea den norte de España y distribuida a todos los locales.

Inventario. Los productos son rotados, ordenados y distribuidos usando el **método FIFO**.

Información, es obtenida mediante un sistema de encuestas mundiales y a través de las páginas webs, donde se registran quejas, reclamaciones, sugerencias y felicitaciones.

**Operaciones.** Los nuevos trabajadores son formados en 2 días, atendiendo diferentes zonas (cocina, servicio, heladería, *fries-station*, etc.), además, las hamburguesas deben de estar hechas en 60 segundos.

**Logística de externa.** Los productos realizados siempre son vendidos en el mismo local.

**Marketing.** Se destina para publicidad un 5% de las ventas, utilizando **estrategias masivas e invasivas**.

**Servicio Post-venta.** McDonald's se convierte en anfitriones de los clientes, aportando un valor añadido, ayudando a que los niños, jóvenes y adultos se sientan estimados y apreciados por la empresa, consiguiendo mejorar la experiencia del local.

**Abastecimiento.** Como toda empresa que está en constante búsqueda de la eficiencia, es primordial mantener cada área funcional con los implementos y recursos necesarios, pero de forma muy primordial, mantener los elementos de higiene, tecnologías e insumos en el proceso de producción es lo más importante para esta empresa

**Desarrollo de tecnologías.** Para poder disminuir los costos y el tiempo de preparación es necesario la creación y la innovación constante.

**Administración del capital humano.** Usar incentivos según las necesidades de los trabajadores para aumentar el grado de compromiso. Es de vital importancia, ya que esta en sus manos la experiencia y la preparación de los productos.

**Infraestructura.** Cada local, ya sea propio o de franquicia debe estar ubicado en puntos estratégicos y de gran visibilidad, además, debe mantenerse limpio y ordenado, el habitáculo de atención al cliente esta diseñado para que los trabajadores muestren al menos un 40% del cuerpo. Después del comedor, la cocina es el espacio mas grande del local.

**Conclusión:**

Todas las áreas funcionales apuntan a un solo objetivo, **cumplir con las promesa que hacen a los clientes**, la actividad de producción es el área más importante de la empresa,

abastecerlos de las tecnologías y productos necesarios es de suma importancia, **los trabajadores son capacitados e incentivados a la buena producción**, todo esto se transforma en el valor agregado que da la empresa, **calidad, higiene y un lugar agradable para comer**.

### 3.1.7.8. Análisis del sistema de información - entorno tecnológico

Anteriormente comentamos que existen cuatro fases de la evolución de los sistemas de información en la empresa, tomaremos estas fases para ver los niveles de informatización en los que se encuentra la empresa de muestra, y comentando qué comporta cada nivel y de qué funcionalidades dispone. Veamos pues los citados niveles:

#### **Nivel I: Introducción de la informática en la empresa**

La Informática en cada establecimiento McDonald's España viene delimitado por la central (sistema franquiciado) a través de *RedSertec* y SAI en exclusiva.

#### **Nivel II: Aplicaciones informáticas en la empresa**

A través de soluciones IBM McDonald's espera satisfacer la demanda de su creciente número de clientes utilizando los pagos con tarjetas de crédito y débito, gracias a la introducción de un moderno sistema que está operativo desde 2011.

La solución de IBM permitirá a McDonald's, seguir mejorando la experiencia del cliente en el mostrador, mediante el aumento de la velocidad, la flexibilidad y la seguridad del servicio. Los fuertes niveles de seguridad existentes de McDonald's se mejorarán aún más con un software inviolable y de detección de fraude instalado en dispositivos "chip y pin" de mano, para proteger los pagos con tarjeta de los clientes. La solución también ayudará a McDonald's a encontrar formas más inteligentes de administrar sus operaciones diarias con más eficiencia, centralizando los procesos de negocio en una base de datos que permitirá realizar liquidaciones y reportes en forma automatizada. Con la instalación de estos nuevos procesos, McDonald's también está permitiendo a los titulares de sus franquicias, los hombres y mujeres de negocio que son propietarios y administran la mayoría de los restaurantes McDonald's, ver y consultar los datos de tarjeta de sus propios clientes de modo que puedan resolver rápidamente cualquier cuestión que surja.

#### **Nivel III: Coordinación SI-objetivos de la empresa**

La entrada de TIC's en cada establecimiento es imprescindible para:

- Rapidez en el servicio.
- Gestión administrativa.

- Gestión estadística del Negocio
- Gestión de Stocks.
- Identificación de anomalías.

Entre otras.

No obstante, existen otros servicios complementarios por los establecimientos McDonald's son conocidos en todo el mundo como son la disponibilidad de facilitar conexión *Wifi* a sus clientes en todos sus establecimientos.

Esto justifica la "recomendable" incorporación de *tablets* tipo iPad's en la gestión directa con clientes en todos sus establecimientos.

#### **Nivel IV: Interdependencia entre la estrategia de la empresa y las TI/SI**

Dado que La empresa cuenta con una estructura de tecnologías de información bien desarrollada y gestionada por personal cualificado.

Que la empresa dispone de eficientes sistemas de información que le permiten unificar los procesos de producción y venta en todos sus restaurantes

La empresa carece de ventajas tipo club de usuarios, tarjetas de fidelidad, etc.

El compromiso de la empresa con acciones sociales de todo tipo propicia las buenas relaciones con los consumidores, para lo cual le interesará desarrollar (en base a la propuesta descrita a continuación) actuaciones en el ámbito de:

Estrategias agresivas:

- Aumentar la calidad y la diferenciación de los productos y servicios ofrecidos por la empresa para fortalecer la fidelización de los clientes
- Intensificar las campañas de publicidad y las promociones interactivas tanto para los segmentos de clientela actual como para atraer clientes de nuevos nichos de mercado.

Estrategias oportunistas:

- Crear un vínculo (ej. tarjeta de conexión) de fidelización o club de usuarios que fortalezca el vínculo de los clientes con la empresa.

Estrategias de diversificación:

- Diversificar la oferta de servicios (e incluso productos no tangibles) aprovechando la estancia y experiencia del usuario en sus establecimientos.
- Obtener un mejor conocimiento de tendencias y preferencias de los clientes no solo por el consumo de sus productos, sino por la atención

dedicada a otros factores durante el tiempo de permanencia en sus establecimientos.

Estrategias defensivas:

- Limitar a los competidores (sustitutivos) el acceso al valor añadido reportado no solo por la comida sino por las vivencias en sus establecimientos.
- Generar los efectos “aprendizaje” y “experiencia” con anterioridad a sus competidores (posibilitando la venta de los sistemas generados a terceros).

## 4. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DE TI/SI CENTRADA EN EL CLIENTE (TABLET) EN UN RESTAURANTE FAST-FOOD: ONE2UP

### 4.1. Introducción.

#### 4.1.1. Resumen.

One2Up S.L. es una empresa que surge a través de una iniciativa emprendedora.

La empresa está constituida por una personas y su forma jurídica será la de una SL, pudiendo contar con un capital inicial de 4000 Euros que proceden de fondos propios.

Dicha empresa comenzara a desarrollarse en la ciudad de Valencia, más exactamente en Gran vía marqués del Turia 35, donde dispondremos de oficinas para poder tratar a los clientes y proveedores respectivos para llevarla a cabo esta empresa.

Se tiene un gran interés por prestar un servicio de una gran calidad.

Los Servicios que vamos a ofertar van dirigidos a una amplia clientela potencial, desde pequeñas empresas a grandes empresas.

El sacrificio, la constancia personal, la obtención de mayores beneficios, el buen servicio, la generación de un buen entorno profesional, el trabajo en equipo y el espíritu innovador son ciertos objetivos que estaremos dispuestos a asumir y ofrecer a nuestros clientes.

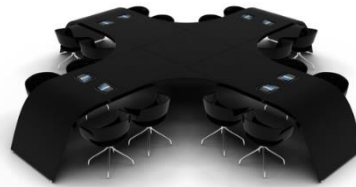
### 4.2. Descripción del Producto

#### 4.2.1. El restaurante

En este nuevo restaurante, ofrecemos un nuevo modo de ver el negocio. Nuestro objetivo es tomar algo tan tradicional y banal como un restaurante y convertirlo en algo más, una oportunidad para poder captar a la nueva generación de la tecnología.



Nuestro concepto implica el uso de “tablets”, preferentemente iPad, como las centrales de cada mesa en el restaurante, mediante el cual los clientes serán capaces de, no sólo comunicarse el uno con el otro, sino también jugar a juegos, leer, además de encontrar los sitios de interés para una noche de paseo.



Nuestra idea se centra en las complejidades de las interacciones sociales y las dificultades encontradas típicamente cuando se conoce a gente nueva. Tomemos por ejemplo el caso bien conocido de Facebook. A través de la interfaz de particulares que las personas de todo el mundo son capaces de conectarse y compartir experiencias y pensamientos con la gente que tal vez nunca han visto antes, pero que sin embargo comparten intereses similares. El medio ofrece una oportunidad para conectarse con otros sin tener que pasar por la angustia de presentarse o decir lo que piensa en voz alta. En cierto modo, nuestro concepto de restaurante ofrecerá eso y mucho más. Al estar en el mismo restaurante, asumimos que los clientes ya comparten el deseo por la comida ofrecida. De ese interés común se puede construir una conversación.

