



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis del contexto, planificación y lanzamiento de una  
nueva línea de producto en la industria alimentaria en la  
Comunidad Valenciana

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Cremades Morant, Pere

Tutor/a: Herrero Blasco, Aurelio

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# ANÁLISIS DEL CONTEXTO, PLANIFICACIÓN Y LANZAMIENTO DE UNA NUEVA LÍNEA DE PRODUCTO EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
CURSO ACADÉMICO 2021-2022

Tutor: Aurelio Herrero Blasco  
Autor: Pere Cremades Morant

## RESUMEN:

El propósito u objeto de este trabajo final de grado es el de realizar un análisis el sector alimentario español con el fin de obtener una imagen de su situación actual, su tendencia de desarrollo y determinar el interés en la realización de inversiones en el mismo.

Antes de este análisis se realizara una aproximación a los conceptos de plato preparado, su historia y antecedentes a la situación actual.

Para esta primera fase del trabajo se utilizan principalmente fuentes oficiales y base de dato primario, siendo fuentes importantes los ministerios o el instituto nacional de estadística.

Tras breve explicación de las motivaciones del lanzamiento de una nueva familia de platos preparados de una empresa valenciana, el siguiente punto pretende analizar la organización y su contexto utilizando metodologías basadas en fuentes secundarias y bibliografía gris como ensayos o artículos de revista. El análisis del contexto

Tras las conclusiones sobre la organización y su contexto se determinan unos riesgos críticos para el proyecto. Estos puntos ocupan parte importante en los siguientes apartados.

En el punto cuatro se presentan la definición de un proyecto y el establecimiento de tareas. De dichas tareas se desarrollan aquellas determinadas como críticas en los capítulos 5, 6 y 7 del trabajo.

Con todo esto los objetivos principales del TFG son los de presentar una visión completa del sector y analizar su evolución en los últimos años. Presentando posteriormente un análisis de la compañía elegida y su contexto y analizando las metodologías utilizadas y las fuentes consultadas. Posteriormente se pretende planificar el proyecto utilizando herramientas básicas y consiguiendo definir las tareas e hitos importantes. Para terminar el objetivo final es el de desarrollar los hitos del proyecto, relacionados con el grado ADE, siendo estos: Creación de identidad corporativa y presencia en internet, creación de plan de marketing digital y análisis de los recursos necesarios incluyendo la definición de una nueva estructura

Posteriormente se presentan las conclusiones obtenidas del desarrollo de los hitos. Concluyendo el estado de salud optimo del sector agroalimentario y de la industria alimentaria nacional, que presenta cifras importantes sobre el conjunto de la economía. Siguiendo por la conclusión de tendencia positiva en el subsector de los platos preparados que presenta un crecimiento sostenido tanto en kg como en €. Todo esto hace un sector atractivo para la inversión.

Se concluye también la existencia de tres riesgos principales para la organización asociados al proyecto, obtenidos mediante el análisis de su entorno. De los hitos desarrollados se concluye la importancia del diseño de las organizaciones y de los fundamentos de la dirección estratégica para la definición de las mismas. Otra conclusión interesante es la importancia del aseguramiento de la propiedad y registro de la marca y los dominios asociados para evitar el desaprovechamiento de recursos y evitar problemas posteriores Para finalizar se concluye con la creación de un cronograma por tipo de tareas del plan de comunicación. Como conclusión global se

determina la importancia y necesidad de la planificación a nivel estratégico de los proyectos a abordar.

Con la elaboración del trabajo se pretende aportar a la Academia una visión amplia y con un enfoque multidisciplinar obtenido en el desempeño de trabajos en sectores diversos y ocupando posiciones distintas.

**PALABRAS CLAVE :** Análisis del contexto de una organización, riesgos, planificación del proyecto

## RESUM:

El propòsit o objecte d'aquest treball final de grau és el de realitzar una anàlisi el sector alimentari espanyol amb la finalitat d'obtindre una imatge de la seua situació actual, la seua tendència de desenvolupament i determinar l'interés en la realització d'inversions en aquest.

Abans d'aquesta anàlisi es realitzara una aproximació als conceptes de plat preparat, la seua història i antecedents a la situació actual.

Per a aquesta primera fase del treball s'utilitzen principalment fonts oficials i base de dada primària, sent fonts importants els ministeris o l'institut nacional d'estadística.

Després de breu explicació de les motivacions del llançament d'una nova família de plats preparats d'una empresa valenciana, el següent punt pretén analitzar l'organització i el seu context utilitzant metodologies basades en fonts secundàries i bibliografia grisa com a assajos o articles de revista. L'anàlisi del context

Després de les conclusions sobre l'organització i el seu context es determinen uns riscos crítics per al projecte. Aquests punts ocupen part important en els següents apartats.

En el punt quatre es presenten la definició d'un projecte i l'establiment de tasques. D'aquestes tasques es desenvolupen aquelles determinades com a crítiques en els capítols 5, 6 i 7 del treball.

Amb tot això els objectius principals del \*TFG són els de presentar una visió completa del sector i analitzar la seua evolució en els últims anys. Presentant posteriorment una anàlisi de la companyia triada i el seu context i analitzant les metodologies utilitzades i les fonts consultades. Posteriorment es pretén planificar el projecte utilitzant eines bàsiques i aconseguint definir les tasques i fites importants. Per a acabar l'objectiu final és el de desenvolupar les fites del projecte, relacionats amb el grau \*ADE, sent aquests: Creació d'identitat corporativa i presència en internet, creació de pla de màrqueting digital i anàlisi dels recursos necessaris incloent la definició d'una nova estructura

Posteriorment es presenten les conclusions obtingudes del desenvolupament de les fites. Concloent l'estat de salut \*optimo del sector agroalimentari i de la indústria alimentària nacional, que presenta xifres importants sobre el conjunt de l'economia. Seguint per la conclusió de tendència positiva en el subsector dels plats preparats que presenta un creixement sostingut tant en kg com en €. Tot això fa un sector atractiu per a la inversió.

Es conclou també l'existència de tres riscos principals per a l'organització associats al projecte, obtinguts mitjançant l'anàlisi del seu entorn. De les fites desenvolupades es conclou la importància del disseny de les organitzacions i dels fonaments de la direcció estratègica per a la definició d'aquestes. Una altra conclusió interessant és la importància de l'assegurament de la propietat i registre de la marca i els dominis associats per a evitar el desaprofitament de recursos i evitar problemes posteriors Per a finalitzar es conclou amb la creació d'un cronograma per tipus de tasques del pla de comunicació. Com a conclusió global es determina la importància i necessitat de la planificació a nivell estratègic dels projectes a abordar.

Amb l'elaboració del treball es pretén aportar a l'Acadèmia una visió àmplia i amb un enfocament multidisciplinari obtingut en l'acompliment de treballs en sectors diversos i ocupant posicions diferents.

PARAULES CLAU : Anàlisi del context d'una organització, riscos, planificació del projecte

## ABSTRACT:

The purpose or object of this final degree project is to carry out an analysis of the Spanish food sector in order to obtain a picture of its current situation, its development trend and to determine the interest in making investments in it.

Prior to this analysis, an approach to the concepts of ready meals, their history and background to the current situation will be carried out.

For this first phase of the work, mainly official sources and primary data base are used, the most important sources being the ministries or the national statistics institute.

After a brief explanation of the motivations for the launch of a new family of ready meals of a Valencian company, the next point aims to analyse the organisation and its context using methodologies based on secondary sources and grey literature such as essays or magazine articles. The analysis of the context

Following the conclusions about the organisation and its context, critical risks for the project are identified. These points are an important part of the following sections.

In section four, the definition of a project and the establishment of tasks are presented. From these tasks, the tasks identified as critical in chapters 5, 6 and 7 of the work are developed.

The main objectives of the dissertation are to present a complete vision of the sector and to analyse its evolution in recent years. This is followed by an analysis of the chosen company and its context and an analysis of the methodologies used and the sources consulted. Subsequently, the aim is to plan the project using basic tools and defining the important tasks and milestones. Finally, the final objective is to develop the milestones of the project, related to the ADE degree, being these: Creation of corporate identity and internet presence, creation of digital marketing plan and analysis of the necessary resources including the definition of a new structure.

Subsequently, the conclusions obtained from the development of the milestones are presented. Concluding the optimal state of health of the agri-food sector and the national food industry, which presents important figures in relation to the economy as a whole. Continuing with the conclusion of the positive trend in the ready meals subsector, which shows sustained growth both in kg and in €. All this makes it an attractive sector for investment.

It is also concluded that there are three main risks for the organisation associated with the project, obtained through the analysis of its environment. From the milestones developed, we conclude the importance of the design of the organisations and the fundamentals of strategic management in defining them. Another interesting conclusion is the importance of securing the ownership and registration of the brand and associated domains in order to avoid wasting resources and to avoid subsequent problems. As an overall conclusion, the importance and necessity of planning at a strategic level of the projects to be undertaken is determined.

The aim of this work is to provide the academy with a broad and multidisciplinary approach, obtained by working in different sectors and occupying different positions.

KEY WORDS : Analysis of the context of an organisation, risks, project planning.



## INDICE

INDICE .....	7
INDICE DE TABLAS: .....	9
INDICE DE FIGURAS.....	10
RELACIÓN DE ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	11
1. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1 Objeto del TFG .....	12
1.2 Objetivos del TFG .....	13
1.3 Asignaturas relacionadas .....	14
1.4 Justificación del trabajo .....	15
1.5 Metodología.....	15
2. APROXIMACIÓN AL SECTOR .....	17
2.1 ¿Que entendemos como plato preparado? .....	17
2.2 Breve historia de los platos cocinados o preparados .....	18
2.3 El sector y sus cifras .....	20
2.4 El subsector de la fabricación de otros productos .....	22
2.5 Conclusiones sobre el análisis del sector.....	29
3. LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO .....	30
3.1 Presentación de la organización .....	30
3.2 ¿Por qué una nueva línea de producto?.....	31
3.2 Análisis del contexto de la organización.....	31
3.2.1 Partes interesadas .....	32
3.2.2 DAFO.....	34
3.3 Riesgos y Oportunidades .....	38
4. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	43
5 DEFINICIÓN DE la NUEVA ESTRUCTURA PARA ABORDAR EL PROYECTO .....	47
5.1 Definición de los procesos y representación .....	47
5.2 Análisis y estructura de los nuevos procesos .....	50
5.2.1 Proceso de dirección. ....	51
5.2.2 Proceso de recursos humanos .....	53
5.2.3 Proceso de gestión comercial y marketing .....	55
5.2.4 Proceso de gestión logística .....	57
5.2.5 Proceso de compras .....	58

5.2.6 Proceso de producción.....	60
5.2.5 Proceso de calidad y seguridad alimentaria .....	63
5.3 Definición del organigrama.....	65
6. IDENTIDAD CORPORATIVA Y PRESENCIA EN INTERNET .....	67
6.1 Oficina española de patentes y marcas .....	68
6.2 Estudio del dominio para la presencia en internet.....	70
6.3 Alojamiento de la página oficial de la empresa y de la tienda virtual.....	71
7. DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DIGITAL PARA EL NUEVO PROYECTO. 72	
7.1. Resumen posicionamiento y mapa de producto.....	72
7.2. Públicos objetivos y zonas de acción .....	74
7.3. Ejes, argumentos y mensajes principales .....	77
7.4. Medios, canales y tipología de publicaciones.....	79
7.5. Planificación de actividades y su secuencia.....	81
8. CONCLUSIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA .....	85

## INDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Cifra indicadores industria alimentaria .....	21
Tabla 2: Distribución de empresas .....	22
Tabla 3: Análisis subsectores .....	23
Tabla 4: Calculo de ratios.....	24
Tabla 5: Datos subsector otros productos alimenticios. ....	24
Tabla 6: Datos para 2020 por actividades .....	25
Tabla 7: Evolución volumen consumo platos preparados.....	26
Tabla 8: Evolución valor consumos platos preparados .....	27
Tabla 9: Evolución consumo x cápita platos preparados .....	28
Tabla 10: Gasto x cápita en subsector de platos preparados .....	28
Tabla 11: Partes interesadas y sus necesidades y expectativas .....	33
Tabla 12: Resultados del Brainstorming.....	35
Tabla 13: Resultado análisis DEBILIDADES DAFO .....	36
Tabla 14: Resultado análisis AMENAZAS DAFO.....	37
Tabla 15: Resultado análisis FORTALEZAS DAFO .....	37
Tabla 16: Resultado análisis OPORTUNIDADES DAFO.....	38
Tabla 17: Resultado análisis de los riesgos asociados al proyecto.....	41
Tabla 18: Resultado análisis de las oportunidades asociadas al proyecto.....	42
Tabla 19: Diagrama SIPOC proceso Dirección .....	53
Tabla 20: Diagrama SIPOC proceso RRHH .....	55
Tabla 21: Diagrama SIPOC proceso COMERCIAL Y MARKETING .....	57
Tabla 22: Diagrama SIPOC proceso LOGÍSTICA .....	58
Tabla 23: Diagrama SIPOC proceso COMPRAS .....	59
Tabla 24: Diagrama SIPOC proceso PRODUCCIÓN .....	62
Tabla 25: Diagrama SIPOC proceso Calidad y Seguridad Alimentaria.....	65
Tabla 26: Datos de población por comunidad en 2021.....	75

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Imagen de lineal de supermercado .....	12
Ilustración 2: Publicidad de un "TV-DINNER" .....	19
Ilustración 3: Stakeholders .....	32
Ilustración 4: Planificación del proyecto .....	45
Ilustración 5: Portada de la edición del libro: "Los Principios de la Administración Científica" de 1919 .....	48
Ilustración 6: Mapa de Procesos .....	49
Ilustración 7: Estructura del análisis y definición del proceso .....	51
Ilustración 8 : Organigrama definido para la organización. ....	66
Ilustración 9: Captura de pantalla de la web de la OEPM .....	69
Ilustración 10: Captura de pantalla de la web para comprobación de dominios .....	70
Ilustración 11: Captura de pantalla contratación hosting .....	71
Ilustración 12: Tabla comparativa de competidores .....	73
Ilustración 13 % Población y % distribución del volumen por comunidad autónoma (2020): .....	76
Ilustración 14: % Población y % distribución del volumen por ciclo de vida (2020) .....	76
Ilustración 15: % Población y % distribución del volumen por edad del responsable de compra (2020) .....	77
Ilustración 16: Uso de redes Sociales en adultos y jóvenes .....	80
Ilustración 17: Número de interacciones por tipo de contenido .....	81

## RELACIÓN DE ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

MAPAMA: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

IA: Industria Alimentaria

B2B: Venta de negocio a negocio, del Bussines to bussines por sus siglas en ingles

B2C: Venta del negocio al cliente. Del Business to Customer por sus siglas en ingles

Brainstorming: Tormenta de ideas de su traducción del inglés. Definida como metodología de intercambio en el libro Applied Imagination (F. Osborn, 1979)

AMFE: Análisis modal de fallos i efectos por su siglas en ingles. Método empleado para detectar evaluar, priorizar y actuar contra los riesgos y sus efectos asociados a un producto o proceso.

SF: Siglas de la empresa elegida para la realización del trabajo

AEC: Asociación española para la calidad

RSC: Responsabilidad social corporativa

5S: Metodología japonesa consistente en, Clasificación (Seiri); Orden: Seiton; Limpieza: Seiso; Estandarización: Seiketsu y Disciplina: Shitsuke

DAFO Herramienta de análisis del contexto del negocio, basado en el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

ERP: Hace referencia a software de planificación de recursos empresariales por sus siglas en ingles Enterprise Resource Planning (Planificación de recursos empresariales)

MOP: Management oriented process (Proceso orientado a la dirección).

COP: Customer Oriented Process (Proceso orientado al cliente).

SOP: Support Oriented Proces (Proceso orientado al soporte).

OEPM: Oficina española de patentes y marcas

SEO: Search Engine Optimization. Consistente en conseguir posicionamiento en buscadores u optimización de motores de búsqueda mediante la configuración y contenido de la página y el uso de palabras clave

SEM Search Engine Marketing. Consiste en conseguir el posicionamiento mediante acciones pagadas en los buscadores

## 1. INTRODUCCIÓN

En este apartado introductorio se pretende presentar de manera didáctica el porqué del trabajo y como se va a desarrollar el mismo. Para ello se van a tratar los temas de objeto del trabajo, los objetivos del mismo, las asignaturas de las que se obtienen los conocimientos previos, la justificación de la elección del tema y la metodología utilizada, haciendo un repaso de las partes de las que estará formado el trabajo.

### 1.1 Objeto del TFG

El objeto del trabajo es planificar a nivel estratégico y operativo el lanzamiento de una nueva línea de producto de la familia de platos preparados o “listo para llevar”, analizando la organización y el contexto, adaptando la primera al segundo, y desarrollando una estrategia de venta omnicanal, con la marca como palanca clave de desarrollo y crecimiento.

El trabajo se desarrollara desde la base de una organización ya implantada en el sector alimentación con actividades centradas en otras líneas de negocio de venta al detalle.

*Ilustración 1: Imagen de lineal de supermercado*



*Fuente: (CARREFOUR, 2016)*

## 1.2 Objetivos del TFG

Aunque el objetivo principal y global del trabajo es el de planificar un lanzamiento una nueva línea de producto el TFG se presenta con el fin de cubrir objetivos parciales que son los expuestos a continuación:

- El primer objetivo es el de presentar una visión completa del sector y analizar su evolución en los últimos años. Para ello se obtendrán datos de organismos oficiales y de asociaciones del sector, con el fin de determinar la magnitud del mismo y valorar correctamente la entrada.
- El segundo objetivo es el de presentar un análisis de la compañía y su contexto
- El tercer objetivo es el de presentar la planificación del proyecto creando un cronograma y definiendo las tareas e hitos importantes.
- El cuarto objetivo es el de desarrollar los hitos del proyecto, relacionados con el grado ADE, siendo estos: Creación de identidad corporativa y presencia en internet, creación de plan de marketing digital y análisis de los recursos necesarios incluyendo la definición de una nueva estructura

### 1.3 Asignaturas relacionadas

Aunque existe gran parte del trabajo basado en la experiencia previa y en desarrollos de similares condiciones ya realizados, el TFG dispone de una base científica y técnica basada en las asignaturas de grado cursadas y los libros consultados y relacionados con las mismas; siendo estas y sus relaciones con el trabajo las siguientes:

**Estrategia y Diseño de la Organización** (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010) y (Navas López & Guerras Martín, 2016).

De la asignatura se obtienen conocimientos de las metodologías de análisis del entorno y de los riesgos y oportunidades asociables a la actividad. Análisis de la legislación aplicable a la actividad (sector) y el producto seleccionado como objeto de desarrollo en el TFG. Análisis de las fuentes jurídicas y normativas para garantizar el cumplimiento y actualización de los requisitos legales.

Definición de las líneas estratégicas de la organización mediante la definición de objetivos y las acciones establecidas para la consecución de los mismos. Definición de la estructura básica de la nueva línea de negocio.

**Investigación Comercial** (Grande Esteban & Abascal, 2017) (Rivera Vila, 2012).

De la asignatura se obtiene la metodología necesaria para el correcto análisis de la competencia directa de la nueva línea de negocio, también se obtiene la valoración de riesgos potenciales asociados a la toma de decisiones en el ámbito comercial. Esta metodología es utilizada por ejemplo en el análisis de la demanda potencial del nuevo producto.

**Gestión de Proyectos** (Maroto Álvarez, Alcaraz, Ginestar Peiró, & Segura Maroto, 2012).

La asignatura proporciona conocimientos específicos en la gestión de proyectos. En el trabajo la aplicación ha consistido en la creación de un cronograma del proyecto con las fases del mismo. Definición de fases y responsables de las tareas de proyecto. Definición de hitos y de puntos clave de proyecto. Optimización de los costes por tiempo utilizados

**Dirección Comercial** (Kotler & Lane Keller, 2012).

La aplicación de los conocimientos adquiridos en la asignatura se pueden observar en las técnicas de análisis y utilizadas para el establecimiento de la estrategia comercial. Además los conocimientos han sido utilizados para la elaboración de un plan de comunicación basado en las plataformas digitales. También se ha definido objetivos relacionados con la actividad comercial.



**Dirección de Recursos Humanos** (Ribes Giner, Perelló Martín, & Herrero Blasco, 2018).

Los conocimientos han sido aplicados en la definición del Organigrama de la organización y descripción de los perfiles necesarios relacionados con los procesos definidos para abordar el proyecto.

**Dirección de Producción y Operaciones** (Sabater, 2015).

Los conocimientos adquiridos en la asignatura han sido aplicados en el TFG para la definición de los hitos asociados a las necesidades de infraestructura y equipos necesarios para el desarrollo, producción y control de la nueva línea de producto.

Se han analizado y definido los nuevos procesos operacionales.

#### 1.4 Justificación del trabajo

Se decide desarrollar el trabajo por la experiencia previa adquirida y por el conocimiento real del sector. El trabajo pretende ser un resumen estructurado de aquellos análisis, y métodos que cualquier organización, independientemente de su tamaño y sector, podría utilizar para tomar decisiones basadas en hechos objetivos y en el entorno de la misma.

También el trabajo pretende apuntalar aquellas decisiones tomadas en el ámbito de la empresa, reforzando el acierto o evidenciando carencias en las decisiones tomadas en el ámbito real.

El trabajo está enfocado desde un punto de vista estratégico y organizacional, por ser este el campo con el que más experiencia previa se ha acumulado. El enfoque además es multidisciplinar, puesto que intenta presentar una empresa y un lanzamiento desde los distintos puntos de vista de los distintos procesos de la organización.

#### 1.5 Metodología

El trabajo pretende presentar el lanzamiento de un nuevo producto con un enfoque amplio de lo que es una organización y con una visión multidisciplinar.

El trabajo estará estructurado en 4 partes principales y claramente identificables:

- Análisis introductorio al producto y al sector elegido
- Análisis de la organización y del entorno de la misma; desde un análisis inicial de las partes interesadas de la organización basándonos en información sectorial y literatura gris, análisis DAFO que posicione la organización en su entorno. Análisis metódico de los riesgos y oportunidades derivado de los análisis de las partes interesadas, con sus necesidades y expectativas, y los derivados del análisis DAFO.
- Planificación del lanzamiento del producto, definiendo los hitos y puntos claves del mismo. Basando las tareas críticas en los riesgos detectados

- Desarrollo del plan y de los hitos más importantes. Definiendo una nueva estructura organizativa y explicando las corrientes y bibliografías consultadas. Describiendo de manera didáctica el registro de la identidad y marca corporativa y realizando un plan de comunicación.
- Conclusiones sobre la estrategia a adoptar y las acciones de seguimiento a implementar.

El trabajo se realiza sobre el supuesto real de que la empresa ya está creada e implantada en el sector alimentario, aunque en un subsector diferente en que se plantea el nuevo producto.

## 2. APROXIMACIÓN AL SECTOR

### 2.1 ¿Que entendemos como plato preparado?

Aunque existen varias y diversas definiciones de lo que es un plato preparado, puesto que es un término que se ha puesto en uso en los últimos años, no existen definiciones oficiales (RAE) del término conjunto.

Es por esto que podríamos definir el termino como familia de alimentos que son puestos a disposición del consumidor con todas o prácticamente sus fases de cocinado realizadas, a falta del último golpe de calor (dependiendo del alimento) que deberá dar el consumidor previamente a su consumo.

Existe una definición y puntualización de los tipos de platos preparados realizada por (Presidencia de Gobierno, 1977) y publicada en el BOE, citada aquí textualmente:

“Son los productos obtenidos por mezcla o condimentación de alimentos de origen animal y/o vegetal, con o sin adición de otras sustancias autorizadas, contenidos en envases apropiados, herméticamente cerrados o no, según el procedimiento de conservación utilizado y dispuestos para ser consumidos ya directamente o previo simple calentamiento o tras un tratamiento doméstico adicional”.

En la misma disposición derogada define 2 subtipos de platos preparados siendo estos:

- Plato precocinado:

“Es el resultado de una preparación culinaria no completada, envasado y sometido a un procedimiento de conservación de los citados en esta Reglamentación. Este plato necesita, por tanto, tratamiento doméstico adicional”.