#### 4.2.2. Aplicación para el iPad

El concepto del "nuevo" Restaurante en parte dependerá de la implementación de una aplicación "social" que se accede a través de “tablets” colocados en cada mesa. Esta aplicación constara de 6 opciones diferentes que invitaran a los usuarios a:

-Pedir su comida directamente desde sus respectivas “tablets: A través de la opción “Menu” los consumidores tendrán la posibilidad de visualizar el menú detallado del



restaurante y la opción de poder pedir desde la misma. Además, también podrán disponer en un extremo de la pantalla de un contador con los gastos efectuados en esa mesa para poder tener un mayor control sobre lo que deberán pagar.

- La utilización de materiales de lectura, tales como periódicos, cómics, libros, etc, que ayudaran al consumidor a que su tiempo de espera sea más ameno. Los periódicos estarán actualizados al día para proporcionar una información de calidad y de interés para el consumidor.

-Conversar con las mesas circundantes a través de un chat abierto al cual se requerirá una invitación previa para poder comenzar a hablar con otra mesa. Esta opción está focalizada a un público joven, puesto que lo que pretendemos es utilizar como ventaja competitiva el miedo de los jóvenes al cara a cara, ya que están sumergidos en un mundo de redes sociales donde es más común el “escondarse” detrás de una pantalla.

-Acceder a una gran variedad de juegos (para jugar solo, en familia o en el modo de competición con otras mesas). A través de esta opción conseguiremos también, al igual que con la lectura, que los consumidores dispongan de un tiempo de espera más ameno. La opción dispondrá de juegos como por ejemplo:

-Póker: para jugar con amigos u otras mesas.

-*Ping Pong*: para jugar con un amigo, hermano, familiar, etc..

-Trivial: Para poder jugar con la familia u otras mesas.

-Disponer de una lista actualizada de las ofertas y descuentos en las tiendas correspondientes. Por ejemplo: Si pides una *Bacon Burger* consigues un descuento del 20% en Zara. Con esto atraemos a otro público objetivo como pueden ser las madres que van con sus hijas de compras y al venir a nuestro restaurante tecnológico a comer o almorzar puedan beneficiarse de los descuentos u ofertas que les proporcionamos.

-Obtener desde el propio iPad del restaurante sus entradas tanto para pubs como para discotecas con un porcentaje de descuento por comprarlas desde éste. Con esta opción, el restaurante, estaría haciendo de “*promoter*” o “*Relaciones Publicas*” por lo que nos llevaríamos una comisión por cada persona que fuera de nuestra parte.

### 4.3. Objeto del Trabajo Fin de Master.

En este Proyecto Fin de Master queremos comenzar una empresa cuyo objetivo sea el aplicar la tecnología a negocios tradicionales, en este caso un restaurante.

Nuestro objetivo es tomar algo tan tradicional y banal como un restaurante y convertirlo en algo más, una oportunidad para poder captar a la nueva generación de la tecnología.

Nuestro concepto implica el uso de “tablets”, preferentemente iPad, como las centrales de cada mesa en el restaurante, mediante el cual los clientes serán capaces de, no sólo comunicarse el uno con el otro, sino también jugar a juegos, leer, además de encontrar los sitios de interés para una noche de paseo.

Nuestra idea se centra en las complejidades de las interacciones sociales y las dificultades encontradas típicamente cuando se conoce a gente nueva. Tomemos por ejemplo el caso bien conocido de Facebook. A través de la interfaz de particulares que las personas de todo el mundo son capaces de conectarse y compartir experiencias y pensamientos con la gente que tal vez nunca han visto antes, pero que sin embargo comparten intereses similares. El medio ofrece una oportunidad para conectarse con otros sin tener que pasar por la angustia de presentarse o decir lo que piensa en voz alta. En cierto modo, nuestro concepto de restaurante ofrecerá eso y mucho más. Al estar en el mismo restaurante, asumimos que los clientes ya comparten el deseo por la comida ofrecida. De ese interés común se puede construir una conversación.

#### 4.4. Objetivos.

Aquí enumeraremos los objetivos que trataremos de alcanzar a través de este trabajo de Fin de Master:

- 1- Estudio de la Tecnología (ITC) hasta la actualidad.
- 2- Los Restaurantes de comida Rápida
- 3- Análisis del entorno que rodea a la empresa a través de:
  - Análisis del macro entorno mediante un análisis PESTEL
  - Análisis del sector en el que trabaja la empresa a nivel nacional y en la Comunidad Valenciana.
- 4- Análisis del micro entorno de la empresa.
  - Se estudiará el entorno de la empresa mediante las 5 fuerzas de Porter. Por tanto, se analizarán los clientes, competidores, los proveedores que nos abastecerán, entre otras cosas.
- 5- Elegir la localización más favorable para la empresa.
  - Seleccionar cual será la localización de la empresa, donde pueda obtener ventajas de negocio. -
  - Estudiar la distribución en el restaurante.
  - Estudiar las operaciones y procesos que desarrollará la empresa en el desempeño de su actividad.

6- Estudiar los aspectos formales de la empresa.

- Analizar la forma jurídica más beneficiosa para la empresa.
- Analizar las obligaciones fiscales y contables
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo de la empresa.
- Establecer la organización de los empleados de la empresa. Crear un organigrama.

7- Estudio de la situación económica-financiera de la empresa.

- Creación de la cuenta de Pérdidas y Ganancias para los tres primeros años de vida de one2up
- Creación del Balance de Situación que tendrá la empresa para los tres primeros años de vida.
- Realizar un estudio de la situación económica financiera mediante el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance de Situación.

8- Realizar un Plan de Marketing

- Conocer el tipo de cliente al que se dirige la empresa, es decir, el cliente potencial.
- Estudio de la estrategia de Producto. El producto y servicios que vamos a comercializar.
- Estudio de la estrategia de Precio. Analizar las tarifas de precio para nuestros servicios y productos.
- Estudio de la estrategia de distribución. Analizar el canal de distribución que utilizará One2up
- Estudio de la estrategia de comunicación. Análisis de la estrategia de marketing a partir de los 4 canales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.
- Describir el servicio ampliado de la empresa que hace que cree una diferenciación ante la competencia

## 4.5. Análisis estratégico.

### 4.5.1. Análisis del macro entorno

Es un hecho el que actualmente estamos viviendo en una Sociedad donde predomina la Información y las Nuevas Tecnologías. Este tren de la tecnología avanza a una gran velocidad, afectando a todo lo relacionado con nuestras vidas, desde el trabajo hasta el ocio.

Esto ya es algo inevitable que, a día de hoy, demasiado tarde para cambiarlo, por lo que debemos adaptarnos a estos cambios tan rápidos que están surgiendo en la sociedad

A continuación vamos a realizar un análisis sobre el macro entorno de nuestra empresa y para ello es necesario buscar e identificar los factores que pudieran influir en la organización de la oferta y la demanda y sus respectivos costes.

### 4.5.2. Fortalezas y Debilidades

En este capítulo analizaremos nuestra situación personal para acometer la idea que nos ocupa en el presente proyecto. Se pretenden identificar el conjunto de fortalezas y debilidades.

#### **1. FORTALEZAS**

Se identifican como aquellos aspectos relativos a las personas que emprenden el negocio, que se consideran positivas para la consecución de los objetivos.

##### **1.1-Factores personales**

###### **-Entusiasmo**

Punto esencial para salvar todos los obstáculos que se presentarán es el entusiasmo de partida con el que contamos los emprendedores de este proyecto.

###### **-Entereza**

Está claro que para afrontar todos los obstáculos que se presentarán, hay que hacer gala de una entereza que en este caso está presente.

##### **1.2-Factores técnicos**

**-Capacidad comercial** Contamos con una buena capacidad comercial. Puesto que mi equipo ha estado trabajando como comerciales en otras empresas.

### 1.3-Factores de gestión

#### **-Dirección**

Es una característica muy acusada el saber delegar y hacer que los demás ejecuten su cometido.

#### **-Formación**

Se cuenta con profesionales con formación suficiente para abordar el proyecto en cuestión.

#### **-Comprensión de la nueva situación**

Tenemos perfecto conocimiento de lo que supone la creación de un negocio por experiencias de amigos emprendedores y por experiencia propia.

También sabemos lo que los jóvenes de hoy en día buscan, por lo que nos es más fácil entender al consumidor y comprender este proyecto.