- Plato cocinado:

“Es él resultado de una preparación culinaria completa, envasado y sometido a un procedimiento de conservación de los citados en esta Reglamentación. Este plato se encuentra dispuesto para el consumo con o sin calentamiento previo.”

También se realiza en el mismo texto legal una definición por tipos de metodología de conservación utilizada en el mantenimiento de los platos cocinados o pre cocinados.

En primer lugar se hace mención a aquellos conservados en caliente y que serán considerados como de consumo inmediato, puesto deben consumirse en el día.

Una vez nos adentramos en la definición de métodos de conservación de dichos platos se hacen dos divisiones claramente identificables:

Alimentos conservados por frío:

- Alimentos refrigerados: Conservación consistente en sometimiento a bajas temperaturas sin llegar a la congelación y que se requerirá de su uniformidad
- Congelación o ultra congelación: Diferenciadas por la temperatura máximas alcanzada en el centro del producto, pero basadas ambas en el sometimiento del producto a baja temperatura (-10°C o 18°C).

## Alimentos conservados por el calor

- Esterilización industrial. Consistente en aplicación de temperatura según necesidades y secuencias definidas para cada plato con el fin de eliminar la existencia de microorganismos activos.
- Pasterización. Proceso similar a la esterilización, variación de la aplicación de temperaturas, el estado en que se realizan y el periodo final de duración.
- Cocción: El cocinado de producto según sus exigencias culinarias.

Aunque en el trabajo no se va a entrar en el desarrollo del proceso industrial de fabricación es interesante definir que la nueva línea de producto dentro del marco legislativo estaría catalogado como platos cocinados siendo las técnicas utilizadas para su conservación una combinación entre la cocción, el envasado con gases técnicos y la conservación mediante técnicas de refrigeración.

## 2.2 Breve historia de los platos cocinados o preparados

Como se ha comentado en el apartado anterior, los platos preparados, dentro de sector agroalimentario, son productos que, según la definición de ciclo de vida de producto (Levitt, Exploit the product life cycle, 1965), o (Levitt, Marketing Imagination, 1983), estarían aún en fase de introducción o lanzamiento, aunque podríamos encuadrar algún subtipo ya en fase de crecimiento.

Con esto, no se atribuye la autoría del concepto actual a nadie, aunque todo indica que el padre de la idea original fue el alemán Justus Von Liebig (Darmstadt, 12 de mayo de 1803 – Munich, Baviera, 18 abril de 1873) quien por la mitad del siglo XIX empezó a desarrollar los primeros extractos de carne vendidos ya con una elaboración previa. Así aparecen reflejadas sus investigaciones y primeros pasos en su libro más extendido (Justus Liebig, 1847)

El siguiente salto en el desarrollo de la idea de producto data ya de los años 60 del siglo pasado, con la creación de los TV dinners por la empresa C.A Swanson & Sons, que acabaría siendo absorbida por la también americana CampBell Soup Company.

Estos productos consistían en la venta de bandejas pendientes de ser calentadas y que incluían una cena completa.

Ilustración 2: Publicidad de un "TV-DINNER"



Fuente: (MARKETING HUMAN, 2022)

Con la evolución de las técnicas y equipos de fabricación es desde inicio de siglo cuando se observa un incremento importante de referencias dentro del mercado nacional, con marcas como "Carretilla" que tradicionalmente se dedicaban a la conserva y que empiezan a introducir producto en el mercado. Pero es en los últimos 10 años cuando debido a la demanda y las necesidades de los grandes distribuidores crecen exponencialmente las opciones y tipos de productos y, a su vez, fabricantes de estos productos.

Cabe mencionar que aunque se necesitan datos más actuales para ver el asentamiento de las tendencias, todo parece indicar que la pandemia del 20-21 ha acelerado los hábitos de consumo, alienados por el afán de evitar sitios públicos o más concurridos como pueden ser bares o restaurantes.

## 2.3 El sector y sus cifras

En este apartado del trabajo se pretende, mediante análisis del sector alimentario industrial, dar una visión general del negocio existente en el subsector de la comida preparada y de las cifras que se manejan. Se pretende también obtener una visión de la tendencia del mismo para reforzar las estrategias definidas para la entrada en el mercado.

El análisis del sector se realiza de forma gradual de modo que se empezara con un repaso rápido y general de lo que es la alimentación en Europa, y se irá entrando en detalle, analizando el sector en España y desde ahí se irá concretando hasta la actividad de los platos preparados, pasando por el subsector de “otros productos alimenticios”

En este sub-apartado se procede a analizar el sector a nivel Europeo, nacional y entrando brevemente en el análisis por comunidades.

Para la realización del TFG el análisis se centra en el nivel nacional, por ser este el mercado potencial de la nueva familia de producto.

Para elaborar el análisis de los mercados se utilizan los datos de las fuentes oficiales y asociaciones con peso relevante:

A nivel estatal se toma como referencia el informe “INFORME ANUAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA PERIODO 2020 – 2021” (Dirección general de la industria alimentaria, 2022)

Se toman también en cuenta los datos del informe económico para el 2020 de la Federación Española de industrias de la alimentación bebidas. (FIAB, 2021)

Se toma como referencia también para la toma de datos a nivel europeo el informe de la agencia FOOD AND DRINK: (Data & Trends EU Food & Drink Industry, 2020)

Del análisis de los datos a nivel europeo se obtienen datos interesantes sobre el peso de la industria alimentaria en la economía europea

Se menciona que la industria alimentaria es la principal actividad de la industria manufacturera, con un valor superior a los 1.093.000 millones de euros de cifra de negocios en la Unión Europea. Lo que supuso un 14,2% de la industria manufacturera.

Otro dato destacable es la posición de España como cuarta potencia europea en cifra de negocios con el 10,9% de la cifra de negocio. Situando a España como una potencia europea en el sector de la alimentación.

Si entramos en el análisis de los datos a nivel nacional es destacable la importancia de la industria alimentaria en la economía española que según datos de Estadística Estructural de Empresas del INE, con 130.795,8 M€ de cifra de negocios lo que representa el 23,3% del sector industrial, el 22,1% de las personas ocupadas y el 19,2% del valor añadido

Estos datos comentados pueden reflejarse y visualizarse de modo práctico en la tabla 1, que presenta los principales indicadores utilizados para medir la industria de la alimentación y su peso en nuestro país

Tabla 1: Cifra indicadores industria alimentaria

CIFRAS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA <sup>6</sup>						
INDICADORES	AÑO 2018		AÑO 2019		VARIACIONES %2019/2018	
	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA
Personal ocupado	2.019.905	434.559	2.064.593	456.086	2,2	5,0
Valor de la producción (millones €)	518.813	119.714	525.373	124.425	1,3	3,9
Cifra de negocios (millones €)	551.091	125.842	560.855	130.796	1,8	3,9
Inversión en activos materiales (millones €)	20.724	4.654	21.713	4.971	4,8	6,8
Total compras de bienes y servicios (millones €)	445.720	105.916	447.721	109.309	0,4	3,2
Valor Añadido a coste de los factores (millones €)	120.876	22.876	125.439	24.131	3,8	5,5

Fuente: Estadística Estructural de Empresas Sector Industrial del INE a 31/diciembre/2019 y a 31/diciembre/2018

Importante destacar de esta primera tabla que el sector alimentario supone el 21,51% del total del personal ocupado en nuestro país por el sector industrial.

Suponiendo también el 23.07 % del valor de la producción. Otro dato que llama la atención es el ratio de valor añadido a coste de los factores, siendo este un 18.92%

Una vez analizados los datos de volumen de negocios, inversiones, valor añadido, se procede al análisis del tejido productivo y empresarial actual. Para ello se presenta la tabla 2, en la que se presentan datos de la estructura empresarial durante los años 2019 y 2020.

Tabla 2: Distribución de empresas

DEMOGRAFIA EMPRESARIAL	2019						2020					
	Total economía	Total industria manufacturera <sup>2</sup>	Alimentación y bebidas	Total economía (%)	Total industria manufacturera <sup>2</sup> (%)	Alimentación y bebidas (%)	Total economía	Total industria manufacturera <sup>2</sup>	Alimentación y bebidas	Total economía (%)	Total industria manufacturera <sup>2</sup> (%)	Alimentación y bebidas (%)
<b>ALTAS</b>												
<b>Total</b>	431.528	15.267	2.100	100	100	100	423.837	13.555	1.975	100	100	100
<b>Sin asalariados</b>	337.577	9.870	1.025	78,23	64,65	66,49	335.365	9.013	1.005	79,13	66,49	50,89
<b>De 1 a 5</b>	79.168	3.350	683	18,35	21,94	21,82	74.986	2.958	610	17,69	21,82	30,89
<b>De 6 a 9</b>	6.106	503	107	1,41	3,29	2,94	5.791	399	100	1,37	2,94	5,06
<b>De 10 a 19</b>	3.711	408	66	0,86	2,67	2,69	3.472	365	72	0,82	2,69	3,65
<b>De 20 o más</b>	4.966	1.136	219	1,15	7,44	6,05	4.223	820	188	1	6,05	9,52
<b>PERMANENCIAS</b>												
<b>Total</b>	2.931.669	163.013	28.630	100	100	100	2.980.591	161.484	28.598	100	100	100
<b>Sin asalariados</b>	1.545.168	50.836	5.906	52,71	31,19	20,63	1.576.645	49.488	5.627	52,9	30,65	19,68
<b>De 1 a 5</b>	1.128.220	70.928	13.773	38,48	43,51	48,11	1.138.192	69.912	13.651	38,19	43,29	47,73
<b>De 6 a 9</b>	117.318	13.910	3.079	4	8,53	10,75	119.681	13.981	3.167	4,02	8,66	11,07
<b>De 10 a 19</b>	75.682	13.203	2.699	2,58	8,1	9,43	77.826	13.417	2.854	2,61	8,31	9,98
<b>De 20 o más</b>	65.281	14.136	3.173	2,23	8,67	11,08	68.247	14.686	3.299	2,29	9,09	11,54
<b>BAJAS</b>												
<b>Total</b>	349.350	13.877	1.865	100	100	100	372.856	15.186	1.943	100	100	100
<b>Sin asalariados</b>	244.780	8.596	918	70,07	61,94	49,22	270.772	9.598	1.008	72,62	63,2	51,88
<b>De 1 a 5</b>	94.801	4.206	736	27,14	30,31	39,46	92.017	4.396	734	24,68	28,95	37,78
<b>De 6 a 9</b>	5.095	407	73	1,46	2,93	3,91	5.124	381	69	1,37	2,51	3,55
<b>De 10 a 19</b>	2.630	330	57	0,75	2,38	3,06	2.624	335	62	0,7	2,21	3,19
<b>De 20 o más</b>	2.044	338	81	0,59	2,44	4,34	2.319	476	70	0,62	3,13	3,6

Fuente: Informe económico 2020 de la FIAB

Del análisis de los datos presentados se puede concluir la concentración de la actividad en pequeñas empresas de (de 1 a 5 empleados) tal y como se ve en los datos del sector presentados en el informe anual del FIAB.

Estos datos son interesantes puesto que ubican la empresa en el 11.54 % de las empresas con más masa de asalariados del sector. Y nos ayudan a entender la complejidad y estructura de las empresas que se constituirán como posibles competidores

## 2.4 El subsector de la fabricación de otros productos

Aunque existen gran cantidad de datos generales de la industria que han sido analizados y que aportan valor en la constitución de una imagen certera del sector. En este capítulo del TFG el análisis se centrara en el análisis por subsectores.

Nuestra actividad estaría encuadrada en la fabricación de otros productos de la industria alimentaria.

En la Tabla 2, presentada a continuación se observa un análisis por subsectores en el sector nacional.

En la tabla como podemos ver se incluyen datos de cifra de negocios, relativizadas a la cifra de negocios del sector, inversión en activos materiales por subsectores y finalmente se presenta una columna con datos relativos al valor añadido por cada subsector. Esta tabla es realmente interesante puesto de su análisis se obtienen conclusiones que después se tendrán en cuenta en la definición de la estrategia.



Tabla 3: Análisis subsectores

CIFRA DE NEGOCIOS, INVERSIÓN EN ACTIVOS Y VALOR AÑADIDO POR SUBSECTORES						
SUBSECTORES	Cifra de negocios		Inversión en activos materiales		Valor añadido a coste de los factores	
	Millones euros	% s/ IA	Millones euros	% s/ IA	Millones euros	% s/ IA
Industria cárnica	31.727	24,3	1.075	21,6	5.467	22,7
Industria del pescado	6.930	5,3	131	2,6	1.045	4,3
Preparación y conservación frutas y hortalizas	11.209	8,6	508	10,2	2.005	8,3
Aceites y grasas	10.436	8,0	281	5,7	889	3,7
Productos lácteos	9.923	7,6	393	7,9	1.753	7,3
Molinería y almidones	3.651	2,8	101	2,0	482	2,0
Panadería y pastas alimenticias	9.249	7,1	418	8,4	3.044	12,6
Fabricación otros productos alimenticios	13.869	10,6	628	12,6	3.237	13,4
Productos de alimentación animal	14.220	10,9	252	5,1	1.250	5,2
Fabricación de bebidas	19.581	15,0	1.186	23,9	4.961	20,6
Total Industria Alimentaria	130.796	100	4.971	100	24.131	100

Fuente: Datos de la Estadística Estructural de Empresas Sector Industrial 2019 del INE.

\*En amarillo aparece indicado el subsector en el que se encuadraría la actividad de fabricación de platos preparados.

Es interesante el ratio inversión/ Cifra de negocios y el valor añadido generado por el subsector; presentando una relación 1 a 22, que significa que por cada millón de euros invertido se han generado 22 millones de euros de cifra de negocios.

Si analizamos el ratio valor añadido a coste contra cifra de negocios obtenemos un dato de 0'23 millones de valor añadido por cada millón de euros generado. Este dato lo sitúa en el tercer subsector con valor añadido más elevado. Esta clasificación se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 4: Calculo de ratios

Sub Sector	Ratio calculado; relación cifra de negocios / valor añadido.(valores redondeados a dos cifras)
Panadería y pastas alimenticias	0,33
Fabricación de bebidas	0,25
<b>Fabricación otros productos alimenticios</b>	0,23
<b>Total Industria Alimentaria</b>	0,18
Prep. y conservación frutas y hortalizas	0,18
Productos lácteos	0,18
Industria cárnica	0,17
Industria del pescado	0,15
Molinería y almidones	0,13
Productos de alimentación animal	0,09
Aceites y grasas	0,09

Fuente: Elaboración propia (2022)

\*En amarillo el sub sector al que pertenece la actividad

El posicionamiento comentado y analizado nos aporta una idea de la necesidad del I+D para poder aportar valor, también de la importancia del marketing y la estrategia comercial para conseguir ese valor añadido que se observa en los datos de subsectores.

Una vez se posee una imagen adecuada del sector en número globales, vista su importancia en el tejido económico de nuestro país, es conveniente analizar más en detalle la información sectorial relativa al subsector de otros productos alimenticios, concretamente en la categoría de platos preparados:

Tabla 5: Datos subsector otros productos alimenticios.

MAGNITUDES	2020	% SOBRE TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA
Número de empresas	3.237	10.59 %
Valor de la actividad (millones de euros)	13.869	10,6%
Índice de producción industrial* 2015 = 100	103.7	5.30%
Personas ocupadas	60.902	13.88%
Horas medias trabajadas por ocupado	1.613	30.86%
Salario medio por ocupado(euros)	32.353	3456 ( Diferencia del sueldo medio anual)

Fuente: elaboración propia desde datos del informe 2020 del FIAB

\*El Índice de Producción Industrial (IPI) es un indicador coyuntural que mide la evolución mensual de la actividad productiva de las ramas industriales, excluida la construcción, contenidas en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE-2009). El IPI mide la evolución conjunta de la cantidad y de la calidad, eliminando la influencia de los precios. Para su obtención se realiza una encuesta continua de periodicidad mensual que investiga todos los meses más de 11.500 establecimientos.

Una vez analizados los datos económicos del subsector nos centraremos en el análisis propio de la actividad. También se variaran los valores de referencia, pasando de valorar datos macroeconómicos a centrarnos más en datos de consumo tanto en euros como en kg. Con este cambio de registro se pretende dar una visión.

En primer lugar y como visión general, según presenta el informe (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2021) “En definitiva, y tal y como se detalla en el presente informe, en 2020 **el gasto total en alimentación realizado en los hogares españoles ascendió a 79.348,26 millones de euros**, supone un incremento del 14,2 % respecto a la cifra registrada en el año anterior. Esta variación es el resultado de la evolución positiva del consumo (11,2 %) junto con un mayor precio medio pagado por los alimentos (2,7 %).

El consumo per cápita realizado por individuo español en productos de alimentación para el hogar durante el año 2020 ha sido de 689,52 kg o litros, siendo la cantidad invertida en dichos productos de alimentación de 1.716,27 € por persona.” (Ministerio de Pesca, Agricultura y Alimentación, 2021)

En la siguiente tabla (tabla 6) se realiza una subdivisión del sub sector y se presenta un análisis de volumen y valor para cada actividad del mismo

*Tabla 6: Datos para 2020 por actividades*

SUBPRODUCTO	VOLUMEN EN MILES DE KG	VALOR EN MILES DE €	CONSUMO PER CAPITA (kg) **	GASTO PER CAPITA (EUROS) **
Chocolate/Cacao	159.824	1.175.031	3,6	26,5
Azúcar	153.014	150.713	3,5	3,4
Cafés e infusiones	83.234	1.288.929	1,9	29,1
Café natural	30.355	498.780	0,7	11,3
Café en cápsulas	17.155	587.892	0,4	13,3
Té	1.768	62.815	0,0	1,4
<b>Platos preparados</b>	<b>709.695</b>	<b>3.076.904</b>	<b>16,0</b>	<b>69,4</b>
Salsas	129.749	498.141	2,9	11,2

*Fuente: MAPAMA. (1) Acumulado Enero-Noviembre de 2020*

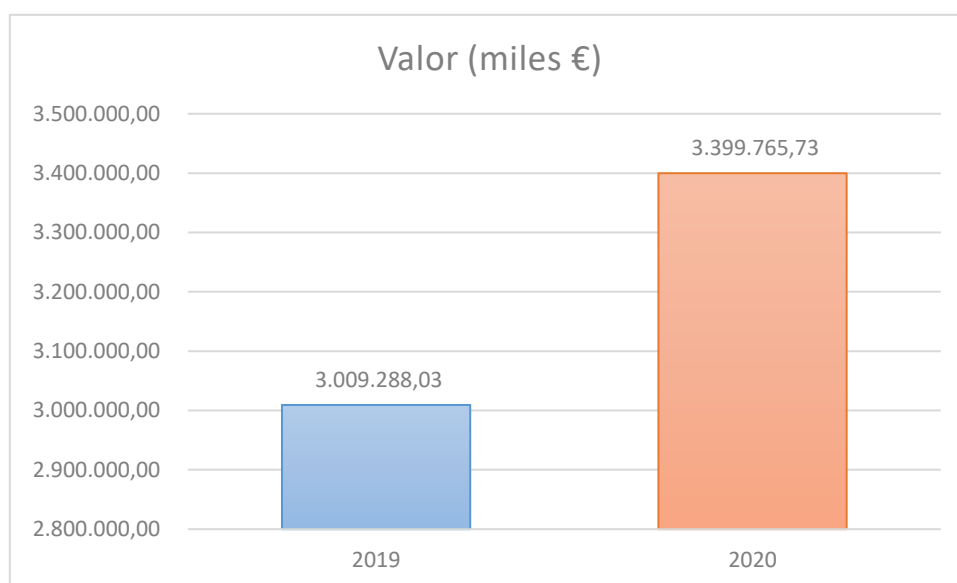
\*En amarillo actividad en la que se encuadrara el nuevo producto

\*\* Datos medios anuales

Entrando dentro del segmento de consumo de platos preparados las cifras de consumo no son nada desdeñables y además el crecimiento entre los años 2019 y 2020 ( el último de la serie del que se disponen datos) es significativo en todos los aspectos analizados:

En la tabla 7 se analiza la evolución del consumo en miles de €. Siendo representados los años 2019 y 2020

*Tabla 7: Evolución volumen consumo platos preparados*



*Fuente: Elaboración propia a través de los datos del Informe anual de consumo 2019-2020*

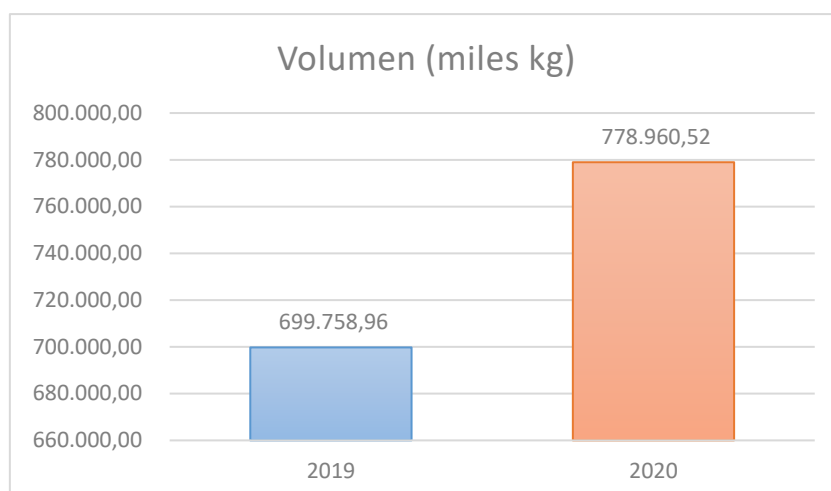
En el análisis de la evolución en de consumo en miles de € se observa un aumento del consumo interanual del 13.00%. Siendo este un dato significativo y que presenta el de manera gráfica y contundente la evolución del consumo.

Con el análisis de los datos de consumo tanto en euros como en kilogramos, se observa la evolución muy significativa del consumo de este tipo de alimentos.

Del análisis de la tabla 8, las conclusiones son similares puesto el consumo medido en kg también aumenta en un 11.3%.

La diferencia en el % de crecimiento viene dada por el aumento de precio medio de producto cifrado en cerca del 1.5%.

*Tabla 8: Evolución valor consumos platos preparados*



*Fuente: Elaboración propia a través de los datos del Informe anual de consumo 2019-2020*

Con el análisis de los datos de consumo tanto en euros como en kilogramos, se observa la evolución muy significativa del consumo de este tipo de alimentos.

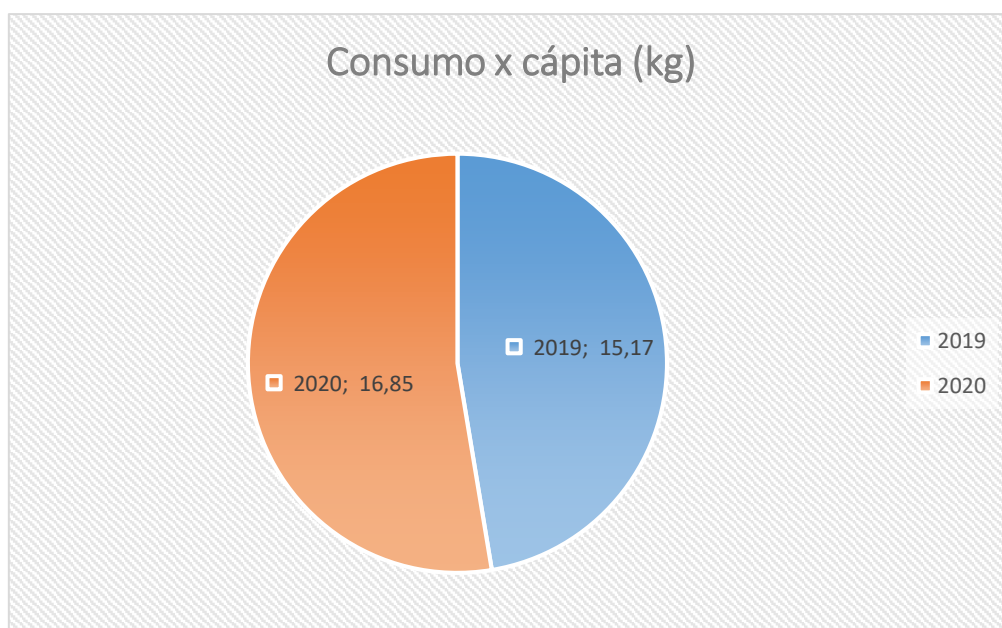
Claramente la tendencia de aumento de consumo hace el sector atractivo para la realización de nuevas inversiones.