## **2. DEBILIDADES**

Se identifican como aquellos aspectos relacionados con las personas emprendedoras del negocio, que van a dificultar la consecución de los objetivos propuestos. En este caso, nuestras debilidades son:

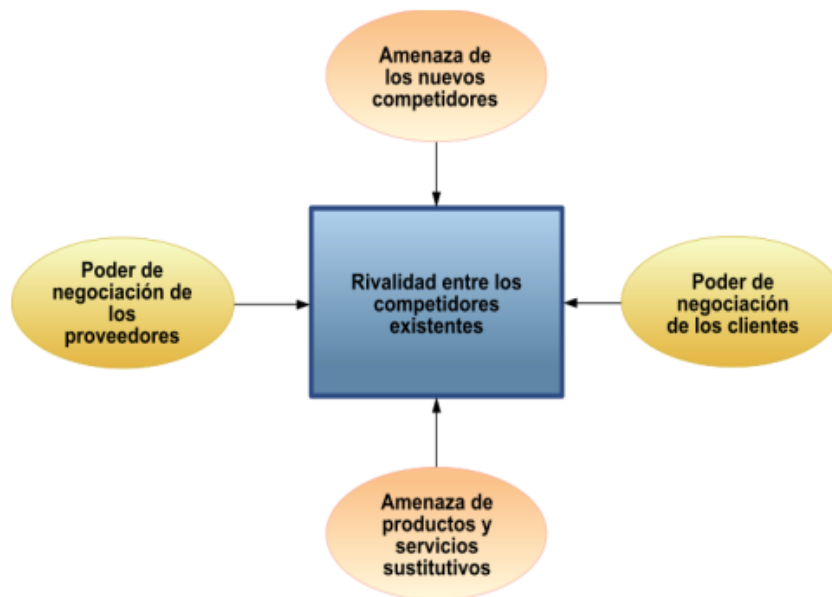
#### **-Factores financieros:**

**-Fondos propios:** *No disponemos de fondos propios suficientes para implementar el proyecto.*

Actualmente no se dispone de capital y hay que recurrir a los préstamos bancarios o a la alianza con otra empresa (*Joint Venture*)

### 4.5.3. Análisis del micro entorno.

Las 5 Fuerzas de Porter es el modelo a través del cual podemos analizar la rentabilidad de otras industrias. Dicho modelo fue desarrollado por Michael Porter en 1979, que, según cuenta, la combinación de cuatro fuerzas o elementos es el resultado de la rivalidad entre los competidores.



4.5-1 Las cinco fuerzas de Porter, Wikipedia

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Este es un punto con el que vamos a tener que luchar constantemente, puesto que, una vez implantado el concepto, muchos restaurantes surgirán como competidores con un producto igual o similar. La forma de afrontar este problema será a través de la innovación constante y a través de la fidelización de los clientes

Como hemos podido comprobar, La comunidad Valenciana es un lugar favorable para desarrollar actividades en el ámbito de la tecnología, puesto que las ayudas por parte de las instituciones públicas son grandes y también debido a que es una ciudad rentable.

Aun estando en tiempos de crisis, puede llegar a sorprender el crecimiento de empresas, pero aun es más sorprendente la creación de las mismas

Está claro que el sector de la tecnología es un sector nuevo e innovador en el mercado laboral y que además, tiene muchas perspectivas de futuro, puesto que, actualmente casi todo se vincula con las tecnologías.

Esto es algo que podemos asumir una vez observamos las estadísticas del año 2012, donde se han creado 1710 empresas que están vinculadas al sector de la tecnología, es decir, un aumento del 31,5% en el sector

Pare terminar, debemos recordad que, aun teniendo grandes posibilidades de amenazas de entrada de nuevos competidores, también existe la posibilidad de que dichas empresas no triunfen y fracasen con el desempeño de su negocio

### **Amenaza de productos y servicios sustitutivos**

Respecto a este punto, es verdad que es complicado analizar lo que va a poder surgir en esta sociedad tan cambiante en tecnología. Pero creemos que sería muy complicado (a corto plazo) que surjan productos sustitutivos a los nuestros.

Cualquier restaurante que disponga de tablets para su organización o que disponga de tecnología puede ser nuestra competencia.

También los restaurantes donde su objetivo es la satisfacción y la experiencia del cliente pueden ser competencia nuestra, puesto que un restaurante con tecnología pero sin buena comida o servicio no tendría sentido. Hemos de recordar siempre que la función primera de los consumidores que van a un restaurante es la de comer. Nosotros solo nos encargamos de hacer que su espera a la comida y su experiencia en el restaurante sea única e inigualable.

### **Poder de negociación de los clientes**

Hace referencia a que los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores, entre otras cosas.

Hemos de saber que, la Comunidad Valenciana cuenta con 10.750 restaurantes, por lo que, existe una gran oferta de comida y servicios elevada, por lo que podemos suponer que el nivel de negociación de los clientes es bajo. El cliente tiene la opción de elegir los precios, la zona y la calidad de comida o servicio que quiere, puesto que, como hemos mencionado anteriormente, existe una gran variedad de restaurantes.

Los clientes o consumidores a los que se les va a dirigir este tipo de concepto son los siguientes:

#### **Clientes**

Identificación de clientes.

Sexo: Indistinto.

Edad: Menores de 50 años.

Profesión: Diversas.

Localización: en la zona centro.

Nivel de renta: Medio – Alto.

Hábitos: Personas conectadas a las redes sociales y a las tecnologías constantemente (*smartphones* y tabletas tecnológicas)

### **Poder de negociación de los proveedores**

El posible problema que podríamos tener con los proveedores es el de que aparecieran nuevos proveedores con materia tecnológico más innovador y atractivo, pero no tendríamos problema de cambiar de proveedores, puesto que no tendríamos contrato alguno con los actuales.

Existe una gran variedad de mayoristas de productos y servicios tecnológicos distribuidos por todo el territorio nacional y por lo tanto podemos permitirnos el elegir a nuestro proveedor, escogiendo el que más se ajuste a nuestras necesidades. También debemos tener en cuenta que no vamos a consumir grandes volúmenes (al menos al principio) por lo que hace que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

## 4.6. Análisis de la competencia

Como ya hemos comentado antes, comenzaremos a desarrollar la actividad en Valencia. En esta ciudad hay una gran diversidad de restaurantes que pueden ser competencia nuestra. Por tanto podemos decir que tenemos una competencia dura, debido a que cualquier restaurante que se centre en la exclusividad del trato al cliente es nuestro competidor.

Sin embargo centrándonos en el concepto que nosotros ofrecemos, no existe un competidor directo puesto que actualmente somos los únicos en ofrecer este servicio que se basa en informatizar y modernizar los restaurantes para que se suban al tren de la tecnología.

Nuestra ventaja competitiva se basará en la experiencia única que ofreceremos en nuestro restaurante. La comida de alta calidad y servicio se ofrecerá de forma totalmente nueva con un valor nuevo añadido de estilo y tecnología, un entorno "social" en el que los clientes pueden conectarse a través de *tablets*.

No hay ningún cargo adicional para la utilización de las "*tablets*". Los precios cobrados en el restaurante dependerán sólo de la calidad de la comida y el servicio. El objetivo del concepto es generar ingresos adicionales al aumentar el tráfico de clientes.

Al analizar la competencia podemos encontrarnos con restaurantes a los que se les ha aplicado otra tecnología, pero no hemos encontrado ningún restaurante con estas cualidades que ofrecemos.



En resumen, Nuestras ventajas son:

1-Ahorro en camareros y camareras

2-Amenizar el tiempo de espera del consumidor con las opciones planteadas anteriormente.

3-Generamos información actualizada para el cliente, ayudándoles a ser mas eficientes y ahorrándoles tiempo (periódicos del día y email)

4-Innovacion que cualquier otro restaurante no dispone.

5-Generar dinero por otras vías que no sean tan solo la comida (Discotecas y pubs nocturnos y a través de las tiendas de moda)

6-Hacer que los clientes de nuestro restaurante puedan conocerse.

7-Generar diversión en los jóvenes a través de los juegos y competiciones (Dando premios a los clientes ganadores en ciertas competiciones organizadas)

#### 4.6.1. Amenazas y Oportunidades.

A Través de las amenazas y oportunidades podemos efectuar un efectivo análisis externo. Con dicho análisis pretendemos realizar un análisis de nuestro entorno y que coincida con el desarrollo actual y futuro de la empresa y de sus respectivas áreas focalizándonos en las tendencias del mercado y la evolución previsible de los competidores tanto actuales como potenciales. A través del análisis externo se pretende identificar el conjunto de oportunidades y Amenazas:

#### 1-OPORTUNIDADES

##### ***Mercado:***

-Mercado de jóvenes de entre 18 a 30 que Disponen de Smartphone y están conectados constantemente a través de las redes sociales y nuevas tecnologías.

Mercado potencial amplio: Puesto que la sociedad moderna en la que nos encontramos hace que cada vez más, las personas se adopten a la tecnología, por lo que cada día más,

la tecnología pasa a formar parte de nuestras vidas y eso conlleva a que la gente este mas conectada y tienda más hacia los negocios donde la tecnología está ya implantada.

-Innovación: Somos los primeros en implantar este concepto y eso es una gran oportunidad para nosotros, puesto que ser los primeros es algo que (aunque salieran competidores) nos da una ventaja competitiva, puesto que la gente se acostumbra a nuestra forma de ofrecer servicios antes que el resto.

Es un hecho que la mayoría de los consumidores prefieren lo conocido que lo que no conocen, y de esta forma se acostumbran antes a nuestro concepto siendo difícil que se vayan a la competencia.