Para terminar con el análisis, se procede a analizar los valores de consumo per cápita para los platos preparados.

En primer lugar en la tabla 9 se representan los datos en kg anuales consumidos por persona en la categoría de los platos preparados.

Los datos se sitúan en los 15,17 kg en 2019 y en los 16.85 kg en 2020. Presentando un aumento entre ambos años de 1.6 kg aproximadamente

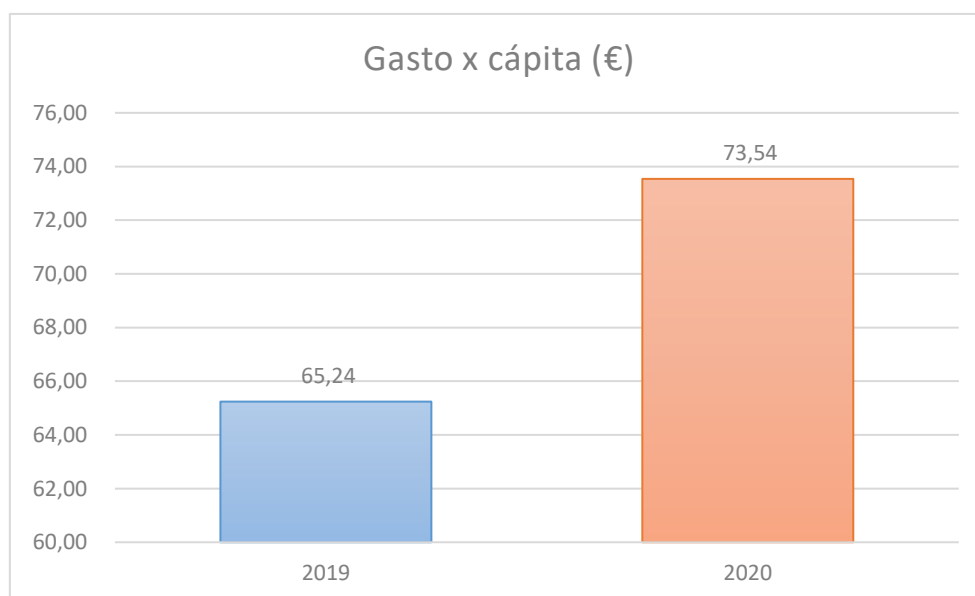
Tabla 9: Evolución consumo x cápita platos preparados



Fuente: Elaboración propia a través de los datos del Informe anual de consumo 2019-2020

De igual modo se presentan los datos en gasto per cápita, observando el aumento de precios, ya observado en los datos de sector. Este aumento se cuantifica en 12.30 euros de diferencia positiva de consumo entre el 2019 y 2020

Tabla 10: Gasto x cápita en subsector de platos preparados



Fuente: Elaboración propia a través de los datos del Informe anual de consumo 2019-2020

## 2.5 Conclusiones sobre el análisis del sector

Demuestran los datos analizados el crecimiento del sector entre los años 2019 y 2020, así como entre el ejercicio 2018 y 2019, que aunque no representados, han sido analizados.

Como conclusión a la revisión general es importante quedarse con los siguientes conceptos:

- Sector alimentación supone el 9'7 % del PIB Nacional
- Ocupa a cerca de 500.000 personas en nuestro país
- La distribución de géneros presenta datos superiores que en el resto de la industria: 38,7% de mujeres en el sector (por encima de la industria manufacturera; 27,3%).51,3% del personal investigador en manos de mujeres.
- Volumen de 79.348,26 millones de euros,
  
- El subsector de platos preparados supone:
  - o el 4'33 % del valor del mercado de la industria alimentaria
  - o Presenta un crecimiento sostenido desde el 2018 ( a falta de datos de 2021)
  - o Volumen anual de 778.960,52 miles de kg que supone 3.399.765,73 miles de €.
  - o 96.58% de las empresas que conforman el tejido tienen menos de 5 empleados

Esta evolución positiva puede estar atribuida a los cambios en el estilo de vida de los consumidores, que agravado por la falta de tiempo generalizada en la vida de los consumidores, provoca que se prime el ahorro de tiempo frente a otras características de los productos alimentarios. Sin duda los platos preparados presentan un ahorro sustancial de tiempo en la preparación de los alimentos. Presentado, además, una opción que en muchos casos se presenta como más saludable que las alternativas que presentan también un ahorro de tiempo, como pueda ser el fast Food.

También es interesante la observación de las tendencias de consumo en países como EEUU, donde estos platos preparados ya ocupan gran porcentaje de los lineales de los supermercados. Siendo EEUU exportador de tendencias y “culturas” cabe esperar que el desarrollo en los próximos años del mercado europeo y por ende español vaya en la misma dirección.

### 3. LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO

Si bien el apartado anterior ha estado centrado en el análisis del sector y sus cifras más relevantes para elaboración del trabajo; en este punto se pretende;

Realizar una breve presentación a nivel organizacional de la organización elegida para elaborar el trabajo, incluyendo datos de facturación, número de empleado y estructura de la que se dispone en la actualidad.

Presentar un análisis del contexto de la misma enfocado a detectar los aspectos relacionados con el nuevo lanzamiento. El análisis del contexto se realizara mediante la metodología del DAFO, partiendo desde un brainstorming. Del DAFO se obtienen unos riesgos que tras su clasificación y evaluación desprenderán unas acciones enfocadas a contrarrestar los efectos potenciales.

Una vez obtenidos estos aspectos se presentará el desarrollo de las acciones más significativas en los apartados siguientes del trabajo y enfocadas a la planificación y desarrollo del plan de lanzamiento y el plan de marketing asociado

#### 3.1 Presentación de la organización

Antes de empezar a realizar la presentación es de objeto indicar que para evitar dar información sensible la sociedad será mencionada con el acrónimo SF. Evitando también el volcado de datos de carácter personal que puedan ser objeto de incumplimiento de la LOPD.

Los otros datos tomados como referencia y dados si se ajustan a la realidad para presentar un trabajo objetivo y adaptado a la realidad.

La organización elegida para el trabajo es una SL, constituida en el 2017 y con tres socios como participantes del capital.

En el momento inicial la empresa centra su actividad mercantil en la venta de comida para llevar en sus instalaciones y en un radio de 15 km mediante colaboración con empresas de delivery. Presenta por tanto la organización una estructura enfocada a la venta en sus tiendas físicas y en el B2C.

Estas instalaciones están constituidas por una cocina central y por cinco tiendas.

Presentando un volumen de negocio de 1.800.000 €

Número de empleados: 22 (incluyendo contratos con jornadas parciales y fijos discontinuos)

Ubicación: Comunidad Valenciana.

En el momento planteado como inicial en el trabajo la empresa dispone de una estructura adaptada a su actividad y fruto de la organización interna no metódica y creada al ritmo del crecimiento. Esta estructura está basada principalmente en personal de cocina y personal de tiendas o ventas. Es el mismo personal, el que mediante



el desarrollo de polivalencias, desarrolla las tareas de movimiento entre el centro productivo y las tiendas.

Las tareas o actividades relacionadas con las compras, recursos humanos, dirección, seguridad alimentaria... son realizadas directamente por la gerencia.

### 3.2 ¿Por qué una nueva línea de producto?

Una vez introducida brevemente la organización es importante esclarecer los elementos y decisiones previas que propician el lanzamiento de la nueva familia de producto.

Este análisis previo que conduce hasta la decisión, y que es desarrollado de manera paralela al desarrollo del plan estratégico de la empresa, no es objeto del trabajo, pero es importante enlazar con las conclusiones para entender el nuevo lanzamiento.

Tras la consolidación del negocio en la venta al por menor, del análisis y plan estratégico se obtiene una línea de trabajo principal para garantizar el crecimiento continuo, y asegurar el futuro del negocio, diversificando riesgos.

Esta nueva línea de trabajo es la desarrollar y lanzar un producto con mayor uso de la tecnología en el proceso productivo y con más valor añadido, que además permita su venta sin necesidad de más inversión en puntos de venta. Este producto deberá permitir ampliar el ratio de acción de la empresa así como acelerar el crecimiento.

Esta nueva línea de platos preparados es la que va a ser objeto del trabajo.

Estos productos están concebidos para su venta online así como para su venta a distribuidores intermedios. La diferencia principal con el producto que actualmente comercializa la empresa, está en la tecnología utilizada para su conservación, mejorando procesos en cocina y mediante investigación de nuevas líneas de envasado.

### 3.2 Análisis del contexto de la organización

Una vez explicado el porqué del lanzamiento, entramos ya en la ejecución y presentación del proyecto que será objeto del trabajo. En este capítulo del trabajo se analizará en detalle el contexto de la organización, definiendo la metodología utilizada en cada uno de los pasos. Aunque en el trabajo se realiza una recopilación y documentación de los hechos a posteriori. En una situación real este análisis surgirá de un Brainstorming realizado por un equipo que pudiese aportar un enfoque multidisciplinar consiguiendo una visión en 360º de la compañía y su entorno.

### 3.2.1 Partes interesadas

El punto de partida para el análisis será el de definir las partes interesadas de la organización. El término parte interesada es frecuentemente utilizado en los ámbitos de la calidad y la gestión de proyectos. Tal y como define la AEC “Una parte interesada es cualquier organización, grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por las actividades de una empresa u organización de referencia.” (Asociación Española de la Calidad, 2022)

Son una manera sencilla de ubicar la organización en su entorno. Para ellos se realiza un análisis del entorno de SF, que queda representado de modo sencillo en la ilustración 5.

*Ilustración 3: Stakeholders*



*Fuente: Elaboración propia*

Una vez determinadas las partes interesadas de la organización se procede a analizar las necesidades y expectativas de las mismas, entendiendo las necesidades y expectativas como aquellos puntos que desde la organización se deberán cubrir para garantizar el desempeño adecuado así como la satisfacción de las mismas. Esta definición es obtenida de la ISO 9001:2015 (ISO, 2015)

La asociación de las necesidades y expectativas para cada una de las partes interesadas definidas son expuestas y explicadas en la tabla 11, presentada a continuación.

La idea de esta definición, es integrar dichas necesidades y expectativas como puntos relevantes dentro del análisis de contexto de la organización presentado en el apartado 3.2.2

Tabla 11: Partes interesadas y sus necesidades y expectativas

PARTE INTERESADA	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p><u>Entes gubernamentales.</u> En este apartado incluimos las administraciones que se verían afectadas por la actividad y que han determinado unos requisitos para la misma.</p>	<p>Cumplimiento de la legislación aplicable en el ámbito de la empresa y su entorno: Incluyendo legislación municipal, autonómica, nacional y europea. Realización del pago de impuestos que graven las actividades realizadas Colaboración en la gestión de las retenciones a trabajadores y por arrendamientos</p>
<p><u>Trabajadores.</u> Necesidades y expectativas de los trabajadores que se deberán tener en cuenta para desarrollar la actividad de manera controlada y garantizando la satisfacción</p>	<p>Cumplimiento de las condiciones laborales legisladas o acordadas mediante los convenios colectivos. Llegar a condiciones salariales y sobre las jornadas propias en la empresa Llegar a acuerdos sobre descansos en el trabajo Conseguir estabilidad económica y vital mediante la estabilidad del empleo Disponer de un plan de desarrollo de carrera, que incluya la formación continua</p>
<p><u>Accionistas</u> Requisitos de los accionistas/socios de la empresa. Puntos que esperan cubrir y objetivos a cumplir.</p>	<p>Que se cumplan los objetivos definidos en las distintas áreas de la compañía Conseguir beneficios económicos que garanticen la viabilidad del negocio Satisfacción de clientes Conseguir y mantener una buena imagen de la empresa Ser participes en la toma de decisiones .</p>
<p><u>Proveedor:</u> Parte interesada encargada del suministro de productos y servicios necesarios para el desempeño adecuado de la actividad de la empresa.</p>	<p>Cumplimiento de las condiciones acordadas en los contratos Pedidos continuados y con antelación suficiente al suministro Obtener feedback sobre los pedidos suministrados Conocer los criterios de selección de proveedores de la empresa Recibir el pago de las facturas de manera puntual</p>
<p><u>Clientes mayoristas:</u> Clientes intermedios, encargados de la distribución y venta del producto al cliente final mediante la cadena de suministro</p>	<p>Que las facturas recibidas sean claras y según el precio acordado Que el producto suministrado cumpla las especificaciones acordadas Lanzamiento de nuevos productos al mercado. Cumplimiento de los plazos de entrega Facilidad de contacto, buena atención</p>
<p><u>Cliente final</u> Consumidor final del producto.</p>	<p>Oferta de productos en precio de mercado Que los productos sean saludables sin renunciar al sabor. Cumplimiento de las expectativas mediante la calidad (estandarización de producto). Oferta de productos con sabor tradicional que evoquen sensaciones y situaciones pasadas Que el producto sea entregado en plazo Servicio de atención e información eficaz</p>
<p><u>Competencia:</u> Empresas del entorno con productos sustitutivos</p>	<p>Competencia leal y con precios de mercado justos</p>
<p><u>Bancos, acreedores y seguros</u></p>	<p>Liquidar los pagos pendientes en plazo</p>
<p><u>Sociedad</u> <u>Entorno social de la compañía, que aunque no presente una relación directa si que se ve afectada por sus actividades</u></p>	<p>Realización de patrocinios para causas sociales Creación de empleos y riqueza en la área de influencia Realización de actividades de RSC que mejoren la sociedad Respeto hacia el medioambiente y toma de acciones enfocadas a mejorarlo Cumplimiento de los ODS</p>

Fuente: Elaboración propia (2022)

### 3.2.2 DAFO

Tras el análisis de las partes interesadas de la organización se va a proceder a realizar un análisis del contexto mediante utilización de la metodología DAFO.