Por ejemplo: El iPhone fue el primer Smartphone táctil, poco después surgió mucha competencia pero nada puede compararse con un iPhone porque van un paso adelante que el resto.

-Otra oportunidad son todas las ayudas que se dan a los jóvenes emprendedores como las ayudas de bancos (Bancaja, Santander...). Ser jóvenes emprendedores sería una oportunidad a la hora de abrir la empresa

## **2-AMENAZAS**

Para analizar nuestras amenazas (entorno competitivo que puede afectar a nuestra empresa), hemos tenido en cuenta 8 factores:

### *1-Las tendencias tecnológicas que podrán implantarse en los siguientes 10 años:*

En este punto hemos analizado si podría surgir servicios o productos sustitutos a los nuestros

*2-La convergencia Tecnológica y del mercado:* Respecto a este punto, es verdad que es complicado analizar lo que va a poder surgir en esta sociedad tan cambiante en tecnología. Pero creemos que sería muy complicado (a corto plazo) que surjan productos sustitutos a los nuestros.

*3-La aparición de nuevos competidores:* Este es un punto con el que vamos a tener que luchar constantemente, puesto que, una vez implantado el concepto, muchos restaurantes surgirán como competidores con un producto igual o similar. La forma de afrontar este problema será a través de la innovación constante y de la fidelización de los clientes.

*4-La posibilidad de nuevas alianzas y acuerdos cooperativos:* Aquí no tendríamos ningún problema en principio. El único problema que se podría tener es que una empresa de tecnología se aliara con un grupo de restaurantes, facilitándoles así el material actualizado y ofreciéndole mejores precios. Esto podría ser un gran problema, pero también sería complicado que surgiera tal alianza o que una empresa de tecnología comenzara un restaurante.

*5-La posibilidad de algún cambio en la legislación:* Nuestro concepto no se vería afectado con un cambio de legislación, solo el restaurante, puesto que esto es un servicio.

*6-La posibilidad de cambios en los patrones de consumo de los clientes:* Aquí si que podríamos encontrarnos con clientes que buscan el no utilizar las tecnologías mientras comen, o mientras están con la familia. Pero creemos que lo que buscamos a través de nuestro concepto es que se utilice la tecnología también en grupo, haciendo que los consumidores puedan interactuar entre ellos.

*7-Los posibles cambios en el poder de negociación de la empresa frente a los proveedores:* El posible problema que podríamos tener con los proveedores es el de que aparecieran nuevos proveedores con materia tecnológico mas innovador y atractivo, pero no tendríamos problema de cambiar de proveedores, puesto que no tendríamos contrato alguno con los actuales.

*8-Una modificación sustancial de la estructura de costes:* Podría pasar con la aparición de nuevos *tablets* o iPads más caros y más demandados por los consumidores. Esto nos llevaría a aumentar nuestro costes, puesto que en nuestro concepto queremos la ultima tecnología y lo más demandado por los consumidor.

#### 4.7. Análisis DAFO

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de actual de la empresa y su estrategia.

<b>AMENAZAS:</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b>
-RIESGO DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES DEBIDO AL BAJO NIVEL DE INVERSIÓN INICIAL.	-MERCADO DE JÓVENES DE ENTRE 18 A 30 QUE DISPONEN DE SMARTPHONE Y ESTÁN CONECTADOS CONSTANTEMENTE A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

<p>-RESTAURANTES QUE UTILIZAN OTRO TIPO DE TECNOLOGÍA</p> <p>-RESTAURANTES QUE INTENTEN COPIAR NUESTRA IDEA CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE INVERSIÓN</p>	<p>-LEY DE EMPRENDEDURIA Y PROGRAMAS DE FINANCIACION PARA EMPRENDEDORES Y EMPRESAS DE BASE TECNOLOGICA</p> <p>-MERCADO POTENCIAL AMPLIO</p>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p>
<p>-FACTORES FINANCIEROS:</p> <p style="padding-left: 40px;">NIVEL DE CRÉDITO</p> <p style="padding-left: 40px;">FONDOS PROPIOS</p>	<p>FACTORES PERSONALES:</p> <p style="padding-left: 40px;">ENERGÍA</p> <p style="padding-left: 40px;">ENTUSIASMO</p> <p style="padding-left: 40px;">ENTEREZA</p> <p>FACTORES TÉCNICOS:</p> <p style="padding-left: 40px;">CAPACIDAD COMERCIAL</p> <p style="padding-left: 40px;">CAPACIDAD TECNOLÓGICA</p> <p>FACTORES DE GESTIÓN:</p> <p style="padding-left: 40px;">DIRECCIÓN</p> <p style="padding-left: 40px;">FORMACIÓN</p> <p>COMPRESIÓN DE LA NUEVA SITUACIÓN</p>

Con los resultados del análisis DAFO, ya podemos definir una **estrategia**. Existen distintos tipos de estrategia empresariales: (estrategia adaptativa)

**-Defensiva:** En esta estrategia, la empresa se prepara para enfrentarse a la competencia. Puede que su producto ya no sea innovador en el mercado o ya este anticuado, por lo que la empresa necesita resaltar sus fortalezas. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.

**-Ofensiva:** En este tipo de estrategia la empresa busca el crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.

**-Supervivencia:** Aquí la empresa se encuentra con amenazas de competidores y no dispone de fuerzas internas para hacer frente a dicha competencia. En este tipo de estrategia se aconseja dejar las cosas tal y como están hasta que se asientan los cambios que se producen.

**-Reorientación:** Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.

En nuestro caso estaríamos utilizando una estrategia adaptativa, puesto que nuestras oportunidades son los préstamos y ayudas a emprendedores y nuestras debilidades son la falta de inversión, problema con el que empieza casi toda empresa.

En el caso del restaurante estaría utilizado una estrategia **ofensiva**, puesto que estaría, de esta forma, surgiendo un nuevo tipo de restaurante con un nuevo tipo de consumidores y con una mayor demanda por lo que estaría “robando” consumidores de otros restaurantes lanzando un nuevo tipo de modelo y servicio que ningún otro ofrece.

También podríamos decir en cierto modo que el restaurante estaría utilizando una estrategia de reorientación puesto que la empresa está cambiando la política de servicios dirigiéndola hacia una nueva oportunidad, un nuevo tipo de consumidor.

## 4.8. Análisis de las operaciones

### 4.8.1. Localización

La empresa estará situada en un ático propio situado en Gran vía Marqués del Turia 35. Se tratará simplemente de oficinas desde donde podremos trabajar. Se trata de un ático de 50 m<sup>2</sup> que cuenta con aseo y dos habitaciones (una de almacén y otra de oficinas)

La elección de la ciudad de Valencia es debido tanto por criterios personales puesto que

es el lugar donde residimos, como a la oportunidad empresarial que puede suponernos esta ciudad.

Respecto a la elección del local es debido esencialmente a su buena localización, puesto que se trata de una zona buena (centro) y donde podríamos dar una buena imagen a nuestros clientes (restaurantes).

En el local contaremos con acceso a internet, dispondremos de buena señal telefónica y cualquier otro requisito para el funcionamiento de la empresa.

#### 4.8.2. Distribución en planta

La empresa estaría situada en un ático como hemos mencionado en el punto anterior. Contaría con una superficie de 50m<sup>2</sup> que estarían distribuidos en: un baño de 15m<sup>2</sup>, despachos 30m<sup>2</sup> y un pequeño almacén de 5m<sup>2</sup>.

Haciendo referencia a los tipos de espacios nos encontramos con las zonas frías y las zonas calientes. Las zonas frías son los espacios a los que solo pueden acceder los propietarios, y las zonas calientes son aquellas donde el consumidor si tiene acceso.

En nuestro caso, al no tener un espacio abierto al público, podríamos decir que nuestras oficinas no tienen ni zonas frías ni zonas calientes, sin embargo, si estuviéramos hablando del restaurante las zonas frías serían la cocina y el almacén. Mientras que las zonas calientes serían el resto del restaurante.

### 4.9. Análisis de la organización y recursos humanos

#### 4.9.1. Misión, visión y objetivos

La imagen de nuestra empresa, su logo y su denominación deberán estar en concordancia con los valores de la empresa y de nuestro sector.

Este proyecto, como ya hemos podido comentar en la introducción, ha surgido debido a la experiencia profesional que tenemos los promotores en dicho sector (Tecnología aplicada a la empresa)

Las oportunidades de negocio que poseemos se derivan de varios aspectos de interés para una empresa como One2Up S.L.

-Por una parte la percepción por parte de los gerentes y empresarios de que las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) son un elemento muy importante para la consolidación y crecimiento de sus empresas

-Por otra, el coste económico cada vez menor de estas tecnologías que las hace accesibles a un creciente perfil de pymes y micro pymes,

-Y en tercer lugar, el alto grado de desconocimiento sobre cuales son concretamente esas herramientas de las nuevas tecnologías, cómo y dónde aplicarlas en su modelo de negocio, e incluso el potencial de las oportunidades que ofrecen.

Los empresarios y gerentes de las pequeñas empresas, obviamente no son expertos en TIC, y por ello precisan del asesoramiento que los ayude a optimizar las inversiones en nuevas tecnologías y conseguir las máximas utilidades de estas.

Esta descripción se concreta en datos en los informes que cada año emite la Asociación de empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC) que muestra la tendencia positiva del sector, y su importancia para competir con éxito en la economía global.

**Nuestra visión** se basa fundamentalmente en ser una empresa líder en servicios de tecnología aplicada a empresas tradicionales, enfocados en servicios eficientes, innovadores y dinámicos. Alguno de los principios y valores que posee One2Up S.L., son los siguientes:

- ✓ Honestidad laboral.
- ✓ Compromiso con nuestros clientes.
- ✓ Cumplir las leyes de nuestro país.

Fijándonos en los **objetivos** que quiere alcanzar la empresa, uno de ellos consiste en ofrecer un servicio de excelencia, caracterizado por su enfoque en las personas, satisfaciendo así sus necesidades y contribuyendo en el crecimiento continuo de la empresa-cliente. Por lo tanto, se debe ofrecer un servicio lo más personalizado y eficaz posible, con esto se conseguirá la fidelidad de los clientes.

Otro objetivo es que la informática para el cliente sea una herramienta que le haga su espera más fácil y amena, la cual no se le haga larga. Pondremos a su disposición una amplia gama de aplicaciones y servicios en constante evolución y actualización de acuerdo con las necesidades del mercado y los últimos avances tecnológicos. Además, la empresa ofrecerá una mínima formación a los trabajadores de la empresa-cliente

sobre el uso de las nuevas herramientas, aplicaciones, solución de incidentes o errores, entre otras cosas.

Nuestra finalidad es facilitar a nuestros clientes un servicio exclusivo, además de herramientas y aplicaciones que les aporten el máximo beneficio sin costes añadidos.

Otra finalidad que contemplamos es que los clientes al pasar por un restaurante de nuestras características vivan una experiencia diferente que nunca hayan sentido a la hora de beneficiarse de nuestros servicios, de una forma divertida, ahorradora (en lo que al tiempo y trabajo se refiere) y amena. Con esto esperamos conseguir la fidelización de clientes y la atracción de otros nuevos.

#### 4.9.2. Forma jurídica y fiscal de la empresa.

Forma jurídica: Sociedad de responsabilidad Limitada.

Los motivos por los que hemos decidido optar por esta forma jurídica son, principalmente, los siguientes:

- Somos varias las personas que pretendemos llevar a cabo la actividad, ya que podemos establecer las participaciones que queramos, y que, mientras tengamos entre los 2 (por si se incorporan socios capitalistas) el 51%, tendremos el control efectivo de la mercantil, es decir, tomaremos las decisiones.
- Para evitar posibles responsabilidades personales de los socios por deudas contraídas o responsabilidades civiles, ya que aun cuando la actividad no conlleva gran riesgo de endeudamiento, los promotores no quieren comprometer en ningún modo sus patrimonios personales.
- Desde un punto de vista comercial se trata de un sector de actividad donde esta forma social encaja mejor, es decir, goza de mejor imagen corporativa.

Trámites necesarios para constituir la sociedad limitada

- Obtención de la certificación negativa de nombre en el Registro Mercantil Central.
- Certificado bancario de haber depositado el capital social (mínimo 3005'06 euros).
- Redacción de la escritura de constitución y los estatutos. En este sentido, en los estatutos deberán recogerse como mínimo, los siguientes aspectos:
- Denominación social: será el nombre de la sociedad
- Objeto social: ediciones en general. No obstante el objeto social deberá ser lo más extenso posible para no tener que modificarlo posteriormente si se desarrollan nuevas actividades.



- Fecha de cierre del ejercicio social: normalmente 31 de Diciembre pero en nuestro caso optaremos a fechas relacionadas con el curso académico universitario.
- Domicilio social: será el lugar en el que se desarrolle la actividad. Estamos a expensas de recibir un domicilio social en el vivero empresarial de la Cámara de comercio de Valencia.
- Capital social: Mínimo de 3005'20 €.

### Órgano de administración

Seremos dos administradores solidarios que podremos ser los mismos socios. Ambos nos tendremos que dar de alta en el R.E.T.A., y nos podremos beneficiar de la reducción de las cuotas al ser ambos menores de 30 años.

Otorgamiento ante notario de la escritura pública de constitución.

Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y posterior inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil de la Provincia que corresponda al domicilio de la sociedad.

### Régimen fiscal de la sociedad

- Impuesto de Actividades Económicas

La actividad deberá darse de alta en la Sección Primera de las Tarifas del Impuesto en el Epígrafe 476.2.- Edición de periódicos y revistas. Comprende la edición de diarios, periódicos y revistas periódicas (de interés general, especializadas, científicas, etc.).

Actualmente, como consecuencia de la modificación que la Ley 51/2002 de 27 de Diciembre de Reforma de las Haciendas Locales ha introducido en el Impuesto de Actividades Económicas, las personas jurídicas están exentas del pago del impuesto, siempre que el importe neto de la cifra de negocios no supere el millón de euros.

- Impuesto de Sociedades  
La Sociedad Limitada debe tributar por el Impuesto de Sociedades.

Tenemos que tener en cuenta que la reciente modificación del I.R.P.F., llevada a cabo por la Ley 35/2006, ha modificado el tipo de gravamen, tanto general (32,5% en el 2010, y 30% en el 2011). No obstante, para los 120.000 primeros euros se aplicará el 25 %, siempre y cuando, el importe neto de su cifra de negocios no supere en el periodo impositivo la cifra de 8 millones de euros, en cuyo caso tendría la consideración fiscal de Empresa de Reducida Dimensión.

Estamos obligados a presentar una declaración anual en el modelo 201 en el mes de julio, antes del día 25, siempre que el ejercicio económico coincida con el año natural. Si el ejercicio económico no coincidiera con el año natural, como es nuestro caso, la declaración deberá presentarse en los veinticinco días naturales siguientes a los seis meses posteriores a la conclusión del periodo impositivo.

Igualmente, y solo en el caso de ser positivo el resultado contable del ejercicio, estaremos obligados a realizar, en los veinte primeros días de los meses de abril, octubre y diciembre, un pago fraccionado a cuenta de la liquidación correspondiente al periodo impositivo que esté en curso el día primero de cada uno de los meses indicados. Este pago fraccionado se efectuará en el modelo 202.

- Impuesto sobre el Valor Añadido

En el Impuesto sobre el Valor Añadido la actividad estará incluida en el Régimen General, aplicándose un tipo impositivo del 16%, estando obligada a presentar cuatro declaraciones trimestrales, (mod. 300) en Enero, Abril, Julio y Octubre. Por supuesto, junto con la declaración correspondiente al último trimestre del año (mes de Enero), se presentará el resumen anual de I.V.A. (Mod. 390).

Con carácter general, la cuota de I.V.A. se va a determinar por la diferencia entre el I.V.A. repercutido menos el I.V.A. soportado, y si al final del año, la cuota de I.V.A. fuera negativa podremos optar por solicitar la devolución o bien compensarla con cuotas de I.V.A. positivas de años sucesivos, que es lo más recomendable.

También deberemos presentar el mod. 347, de operaciones con terceros, cuando realicemos operaciones por un importe superior a 3005,06 €, bien con clientes bien con proveedores.

- Igualmente podremos aplicar los Beneficios Fiscales de las Empresas de Reducida Dimensión

Libertad de amortización para los elementos del inmovilizado material nuevos cuyo valor unitario no exceda de 601'01 euros, hasta el límite de 12.020'24 euros.

Los elementos del inmovilizado material nuevos y del inmovilizado inmaterial podrán amortizarse, en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 2 el coeficiente de amortización lineal máximo previsto en las tablas de amortización oficialmente aprobadas.