Antes de entrar en el desarrollo del análisis para la organización, es conveniente recordar que el DAFO ( o SWOT) es una metodología de estudio del entorno, de una organización en su mercado o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

La metodología y las fases utilizadas para este análisis se basan en los conocimientos adquiridos, pero, aunque existen distintas corrientes es la definida por la ASQ y que opta por el inicio del mismo con una tormenta de ideas la que es consultada para el TFG.

(ASQ, 2016)

En primer lugar se presentara una simulación de un Brainstorming donde se presentan ideas varias de puntos relevantes del contexto y desde el que se obtendrán los aspectos para el DAFO.

El Brainstorming en una situación real debería realizarse por los propietarios de cada uno de los procesos determinados en la organización, de este modo nos aseguraremos de obtener una visión completa de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía respecto a su entorno.

Los resultados obtenidos en la tormenta de ideas son presentados en la tabla 12, en la que aparecen cuatro columnas que conviene explicar.

En la columna de cuestión se hace referencia al origen del aspecto detectado, si es un aspecto interno o externo a la organización.

En la segunda de columna de parte interesada se hace referencia Al stakeholder al que le afecta el aspecto detectado en el brainstorming o al aspecto interno que se ve afectado

En la tercera columna aparece la descripción del punto detectado.

Finalmente en la columna de DAFO se hace referencia a como aparecerá este aspecto en el futuro DAFO en el que se volcaran los aspectos

Tabla 12: Resultados del Brainstorming

ORIGEN	TIPO	DESCRIPCION	DAFO
Externo	Competencia	Tecnologías más avanzadas que la nuestra	Amenaza
Interno	Competencia	Maquina no específicas para la industria alimentaria	Debilidad
Interno	Competencia	Empresa reactiva para nuevos proyectos	Fortaleza
Interno	Competencia	Empresa con trayectoria	Fortaleza
Interno	Competencia	Marca consolidada	Fortaleza
Interno	Competencia	Gente poco formada en seguridad alimentaria	Debilidad
Interno	Competencia	Poca experiencia en sector retail	Debilidad
Externo	Competencia	Reducción de empresas competidoras por pandemia	Oportunidad
Externo	Competencia	Parque de empresas auxiliares para la industria potente	Oportunidad
Interno	Competencia	No asistencia a ferias del sector	Debilidad
Interno	Recursos Humanos	Equipo de cocina con conocimientos altos en elaboración de producto	Fortaleza
Interno	Recursos Humanos	Implicación del equipo	Fortaleza
Interno	Recursos Humanos	No existe una cultura de calidad total	Debilidad
Externo	Recursos Humanos	Dificultad para incorporar gente cualificada	Amenaza
Externo	Recursos Humanos	Colaboración con universidades y otras entidades	Oportunidad
Externo	Recursos Humanos	Organigrama no bien definido.	Debilidad
Interna	Recursos Humanos	Falta de formación en idiomas	Debilidad
Externa	Fiscalidad y Gobierno	Euribor muy bajo	Oportunidad
Externa	Fiscalidad y Gobierno	Cambio legislación actividad industrial	Amenaza
Interna	Fiscalidad y Gobierno	Gestión de residuos ineficiente	Debilidad
Externa	Entes gubernamentales	Nuevas ayudas KID DIGITAL y fondos NEXT generation	Oportunidad
Externa	Proveedor	Proveedores del sector no certificados	Amenaza
Interna	Proveedor	Proveedores de mayor tamaño que nosotros	Debilidad
Interna	Proveedor	Buena asistencia técnica - comercial por los proveedores	Fortaleza
Externa	Proveedor	Materiales en consigna en los principales proveedores	Fortaleza
Externa	Proveedor	Variación e incremento de precios de los productos	Amenaza
Interna	Comercial	Capacidad baja de reacción ante los incrementos de precio. Dificultad de variación constante de precios de venta	Debilidad
Externa	Proveedor	Repuesta rápida de las NC y reclamaciones por los proveedores	Fortaleza
Interno	Instalaciones e Infraestructura	Instalaciones nuevas	Fortaleza
Interno	Instalaciones e Infraestructura	Ausencia de ERP integrado	Debilidad
Interno	Instalaciones e Infraestructura	Inundaciones en la zona	Amenaza
Interno	Instalaciones e Infraestructura	Incendios debido al proceso de fabricación	Amenaza
Interno	Comercial	Búsqueda activa de nuevos clientes	Fortaleza
Interno	Empresa	Imagen de marca actualizada	Fortaleza
Interno	Empresa	Mejora y difusión de la imagen corporativa	Oportunidad
Interno	Empresa	Falta de mejora en las 5S	Debilidad
Interno	Empresa	Ubicación adecuada con conexiones buenas	Fortaleza
Interno	Recursos Humanos	Huelga	Amenaza
Interno	Instalaciones e Infraestructura	Corte de suministros	Amenaza
Interno	Recursos Humanos	Epidemia/Pandemia	Amenaza

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la tabla resumen del brainstorming se presentan de manera breve los puntos detectados. En el análisis DAFO se presentan las conclusiones clasificadas y más desarrolladas.

Se realiza una presentación en cuatro tablas. Cada una de ellas presenta las conclusiones para cada una de las 4 partes del DAFO.

En la primera tabla se exponen los resultados del análisis de las debilidades, que se definen como aspectos internos que posicionan la empresa en una desventaja competitiva en su entorno

Tabla 13: Resultado análisis DEBILIDADES DAFO

DEBILIDADES (-)	
1	Los recursos materiales de los que dispone la organización no son específicos para la industria alimentaria.
2	El personal de SF está poco formado en seguridad alimentaria.
3	La organización y sus integrantes presentan poca experiencia en sector retail
4	No se asisten a ferias del sector por lo que existe una desconexión de la actualidad sectorial.
5	No existe una cultura de calidad total
6	Organigrama y procesos no están bien definidos creando un vacío de decisión en algún caso.
7	Falta de creación de identidad corporativa. La nueva marca no conocida en los nuevos canales de venta y no dispone de posicionamiento en la red
8	Gestión de residuos ineficiente
9	Proveedores de mayor tamaño que nosotros y con economía de escala más desarrollada
10	Capacidad baja de reacción ante los incrementos de precio. No se puede transmitir los incrementos al cliente con la misma velocidad y en la misma proporción
11	Falta de sistema de gestión definido
12	No se dispone de software de gestión (ERP) integrado
13	Falta de mejora en las 5S

Fuente: Elaboración propia (2022)

El siguiente aspecto analizado son las amenazas, entendidas con aspectos externos que impactan o pueden impactar negativamente en la empresa y que por tanto se han de identificar para poderlos controlar.

De igual modo que las debilidades, son extraídas del brainstorming y explicadas en la tabla 14.

No hay que olvidar que el fin de la identificación es el de actuar para controlarlas, corregirlas, evitarlas... y así evitar puntos que nos alejen del cumplimiento de los objetivos.

Tabla 14: Resultado análisis AMENAZAS DAFO

AMENAZAS (-)	
1	Tecnologías disponibles en el mercado más avanzadas que la nuestra para la fabricación, envasado y control de los productos
2	Dificultad para incorporar gente cualificada
3	Cambio de legislación actividad industrial
4	Falta de proveedores certificados y con capacidad de suministro entre en el entorno de la empresa
5	Variación e incremento de precios de los productos debido a la pandemia y la posterior rotura de la cadena de suministro
6	Posibilidad de eventos naturales que afecten al negocio. Instalaciones en zonas inundables
7	Incendios originados en naves colindantes que trabajan con productos inflamables
8	Posibilidad de huelga por el malestar general en el sector
9	Corte de suministros
10	Epidemia/Pandemia

Fuente: Elaboración propia (2022)

Una vez analizados los aspectos que pueden afectar negativamente al negocio, se proceden a analizar aquellos aspectos que afectan o pueden afectar positivamente al mismo.

En la tabla 15: se presentan las fortalezas actuales de la empresa, las cuales habrá que mantener puesto que suponen una ventaja competitiva en el entorno.

Tabla 15: Resultado análisis FORTALEZAS DAFO

FORTALEZAS (+)	
1	Dado el tamaño y configuración actual de la organización esta presenta un alto grado de reactividad y agilidad
2	Empresa consolidada en los mercados actuales
3	Marca consolidada en la venta al por menor, se puede utilizar la relación para el lanzamiento del nuevo producto
4	Equipo de cocina con conocimientos altos en elaboración de producto
5	Implicación del equipo en el proyecto empresarial
6	Servicio y compromiso alto de los proveedores
7	Materiales en consigna en los principales proveedores, lo que permite asegurar el suministro
8	Instalaciones nuevas y que cumplen con la legislación actual
9	Imagen de marca actualizada
10	Ubicación adecuada con conexiones buenas vía carretera

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para finalizar se representan las oportunidades detectadas mediante la tabla 16.

Las oportunidades se definen como aquellas situaciones que se presentan en el mercado/entorno de la organización, y que con su aprovechamiento se puede mejorar la posición de mercado de la empresa.

*Tabla 16: Resultado análisis OPORTUNIDADES DAFO.*

OPORTUNIDADES (+)	
1	Reducción de número de empresas competidoras por la pandemia y su efecto
2	Ampliación de las instalaciones a las naves colindantes
3	Intereses bajos y posibilidad de obtener financiación en condiciones bajas
4	Optar a nuevas ayudas KID DIGITAL y fondos NEXT generation
5	Posicionar la nueva marca mediante el diseño de un plan de marketing adaptado a la realidad

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

Una vez realizado el análisis DAFO se realiza un análisis de los puntos detectados y comentados con el fin de detectar riesgos y oportunidades asociadas a la situación actual y al lanzamiento del nuevo producto.

De este análisis de riesgos se determinarán unos puntos críticos y con prioridad alta, estos puntos se convertirán en los ejes prioritarios y de trabajo de cara a sentar y asegurar el lanzamiento del nuevo producto.

Una vez realizado el análisis DAFO se realiza un análisis de los puntos detectados y comentados con el fin de priorizar los riesgos y oportunidades asociadas a la situación actual y al lanzamiento del nuevo producto.

Estos riesgos y oportunidades constituirán la base de las acciones planificadas en el cronograma para ejecución del proyecto.

### 3.3 Riesgos y Oportunidades

El concepto de riesgos y oportunidades como se conoce actualmente y como se va a utilizar en el TFG, nace, en los últimos años, de la mano de los sistemas de gestión de la calidad, y más concretamente en el sector aeronáutico y automovilístico. Es en estos sectores, donde dada la exigencia, criticidad y complejidad del producto, se desarrolla el concepto y herramientas propias para su análisis y gestión tal y como el AMFE .