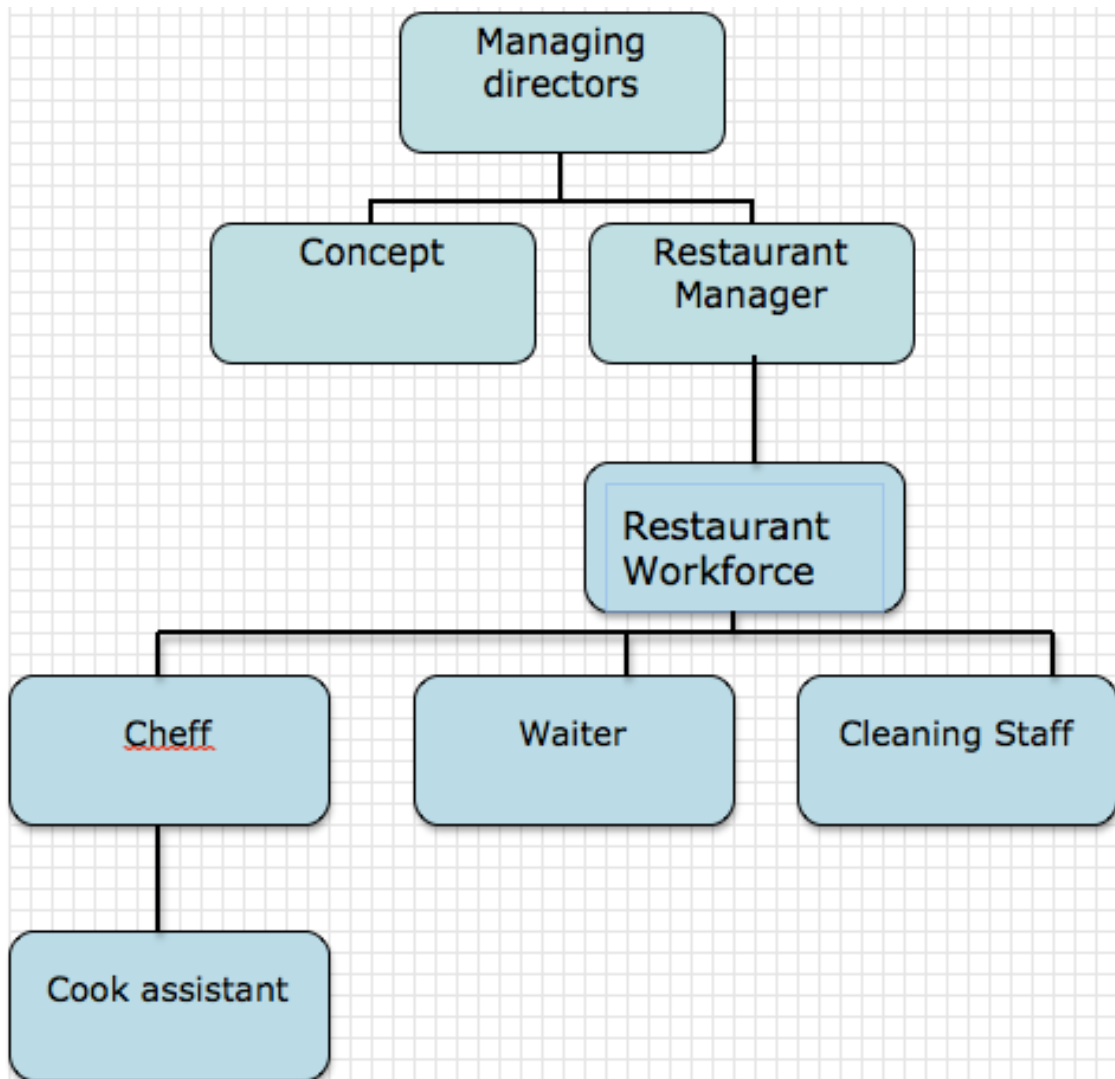
Otros aspectos de interés:

Es imprescindible servirnos de asesor externo, ya que la contabilidad deberá ajustarse al Código de Comercio y al Plan General Contable. Se tiene pensado contratar a uno, por lo que la fiscalidad y la contabilidad se presume que será realizada correctamente.

Respecto al alquiler del local de negocio, seguramente estaremos en Gran vía marqués del Turia 35, local propio.

No se van a contratar trabajadores, tan solo utilizar esporádicamente a colaboradores. Al no ser de forma continuada, no es preciso que tales colaboradores (estudiantes) se den de alta como empresarios individuales, pero, a la hora de pagarles, deberemos practicarles las preceptivas retenciones, ingresándolas trimestralmente (mod. 110 y 190, resumen anual).

#### 4.9.3. Organigrama



4.9-1 Organigrama de la empresa

Habrán dos directores generales, y ambos se complementan entre sí en términos de habilidades. Sus principales funciones consistirán en la configuración del concepto y su aplicación. Inicialmente, vamos a comenzar con un restaurante donde aplicar nuestro

concepto. El encargado del restaurante seguirá ocupando el mismo puesto y en su también se ocupará de la fuerza de trabajo del restaurante, como de costumbre, mientras todas las cosas relacionadas con el concepto será gestionado por nosotros.

## 4.10. Análisis del marketing.

### 4.10.1. Segmentación y público objetivo.

Nuestro producto va dirigido a un amplio sector, los restaurantes, tanto pequeños restaurantes como grandes restaurantes que estarán situados en la comunidad Valenciana.

Este tipo de concepto está orientado a restaurantes con un número indiferente de trabajadores pero con un gran capital, puesto que para implementar la idea es necesario una gran capacidad adquisitiva por parte del restaurante.

Además, estos restaurantes deberán contar con acceso internet.

Estos restaurantes a los que vamos dirigidos han de estar también situados en zonas céntricas puesto que suelen tener mejor imagen y suelen ser los únicos que tienen la capacidad adquisitiva para implementar el concepto.

### 4.10.2. Estrategia del producto/servicio.

La imagen de nuestra empresa, la ambientación, el diseño y su nombre estarán acorde con los valores de la empresa y del sector.

Se pretenderá siempre mantener la imagen y la profesionalidad, teniendo, además, un cuidado especial con la limpieza y la organización del restaurante y los productos que se incorporaran al mismo

La forma de presentar nuestros servicios y la página Web de nuestra empresa tendrán una gran importancia ya que se utilizaran de soporte para mostrar nuestra capacidad de trabajo por lo que pretenderemos que estén especialmente elaborados.

Lo que ofreceremos a través de la página web será:

- ✓ Una buena imagen, ejemplos y nuestra forma de trabajar para aplicar el concepto.
- ✓ El concepto en si, para que nuestros clientes tengan un claro entendimiento de lo que quieren aplicar o pretenden aplicar en su restaurante, además de las ventajas que dispondría al aplicar dicho concepto.

Todos nuestro productos dispondrán de una garantía y una fiabilidad pudiendo ofrecer una buena calidad-Precio. (por tal motivo queremos utilizar los iPads como *tablets*,

puesto que, aun siendo más caros, son de mejor calidad, tienen menos fallos y una mejor imagen.

Es necesario también un buen servicio técnico que se capaz de satisfacer todas las dudas y que puedan tener nuestros clientes.

En One2Up nos comprometemos a acudir a solucionar el problema en un máximo de 24 horas.

Para poder ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes, con una alta calidad y un servicio personalizado, analizaremos las características del restaurante donde vamos a aplicar el concepto, sus objetivos su imagen y su posicionamiento, clientes, etc.... con el objetivo de poder integrar nuestro concepto dentro del funcionamiento e imagen del restaurante.

#### 4.10.3. Estrategia de precios.

La estrategia de precios que sigue la empresa depende fundamentalmente de los precios establecidos por el restaurante en cuestión, ya que los ingresos obtenidos por la empresa serán el 20% de las ganancias del restaurante, debido a esto, el restaurante es el que decide si mantener los precios como los tenían antes de que se implantase el concepto o por el contrario decide aumentarlos.

Sin embargo, en lo que la empresa si que tendrá que tener una estrategia de precios será en la parte de los *partnership*, puesto que también ofrece un servicio de “Relaciones Públicas”. Para esta tarea la empresa se centrará en lo pagado normalmente a un “Relaciones Públicas”, y de esa información se podrá sacar un precio medio que la empresa tendrá que acordar con Pubs, Discotecas y Tiendas.

#### 4.10.4. Estrategia de comunicación

Los objetivos fundamentales de comunicación son los siguientes:

- ✓ Llevar a cabo una promoción que permita el conocimiento de nuestros productos y servicios por parte de clientes potenciales.
- ✓ Potenciar la compra por parte de clientes.

Pensamos que nuestra principal arma de comunicación va a ser el boca-oído por la nueva experiencia que ofrece nuestro servicio. No obstante, en períodos puntuales reforzaremos este aspecto con campañas promocionales y publicitarias específicas.

Selección de medios:

#### **Publicidad**

La empresa contará con una página web corporativa. Queremos que nuestra página web sea capaz de guiar al visitante hacia los contenidos que busca y hacerlo de una forma intuitiva y rápida, de forma que capte los mensajes que pretendemos transmitirle.

El restaurante que haya aceptado la aplicación del concepto hará publicidad de su nueva adquisición y modernización con lo que indirectamente estará publicitando a la empresa que lo ha implantado.

Marketing directo.

En cuanto al marketing directo utilizaremos las siguientes acciones:

- ✓ Cuando tomemos los datos de los clientes, les preguntaremos si desean recibir información sobre posibles promociones, en caso de que accedan a ello se las comunicaremos a través de correo electrónico.
- ✓ Posicionamiento en Redes Sociales: *Facebook, Twitter, Tuenti*. Se creará una cuenta en dichas redes sociales, con el objetivo de conseguir una mayor visibilidad, visitas, conversación y fidelización.
- ✓ Acuerdos de colaboración con agencias de Publicidad y Marketing.
- ✓ Acuerdos con asociaciones empresariales para ofrecer nuestros servicios a sus asociados en condiciones ventajosas.
- ✓ Presentación de la empresa ante otras empresas de servicios Informáticos para ofertarles la posibilidad de subcontratarnos trabajos.

#### 4.10.5. Estrategia de distribución.

Nuestro trato con los restaurantes será cercano e inmediato. En la mayoría de los casos el restaurante será el que establezca contacto con la empresa (nosotros), ya que los restaurantes serán los que contacten con nosotros para implementar la idea.

El horario en el que estaremos en las oficinas será de 9:00 a 13:00 y de 16:00 a 20:00 horas de lunes a viernes, pudiendo estar disponibles a los restaurantes durante esas horas.

También dispondremos de un teléfono móvil operativo para los clientes que quieran contactarnos en caso de urgencia.

En cuanto al diseño que aplicaremos a los restaurantes interesados en nuestro concepto, será el que mejor se adapte a los valores de la empresa y el sector, por lo que necesitaremos hacer un estudio previo de la empresa.

No utilizaremos ni comisionistas ni intermediarios puesto que nosotros seremos los que compraremos directamente a los mayoristas (Apple, y las mesas)

Es imprescindible para nosotros conocer el sector en el que nos metemos y las necesidades de nuestros clientes (restaurantes) para poder adecuarnos de una mejor forma a su tipo de diseño y a lo que realmente necesitan sin variar su imagen y manteniendo siempre sus fieles consumidores.

#### 4.10.6. *Marketing Mix (4P)*

Las cuatro “pes” del marketing son una forma sencilla y muy práctica de tener presente los “factores clave” para el éxito comercial de un proyecto. Estos factores clave son:

##### **Producto**

A través de este, hacemos referencia a un producto o servicio .para cualquier estrategia que queramos elaborar, hemos de tener claro que es lo que se le esta ofreciendo a los clientes. No es tarea fácil el definir correctamente lo que estamos ofreciendo a los clientes puesto que puede a ver confusión.

En nuestro caso, lo que nosotros ofrecemos no es comida, puesto que un supermercado también ofrece comida, es un concepto.

Lo que ofrecemos en este restaurante es un nuevo concepto para ameniza los largos tiempos de espera a la comida y un servicio. Ofrecemos la posibilidad de ser más eficientes tanto para el restaurante como para el consumidor que podrá hacer algo más productivo mientras espera la comida que ya ha pedido. No ofrecemos iPads, ni mesas, ni una aplicación, nosotros ofrecemos un servicio.

##### **Precio**

Para hablar sobre este punto deberíamos saber los precios de los servicios ofrecidos por otros competidores, incluyendo también la comida, puesto que si el restaurante es caro, no dispondremos de muchos clientes, y por lo tanto el concepto, aunque guste a los consumidores, será algo que no podremos dar a conocer a tanta gente.

También sería bueno analizar nuestros costes y a qué tipo de consumidor o a cuantos consumidores queremos llegar. El precio de nuestros productos y servicios comunicará al cliente gran parte de la estrategia que estamos intentando llevar a cabo.

##### **Plaza (Lugar/Place)**

Este punto hace referencia al lugar donde se ofrecerá el producto o servicio. El lugar podría ser desde un lugar físico, un restaurante, hasta una serie de países (En el caso de que estuviéramos tratando con una multinacional). Es el lugar donde me encontrare con mis clientes y que deberá ayudarme a vender más y mejor.

En nuestro caso tendría que ser un restaurante en el centro o cercano al centro, puesto que la mayoría de las discotecas o tiendas están alrededor y eso nos favorecería para el

resto de opciones que tenemos. Además, los restaurantes que están en el centro suelen ser los que más frecuenta la gente y los más conocidos. Un restaurante céntrico sería la mejor opción para dar a nuestro concepto una imagen de seriedad y modernidad que no podría ofrecer otro restaurante de las afueras.

### **Promoción**

Para hablar de este punto debemos aclarar primero que promoción no es lo mismo que publicidad

Una vez tenemos claro las otras 3 “P” debemos saber cómo promocionar y dar a conocer nuestro producto.

En el caso del restaurante tecnológico, la promoción creemos que sería a través de los mismos consumidores. Sería a través del boca a boca, y poco a poco la gente iría conociendo este nuevo concepto de restaurante.

## 4.11. Valoración y análisis financiero.

En este apartado nos centraremos en la parte financiera de la empresa llegando desde el año de creación hasta el tercer año de actividad. Para ello contamos con las cuentas de pérdidas y ganancias, balances provisionales y unos supuestos escenarios de acción entre otras cosas.

### 4.11.1. Cuentas pérdidas y ganancias. Tres años.

La cuenta de pérdidas y ganancias es el documento que recoge el resultado contable del ejercicio, separando los ingresos y gastos imputables al mismo que se clasifican por naturaleza; en particular, los derivados de las variaciones de valor originadas por la regla del valor razonable, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Comercio y en el presente Plan General de Contabilidad.

En el caso de One2Up, la cuenta de pérdidas y ganancias está dividida mensualmente durante los tres primeros años de actividad previstos. Básicamente lo que recogemos aquí son los ingresos brutos que nos genera el restaurante que ha aplicado nuestro concepto, de éste la empresa se lleva un 20% de los ingresos totales. Aparte de lo generado por el restaurante, también recibimos ingresos de los “*partnerships*” que son las empresas que alquilan un espacio en nuestra aplicación como pueden ser pubs, discotecas y/o tiendas. En esta cuenta también podemos encontrar los gastos de personal, gastos generales, amortización y los impuestos entre otros.



Entrando más en detalle podemos observar en nuestra cuenta de pérdidas y ganancias que el primer mes tenemos la cuenta en números rojos, es decir tenemos pérdidas, esto es lo lógico, ya que en el primer mes es cuando se hace todo el desembolso inicial. Pasando a los demás meses vemos como esa cuenta va creciendo dado que los ingresos son elevados, puesto que entramos en una empresa ya creada y con un cliente fidelizado.

La empresa tiene un margen bruto de 92,30% el primer año y un 91,53% el tercero. Esto se debe a que este plan financiero está basado en un solo restaurante como cliente y es normal que baje, puesto que con forme van pasando los meses nuestros gastos generales va aumentando paulatinamente.

#### 4.11.2. Balances provisionales. Tres años.

El balance es el reflejo de la situación económico - financiera de la empresa en un momento dado, puesto que identifica lo que tiene (sus derechos o activo) y lo que debe (sus obligaciones o pasivo).

Se desglosa, por tanto, en dos grandes apartados:

##### A) ACTIVO:

Refleja bienes e inversiones ordenados según su mayor o menor grado de liquidez (esto es, la facilidad para que esos derechos se conviertan en dinero metálico).

De acuerdo a ese criterio, es posible hacer la siguiente clasificación:

- activo circulante: integrado por inversiones a corto plazo, relacionadas, normalmente con la actividad corriente de la empresa.

- activo fijo: integrado por inversiones a medio y largo plazo, ligadas a la estructura permanente y duradera de la empresa.

##### B) PASIVO:

Indica las obligaciones de la empresa, que también son fuentes de financiación de las inversiones reflejadas en el activo. También se ordenan según su mayor o menor exigibilidad, o sea, según el mayor o menor plazo para efectuar su devolución.

Se clasifican en dos grandes grupos:

- recursos propios (también denominado NO EXIGIBLE), puesto son parte de esa estructura permanente de la empresa).

- recursos ajenos: Éstos a su vez en dos categorías más:
- .- Exigible a largo / medio plazo
- .- Exigible a corto plazo

#### 4.11.3. Escenarios de acción. Tres escenarios de acción.

El análisis de escenarios se basa en comparar diversos tipos de escenarios (optimista, normal, pesimista) cambiando una variable, es este caso los clientes que pueden entrar al restaurante en un ciclo de una hora, y así comprobar los ingresos que se recogerían en cada uno de los escenarios.

A continuación se muestra los escenarios establecidos para la actividad de la empresa:

<b>ANÁLISIS DE ESCENARIOS</b>				
RESTAURANTE	OPTIMISTA	MEDIO	PESIMISTA	
Gasto Medio	10,00 €	10,00 €	10,00 €	B° One2Up 20,00%
Personas 1 ciclo	70	50	30	
Horas abierto	10	10	10	
Ciclos/hora	1	1	1	
Días/Mes	29	29	29	
Ingresos Restaurante	203.000,00 €	145.000,00 €	87.000,00 €	
Ingresos One2Up/mes	40.600,00 €	29.000,00 €	17.400,00 €	

PARTNERSHIP	OPTIMISTA	MEDIO	PESIMISTA
Precio Fijo Pubs	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Precio Fijo Discotecas	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Precio Fijo Tienda	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Nº Pubs	2	1	0
Nº Discotecas	3	2	1
Nº Tiendas	4	3	1
Ingresos One2Up/mes	4.500,00 €	3.000,00 €	1.000,00 €

TOTAL	OPTIMISTA	MEDIO	PESIMISTA
Ingreso Restaurante One2Up	40.600,00 €	29.000,00 €	17.400,00 €
Ingreso Partnership One2Up	4.500,00 €	3.000,00 €	1.000,00 €
Ingreso Total One2Up	45.100,00 €	32.000,00 €	18.400,00 €

Con este análisis de escenarios hemos decidido elegir como escenario de actuación el “medio” al cual le hemos aplicado el VAN y la TIR para saber si realmente son rentables, aunque si nos fijamos en las cuentas de pérdidas y ganancias, tesorería y balances, podemos ver como este proyecto tiene un alto nivel de rentabilidad.

El resultado del VAN del escenario medio es de 575.700,63 lo cual nos indica que este proyecto es rentable ya que es mayor que 0.