De este concepto primigenio se desarrolla el concepto utilizado ampliamente en las organizaciones y ya no focalizado en el producto o proceso productivo, sino en los procesos organizacionales.



Para el análisis de los puntos detectados en el DAFO se utilizara un método, que evalúa estas circunstancias basándose en criterios diferenciados explicados de la siguiente manera:

- Para el caso de los riesgos:
  - o Impacto del Riesgo. Impacto negativo en la organización en el caso de materializarse la situación detectada.
  - o Probabilidad de Ocurrencia. Probabilidad de ocurrencia de la situación provocadora del riesgo.

Cada uno de estos puntos presentara 3 valores asociados posibles:

En el caso del impacto del riesgo podrán ser:

o Alto: Riesgo que tiene potencialmente un alto impacto en la calidad, tiempos de entrega, costes, impacto reputacional.

o Medio: Riesgo que tiene potencialmente algo de impacto en la calidad, tiempos de entrega, costes, impacto reputacional.

o Bajo: Riesgo que tiene potencialmente bajo impacto en la calidad, tiempos de entrega, costes, impacto reputacional.

En cuanto a las probabilidades de ocurrencia definimos tres posibles clasificaciones en base a la probabilidad estimada de que el riesgo empiece a ser un problema para el proyecto o la empresa.

o Alta: Probabilidad de ocurrencia mayor al 70%.

o Media: Probabilidad de ocurrencia entre 30% y 70%.

o Baja: Probabilidad de ocurrencia menor al 30%.

- Para el caso de las oportunidades:
  - o Mejora que aporta la Oportunidad. Es el valor que la ejecución de la oportunidad aportara a la empresa. Este valor puede presentarse como un valor económico, estratégico, operacional...
  - o Complejidad/precio para ejecutar la Oportunidad. Es el coste asociado a la ejecución de la oportunidad detectada.

En el caso de mejora aportada se tendrán en cuenta tres posibles grados:

o Alta: En caso de aprovechar la oportunidad la mejora en el proceso o proyecto afectado seria alta.

o Media: En caso de aprovechar la oportunidad la mejora en el proceso o proyecto afectado seria media.

o Bajo: En caso de aprovechar la oportunidad la mejora en el proceso o proyecto afectado seria baja.

En cuanto a la complejidad o precio para ejecutar la oportunidad se decide valorar cada una de los puntos detectados con los criterios:

o Alta: Oportunidad fácil de llevar a cabo.

o Media: Oportunidad con facilidad moderada

o Baja: Oportunidad difícil de llevar a cabo.

Una vez definidos los criterios de evaluación tanto para riesgos como para oportunidades se procede a explicar los coeficientes que serán obtenidos y cuyo resultado nos indicara los puntos críticos del proyecto que se deberán abordar en la planificación y acciones posteriores. Dichos coeficientes son explicados por separado para los riesgos y oportunidades:

Para la clasificación de los riesgos se evalúa la oportunidad con un coeficiente resultante de la multiplicación del impacto potencial del riesgo por la probabilidad de la situación que origina el riesgo. Dándose tres combinaciones posibles:

o Riesgos bajos, siendo aquellos que aunque deben ser seguidos y controlados no requiere de acciones dado su clasificación. Obtenidos de los cruces:

- BB (Baja Probabilidad, Bajo Impacto),
- BM (Baja Probabilidad, Medio Impacto),
- MB (Media Probabilidad, Bajo Impacto)

o Riesgos medios, son aquellos que aunque no requieren acciones inmediatas si conviene evaluarlos, controlarlos y planificar un seguimiento. Obtenidos de los cruces:

- BA (Baja Probabilidad, Alto Impacto)
- MM (Media Probabilidad, Medio Impacto)
- AB (Alta Probabilidad, Bajo Impacto)

o Riesgos Altos. Entendidos como aquellos riesgos que dado su coeficiente en la evaluación requieren de planificación de acciones para prevenir o reducir su efecto. Obtenidos de los cruces:

- MA (Media Probabilidad, Alto Impacto)
- AM (Alta Probabilidad, Medio Impacto)
- AA (Alta Probabilidad, Alto Impacto)

Para las oportunidades se evalúa la oportunidad con un coeficiente resultante de la multiplicación de la mejora aportada por la complejidad de llevarla a cabo. Dándose tres combinaciones posibles:

o Oportunidad a rechazar o decidir no abordar obtenida de los cruces de :

- BA (Baja mejora aportada y dificultad alta de realizar),
- BM (Baja mejora aportada, Media dificultad de realizar),
- MA (Media mejora aportada, dificultad alta de realizar de realizar)

o Oportunidad asociada al proyecto a tener en cuenta para abordar pero no prioritaria, que se obtiene de los cruces de:

- BB (Baja mejora aportada, Fácil de realizar),
- MM (Media mejora aportada, Media dificultad de realizar),
- AA (Alta Mejora aportada, Difícil de realizar)

o Oportunidades asociadas al proyecto que deberemos abordar mediante acciones para aprovechar las situaciones contextuales asociadas. Estas oportunidades según el método decidido se obtienen de los cruces de:

- MA (Media mejora aportada, Fácil de realizar),
- AM (Alta mejora aportada, Media dificultad de realizar),
- AA (Alta mejora aportada, Fácil de realizar)

Una vez presentados los criterios clasificatorios se presentaran en la tabla siguiente los resultados obtenidos en el análisis realizado y planteado en un Excel propio.

*Tabla 17: Resultado análisis de los riesgos asociados al proyecto*

FICHA DE GESTION DE RIESGOS					
Nombre de la empresa:		SF S.L			
Año:		2022			
Nombre del Responsable:		Consejo Administración.			
Descripción del proyecto:		Lanzamiento platos preparados con duración 21 días			
ID	Estatus Actual	Impacto del Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Eval. del Riesgo	Descripción del Riesgo
1	Abierto	Bajo	Alto	Medio	Los recursos materiales de los que dispone la organización no son específicos para la industria alimentaria.
2	Abierto	Medio	Medio	Medio	El personal de SF está poco formado en seguridad alimentaria.
3	Abierto	Bajo	Alto	Medio	La organización y sus integrantes presentan poca experiencia en sector retail
4	Abierto	Bajo	Medio	Bajo	No se asisten a ferias del sector por lo que existe una desconexión de la actualidad sectorial.
5	Abierto	Medio	Medio	Medio	No existe una cultura de calidad total
6	Abierto	Alto	Alto	Alto	Organigrama y procesos no están bien definidos creando un vacío de decisión en algún caso.
7	Abierto	Alto	Alto	Alto	Falta de creación de identidad corporativa. La nueva marca no conocida en los nuevos canales de venta y no dispone de posicionamiento en la red
8	Abierto	Bajo	Bajo	Bajo	Gestión de residuos ineficiente
9	Abierto	Medio	Medio	Medio	Competidores de mayor tamaño que nosotros y con economía de escala más desarrollada
10	Abierto	Medio	Medio	Medio	Capacidad baja de reacción ante los incrementos de precio. No se puede transmitir los incrementos al cliente con la misma velocidad y en la misma proporción
11	Abierto	Medio	Medio	Medio	Falta de sistema de gestión definido
12	Abierto	Bajo	Medio	Bajo	No se dispone de software de gestión (ERP) integrado
13	Abierto	Medio	Bajo	Bajo	Falta de mejora en las 5S
14	Abierto	Medio	Alto	Alto	Tecnologías disponibles en el mercado más avanzadas que la nuestra para la fabricación, envasado y control de los productos
15	Abierto	Medio	Bajo	Bajo	Dificultad para incorporar gente cualificada
16	Abierto	Medio	Bajo	Bajo	Cambio de legislación actividad industrial
17	Abierto	Medio	Medio	Medio	Falta de proveedores certificados y con capacidad de suministro en el entorno de la empresa
18	Abierto	Medio	Alto	Alto	Variación e incremento de precios de los productos debido a la pandemia y la posterior rotura de la cadena de suministro
19	Abierto	Alto	Bajo	Medio	Posibilidad de eventos naturales que afecten al negocio. Instalaciones en zonas inundables
20	Abierto	Alto	Bajo	Medio	Incendios originados en naves colindantes que trabajan con productos inflamables
21	Abierto	Medio	Bajo	Bajo	Posibilidad de huelga por el malestar general en el sector
22	Abierto	Medio	Medio	Medio	Corte de suministros
23	Abierto	Alto	Alto	Alto	Epidemia/Pandemia

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

De la evaluación de riesgos se obtiene una clasificación de los mismos. De la evaluación realizada se obtienen 5 riesgos que son clasificados como altos. A estos riesgos en la planificación del proyecto se les deberán asociar acciones orientadas a abordarlos y así evitar el impacto negativo en el proyecto

Además estos riesgos clasificados como altos concentraran el desarrollo de los siguientes puntos del trabajo (capítulos 4,5 y 6), focalizándose estos en el desarrollo de los puntos obtenidos de los riesgos:

- Organigrama, procesos e interrelaciones no están bien definidos creando un vacío de decisión en algún caso.
- Falta de creación de identidad corporativa. La nueva marca no conocida en los nuevos canales de venta y no dispone de posicionamiento en la red

La clasificación de las oportunidades con los criterios ya descritos es presentada en la tabla siguiente (Tabla 18)

*Tabla 18: Resultado análisis de las oportunidades asociadas al proyecto*

FICHA DE GESTIÓN DE OPORTUNIDADES					
Nombre de la empresa:		SF S.L			
Año:		2022			
Nombre del Responsable:		Consejo Administración.			
Descripción del proyecto:		Lanzamiento platos preparados con duración 21 días			
ID	Estatus Actual	Mejora que aporta la Oportunidad	Complejidad de la Oportunidad	Eval. De la Oportunidad	Descripción de la Oportunidad
1	Abierto	Bajo	Bajo	Prioridad Alta	Reducción de número de empresas competidoras por la pandemia y su efecto
2	Abierto	Alto	Alto	Prioridad media	Ampliación de las instalaciones a las naves colindantes
3	Abierto	Medio	Medio	Prioridad media	Intereses bajos y posibilidad de obtener financiación en condiciones bajas
4	Abierto	Medio	Bajo	Prioridad Alta	Optar a nuevas ayudas KID DIGITAL y fondos NEXT generation
5	Abierto	Alto	Medio	Prioridad Alta	Crear identidad corporativa y diseñar un plan de marketing adaptado a la realidad

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

Como se puede observar las oportunidades detectadas y clasificadas como aprovechables son las de :

- Optar a nuevas ayudas KID DIGITAL y fondos NEXT generation
- Crear identidad corporativa y diseñar un plan de marketing adaptado a la realidad

Además es una oportunidad intrínseca al mercado la posible caída de competidores por la situación actual de mercado.

Como se observa la última oportunidad detectada (nº5) va orientada también a la creación de identidad corporativa y diseño de un plan de marketing.

Cabe destacar también la existencia de riesgos y puntos determinados como de carácter crítico que entran en la parte técnica del desarrollo del producto. Estos hitos de

validación de producto, análisis de los procesos de cocina, diseño de los gases óptimos para el envasado, elección de materias primas..., aunque serán mencionados en el cronograma, no se entrara en el desarrollo de los mismos. Centrando el trabajo en el desarrollo de los puntos relacionados con el plan de estudios del grado.

## 4. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo 4 del TFG se va a desarrollar la parte de la planificación del proyecto, incluyendo todas aquellas fases que en el proceso de lanzamiento se han tenido en cuenta.

Para dicha planificación de las tareas se tiene en cuenta el análisis sectorial realizado, y presentado en el punto 2 de este trabajo, así como también el análisis del entorno y los riesgos y oportunidades asociados al proyecto cuyo proceso de análisis y resultado ha sido presentado en los puntos 3.2 y 3.3 de este trabajo.

Para la presentación de los hitos y desarrollo de las tareas se utilizarán ilustraciones recogidas de las planificaciones realizadas en Excel de modo interno. Aunque se pueden utilizar softwares específicos para la dirección de proyectos, como el Microsoft Project, que fue estudiado y trabajado en la optativa “Gestión de Proyecto” se opta por el uso de herramientas más accesibles.