Finalmente para asegurarnos de lo dicho anteriormente realizamos el cálculo de la TIR debido a que es más fiable. Al calcularlo nos indica que la rentabilidad del proyecto es mayor de 63,82% porque hemos aplicado la fórmula de la “r” de Schneider. Con este resultado nos aseguramos de que el proyecto en un escenario medio es rentable ya que la TIR es mayor que el tipo de interés básico del Banco de España (10%).

## 5. Conclusión

A lo largo de este proyecto final de Master y partiendo de un análisis estratégico basado en tecnologías de la información sobre un restaurante de comida fast food hemos procesado tres grandes etapas.

En la **primera etapa** hemos hablado de las empresas “fast food” en general. Sus ventas mundiales, su distribución del consumo y su cadena de valor, necesario para una adecuada identificación del entorno ambiental en el que la empresa analizada se encuentra.

A continuación he introducido los datos más relevantes sobre el consumo en España de restaurantes, entorno al que pertenece el concepto “Fast Food” obteniendo así una todavía mayor comprensión del mercado como hemos descrito en las paginas.....

En la **segunda etapa** he profundizado en el valor añadido que reportan las tecnologías de la información, diferenciando el concepto y tipologías ya que coloquialmente existe la tendencia a homogeneizar el término. He considerado relevante retrotraerme puntualmente a los últimos veinte años, ya que de esa forma he podido mostrar su evolución e influencia en las empresas y consumidores permitiendo no solo automatizar de forma gradual tareas que anteriormente eran realizadas por operarios o personal de oficina, sino aportando un incremental valor competitivo no solo en beneficios económicos, sino en diferenciación a través de la innovación tecnológica y su adaptación cliente céntrica.

Esta etapa me ha sido de especial utilidad para identificar las partes negativas detectadas en el uso de la tecnología, como:

-Su rápida obsolescencia: la velocidad a la que las tecnologías se hacen obsoletas, dado el ritmo constante de cambio e innovación mostrado en esta etapa, afecta a la producción de las empresas y por tanto, su posicionamiento (no sostenible) respecto a sus competidores.

-La evolución de la demanda de los perfiles profesionales en la empresa tambalean la visión “ética” de algunas empresas, ya que han tenido que variar o disminuir el personal contratado

(muchas veces sustituido para obtener una mayor productividad y eficiencia en costes) sobre todo ante el crecimiento de la eficiencia tecnológica.

-El elevado coste inicial de ciertas tecnologías en determinados sectores hacen más difícil la entrada de empresas pequeñas en el mercado.

-La excesiva confianza en la tecnología y su evolución, no basada en criterios racionales en base al conocimiento del mercado y de las posibilidades que ofrece y que cabe esperar a corto y medio plazo.

Termino con la tercera etapa, en la que he centrado mi investigación en los sistemas de información a través de la metodología ITSGAS (originaria de Hax y Majluf, del MIT y adaptada por Andreu, Ricard y Valor), identificando su aportación a la estrategia (diferencial) analizando las fuerzas de Porter y la cadena de valor, comprobando posibles reducciones de costes, carácter innovador, mayor eficacia productiva, reducción de tiempo en los procesos. Etc...

Considero que he obtenido un valor cliente céntrico que más allá de los beneficios de la tecnología reporta un diferencial estratégico fundamental para la empresa analizada, mostrada a través de este caso (aplicado sobre empresa real, pero por confidencialidad se han adaptado los datos en forma de ejemplo) identificando claramente las posibilidades que la tecnología identificada y propuesta tiene para la comunicación entre personas y estas con la empresa (entre otras). Además de reducir tiempos en determinados procesos, como una mayor eficacia en los tiempos de espera, en el tiempo de ocio durante la estancia del cliente, así como la conexión con el mundo global.

Soy consciente de que un proyecto de estas características tiene un límite presupuestario tal como pueda ser el adaptar la tecnología a un restaurante específico y circunstancias como el control del tiempo de utilización de dicha tecnología por el cliente u otras, pero el interés generado en la empresa en la que desarrolle el proyecto fue suficiente para que diese ese paso y optara por adaptarse a este nuevo “estilo de relación cliente céntrica” ya que aportara un ROI mas que suficiente para su justificación.

Esta metodología demuestra que los beneficios que reporta a las organizaciones (en este caso hostelería) son claramente visibles y con ello considero que es válida para muchas otras organizaciones de cualquier dimensión.

## LIMITACIONES

Entre las limitaciones de este proyecto de final de Master podemos contemplar:

-Al ser un proyecto aplicado a habido una mayor dedicación al contenido de análisis de aplicación de la metodología que si hubiera sido meramente académico (las restricciones de la empresa condiciona la evolución).

- No se han hecho análisis PESTEL ni CANVAS ni otros ya que se producirían solapes en el análisis y se han seleccionado las ITSGAS por su carácter diferencial de visión tecnológica de las mismas.

-Se ha aplicado únicamente en el sector de la hostelería.

-Las fuentes utilizadas no son del 2015 ya que el proyecto fue desarrollado para su presentación en McDonald's Filipinas en el periodo analizado.

-Una continuación de este proyecto sería identificar el efecto de esta tecnología en los consumidores de la misma.

-La explicación de los diferentes tipos de tecnologías dada la velocidad de variación de las mismas probablemente queden obsoletas en el mismo instante en que deposite este TFM.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andreu, Rafael; Ricart, Joan E. y Valor, Josep. *“Estrategia y sistemas de información”*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U., Aravaca, Madrid, 1996.
- Arjonilla Domínguez, Sixto Jesús y Medina Garrido, José Aurelio. *“La gestión de los sistemas de información. Teoría y casos prácticos”*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), Humanes de Madrid, Madrid, 2014.
- Bernal Montañés, Rafael y Coltell Simón, Óscar. *“Auditoria de los sistemas de información”*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, 1996.
- Cornella, Alfons. *“Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas”*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U., Aravaca, Madrid, 1994.
- Gil Pechuán, Ignacio: *“Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión”*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U., Aravaca, Madrid, 1997.
- Guarch Bertolín, Juan José y Cuenca González, Llanos. *“Las aplicaciones informáticas y las empresas. Soluciones ERP”*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, 2002.
- Huang, Kuan-Tsae; Lee, Yang W. y Wang, Richard Y. *“Calidad de la información y gestión del conocimiento”*. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), Madrid, 1999.
- Maddison, Richard y Darnton, Geoffrey. *“Information Systems in Organizations. Improving business processes”*. Chapman & Hall, 1996.
- Muñoz, Luis; Morales, Alexandra; Sanchez, Ángel; Fanjul, Berta; Ramírez, Carmen María y Ureña, Olga. *“Informe del Sector de las Tecnologías de la Información en España 2014. Edición 2009.”* Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2014.
- Sieber, Sandra; Valor, Josep y Porta, Valentín. *“Los sistemas de información en la empresa actual”*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U., Aravaca, Madrid, 2013.
- Viña Remigio, Eva M<sup>a</sup>. *“Estudio del estado actual, tendencia, propuesta de mejora, efectos sobre la gestión del sector cerámico: una propuesta desde la metodología “Information Technology Strategic Generic Actions (ITSGAs)”*.” Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 1999.
- Willcocks, Leslie. *“Information Management. The evaluation of information systems investments”*. Chapman & Hall, London, 1994.
- Cuadernos de Pedagogía*, 401. mayo 2010. Monográfico sobre *“Lengua y TIC”*. Disponible en versión digital.
- De Benito, Bárbara, Adolfin Pérez y Jesús Salinas, *Metodologías centradas en el alumno para el aprendizaje en red*, Madrid, Síntesis, 2008.
- De Haro Ollé, Juan José, *Redes sociales para la educación*, Madrid, Anaya Multimedia, 2010.
- Del Moral Pérez, María Esther y Raquel Rodríguez González (coords.), *Experiencias docentes y TIC*, Barcelona, Octaedro, 2008.

-De Pablos Pons, Juan, Manuel Area Moreira, Jesús Valverde Berrocoso y José Miguel Correa Gorospe (coords.), *Políticas educativas y buenas prácticas con TIC*, Barcelona, Graó, 2010.

-Domínguez Fernández, Guillermo, Luisa María Torres Barzabal y Eloy López Meneses (coords.), *Apredizaje con wikis. Usos didácticos y casos prácticos*, Sevilla, Editorial MAD, 2010

## ANEXO I

### **Documentos que demuestran la implantación del proyecto en McDonald's *Philippines***

Estos documentos que adjuntamos son la prueba de que este concepto ya está comenzando a ser implantado.

En el siguiente documento se puede observar como McDonald's *Philippines* hace una inversión de 600.000 Euros en nuestro concepto, permitiendo a McDonald's ser más eficiente y pudiendo ser más rápidos a la hora de servir comida.

De esta forma la vicepresidenta de McDonald's *Philippines* afirma que: "Van un paso por delante de su competencia (Jolibee)"

Este concepto se está implementando solo en los McDonald's con mayor número de ventas, por lo que el concepto será rentable en el segundo mes.

Poco después de ver cómo funciona la idea se planea invertir 24.000.000 de pesos filipinos para implementar la idea en los 370 restaurantes que dispone Filipinas.

Seguimos trabajando en ello.