La planificación del proyecto contará con tres fases principales, intentando resumir las fases propuestas y analizadas en bibliografía diversa como el libro PMP:Project management professional study guide (Phillips, 2010) o en otros manuales tomados como referencia para el desarrollo del trabajo. Uno de estos manuales, aunque este enfocado a la planificación y seguimiento de proyectos en el sector del automóvil sería el de: Planificación avanzada de calidad del producto (APQP) (Chrysler corporation, Ford Motor Company, General Motors , 2008)

En la siguiente tabla se presentan planificadas las actividades del proyecto.

En la fase 1 o previa el objetivo de las actividades es el de determinar si es interesante y factible abordar finalmente el proyecto.

De esta primera fase surge la decisión en el caso de análisis de seguir con el proyecto y pasar a la fase de desarrollo del mismo.

Para esta primera fase de planificación del lanzamiento se han tenido en cuenta los riesgos del análisis del contexto previo planificando por ejemplo un análisis de la estructura disponible en la empresa para el proyecto.

En la siguiente fase del proyecto (la fase 2 o de desarrollo) se proceden a establecer los hitos necesarios para el correcto desarrollo del proyecto y la consecución de los objetivos del mismo.

En la planificación de esta fase también se han tenido en cuenta los riesgos detectados en el análisis previo planificando como hitos importantes, y por tanto dedicando tiempo superior, los de creación de estructura organizativa, creación de identidad corporativa

para nuevo producto y el desarrollo de un plan de marketing y posicionamiento. Hitos que serán desarrollados en los puntos 5,6 y 7 de este TFG.

La fase tercera o de validación está enfocada en las pruebas que deberán realizarse para garantizar que el producto vendido cumple con los requisitos esperados de calidad y puede conseguir así la satisfacción del cliente.

### Ilustración 4: Planificación del proyecto

PLANIFICACIÓN PROYECTO LANZAMIENTO PLATOS PREPARADOS VENTA ONLINE.		FECHA DE INICIO DE PROYECTO	23/03/2022	FECHA DE LANZAMIENTO FINAL	31/10/2022				
TAREAS A REALIZAR	PROCESOS IMPLICADOS	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
		S-9  S-11  S-12  S-13	S-14  S-15  S-16  S-17  S-18  S-19	S-20  S-21  S-22	S-23  S-24  S-25  S-26  S-27  S-28  S-29  S-30  S-31  S-32  S-33	S-34  S-35  S-36  S-37  S-38  S-39  S-40  S-41  S-42  S-43			
FASE 1 : O PREVIA : ANALISIS ESTRATEGICO Y ESTUDIO DEL ENTORNO PARA VALORAR EL INTERES DEL PROYECTO									
Análisis de las necesidades a cubrir	Todos	█							
Análisis del mercado y de los productos similares	Todos		█						
Estudio de la legislación aplicable y capacidad de cumplimiento	Todos		█						
Análisis de los recursos disponibles y realización de un gap análisis con las necesidades de inversión aproximadas.	Todos			█					
Análisis económico o de viabilidad de proyecto (Podemos vender a precio de mercado con nuestros costes?)	Todos			█					
Primer contacto con los proveedores de transporte y packaging (los de alimentación ya son conocidos)	Compras				█				
Análisis de la estructura organizativa y detección de las necesidades de adaptación	Dirección					█			
Conclusiones sobre viabilidad y decisión de desarrollo	Dirección						█		
FASE 2 : DESARROLLO DEL PROYECTO									
Definición del presupuesto para el proyecto.	Todos				█				
Creación de la estructura organizativa para apoyar el lanzamiento de la nueva familia de producto	Dirección				█	█	█		
DESARROLLO TECNICO Y ADQUISICIÓN EQUIPOS									
Búsqueda de empresa de consultoría especialista en tecnología de los alimentos.	Calidad								
Análisis de las tecnologías para conservación de los alimentos	Producción								
Elección de la tecnología que se va a utilizar para el nuevo proyecto.	Dirección/calidad/ producción								
Búsqueda de presupuestos de la maquinaria necesaria (mínimo 3)	Compras								
Búsqueda del envases para el producto	Compras/ marketing								
Búsqueda de proveedores de envases.	Compras								
Análisis de la compatibilidad entre la maquina de envasado y los envases	Compras/ producción								
Acuerdo con el proveedor de envases para garantizar precio y suministro	Compras								
Decisión de compra de la maquina de envasado.	Dirección								
DESARROLLO ENTIDAD CORPORATIVA									
Creación de identidad corporativa	Marketing/ Dirección								
Aprobación de la identidad corporativa	Dirección								
Coinfirmar "propiedad de marca y dominos"	Marketing/ Dirección								
Asegurar la presencia en internet de la nueva identidad corporativa	Marketing/ Dirección								
Adquisición de dominios y creación de pagina web y perfiles sociales	Marketing/ Dirección								
Elaboración de plan de marketing asociado a la nueva marca creada	Marketing/ Dirección								
DESARROLLO PARTE LOGÍSTICA, CALIDAD Y PRODUCCIÓN									
Estudio de las posibilidades de envío (contacto con las agencias)	Logística								
Definición de platos del catalogo	Comercial/Dirección								
Aprobación catalogo de platos	Dirección								
Creación de fichas técnicas de los productos	Calidad/ producción								
Creación de las instrucciones de trabajo para los proceso de embalaje.	Calidad/ producción								
Formación del personal	Calidad/ producción								
Creación de las etiquetas de información nutricional	Calidad/ producción/ marketing								
Análisis y establecimiento APPCC específico para los productos del nuevo proyecto	Calidad/ producción								
FASE 3: VALIDACIÓN DEL PRODUCTO Y LANZAMIENTO									
Análisis de ciclo de vida del producto por laboratorio acreditado	Calidad								
Interpretación de resultados y confirmación de seguridad y calidad del producto	Calidad								
Pruebas de envío por las distintas agencias contactadas	Logística								
Pruebas de compra mediante tienda online para realizar pruebas de usabilidad y gestión correcta del pago	Comercial/ marketing/dirección								
Lanzamiento de las fichas técnicas y de elaboración finales	Calidad/ producción								
Interpretación de resultados y confirmación de seguridad y calidad del producto	Calidad								
Lanzamiento del producto e inicio de las ventas.	Todos los procesos								

Fuente: Elaboración propia (2022)

La planificación como ya se ha comentado se presenta mediante una imagen obtenida de un Excel de elaboración propia.

La tabla pretende presentar de manera sencilla e ilustrativa el diagrama temporal del proyecto y la secuencia de realización de tareas.

En la parte superior o encabezado observamos el proyecto para el que se realiza la planificación, así como la fecha en la que se inicia el mismo y la fecha prevista de fin.

En la segunda y tercera fila de la tabla observamos los enunciados de las tareas previstas y los procesos implicados en su ejecución.

Continuadamente aparecen los meses comprendidos entre la fecha de inicio y la fecha final prevista del lanzamiento; estos meses a su vez están subdivididos en semanas.

Se establece la semana como la unidad mínima de medida, puesto al ser un proyecto con un plazo de ejecución autoimpuesto no existe la exigencia de fecha concreta.

Seguidamente aparecen ya enunciadas las tareas definidas, con los procesos responsables asociados.

Existe una subdivisión de las fases comentadas previamente, así como en la parte de desarrollo una definición de tres grupos importantes de tareas:

- Desarrollo técnico y adquisición de equipos
- Desarrollo entidad corporativa
- Desarrollo parte logística, calidad y producción.

Se puede observar el uso de tres colores en la planificación de las tareas, el azul, el amarillo y el verde. Cada uno de estos colores presenta un significado en cuanto al desarrollo del proyecto se refiere; en primer lugar el color azul es la planificación de las tareas comunes del proyecto, en segundo lugar aparece el color amarillo utilizado para indicar aquellos hitos del proyecto que son clave y que sin la consecución de los mismos no se puede pasar a la siguiente tarea del proyecto. Estos hitos afectan a las tareas dentro de cada grupo. Por ejemplo la aprobación de la identidad corporativa por dirección es un hito clave para el grupo de tareas de desarrollo de la entidad corporativa, pero no afecta a las tareas del subgrupo de desarrollo técnico.

Finalmente observamos el color verde que se utiliza para resaltar aquellas tareas orientadas a abordar los riesgos que en el análisis previo fueron identificados como críticos o con prioridad alta.

Estas tareas identificadas en el cronograma como verdes son las que se desarrollaran en los puntos siguientes del TFG, como ya se ha comentado.



## 5 DEFINICIÓN DE la NUEVA ESTRUCTURA PARA ABORDAR EL PROYECTO

En este capítulo del trabajo se expondrá la definición de los nuevos procesos organizativos que serán definidos para la organización para abordar con éxito el proyecto.

De todos los puntos expuestos y planificados en el capítulo 4 del trabajo nos detenemos en este por ser un riesgo definido como crítico. Además para el desarrollo del capítulo se usan conocimientos adquiridos en asignaturas como “Estrategia y Diseño de la Organización” y “Dirección de Recursos Humanos”

### 5.1 Definición de los procesos y representación

En primer lugar se realiza una planificación de los procesos que se definirán en la organización para abordar de manera eficaz el lanzamiento de la nueva línea de negocio, y para garantizar el funcionamiento correcto de la organización.

Durante el desarrollo de este punto del trabajo se hará mención a procesos y no a departamentos o áreas. Se opta por una organización basada en un enfoque a procesos, por considerarse este enfoque más actual y flexible, centrado en el desempeño real de los procesos y en la consecución de los objetivos; al contrario que las estructuras basadas en modelos clásicos que presentaban departamentalización, y rigidez en la toma de decisiones y en las acciones.

Es mucha la bibliografía y los autores que han basado sus estudios en la parte organizacional de las empresas.

Para el desarrollo del caso del TFG, se consulta diversa bibliografía, tras análisis de la cual y sumado al conocimiento de la organización se presenta el desarrollo de la nueva organización.

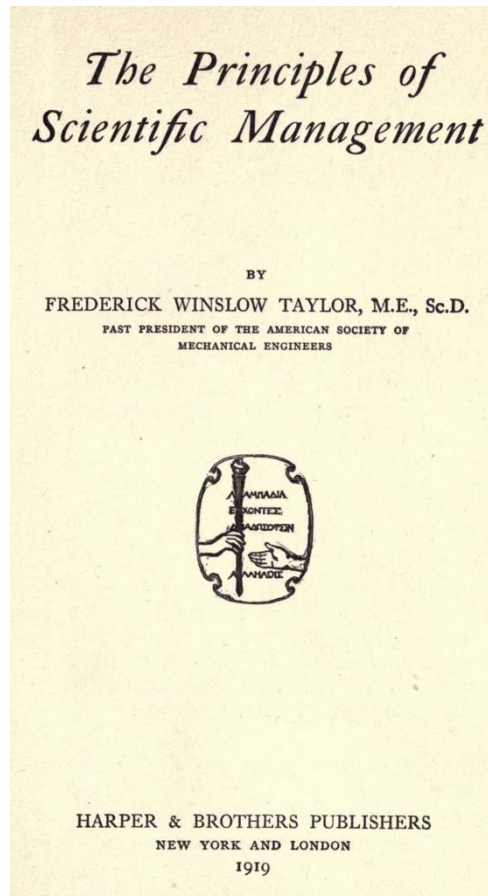
Aunque existen corrientes distintas, los términos de organización aparecen con fuerza durante la segunda mitad del siglo XIX de la mano de Jules Henri Fayol Le Maire (Constantinopla, 29 de julio de 1841-París, 19 de noviembre de 1925) y de (Taylor, Los Principios de la Administración Científica , 1911) (Filadelfia, Pensilvania, 20 de marzo de 1856 – Ibidem, 21 de marzo de 1915)

En sus principales libros se empiezan a establecer los principios de la organización tal y como la conocemos en la actualidad.

Es por ejemplo en el libro “*Administration industrielle et générale*” (Fayol, 1917) donde se establecen las funciones de los procesos administrativos así como los principios de gestión de los cuales derivan las corrientes actuales.

Es también su contemporáneo el que mediante su libro “*Los Principios de la Administración Científica*” (Taylor, Los Principios de la Administración Científica , 1911) donde estable los principios del taylorismo o administración científica.

Ilustración 5: Portada de la edición del libro: “Los Principios de la Administración Científica” de 1919



Fuente: (Wikipedia, 2020)

De estas teorías organizacionales nacen distintas corrientes que derivan en el enfoque a procesos utilizado ampliamente en el contexto actual.

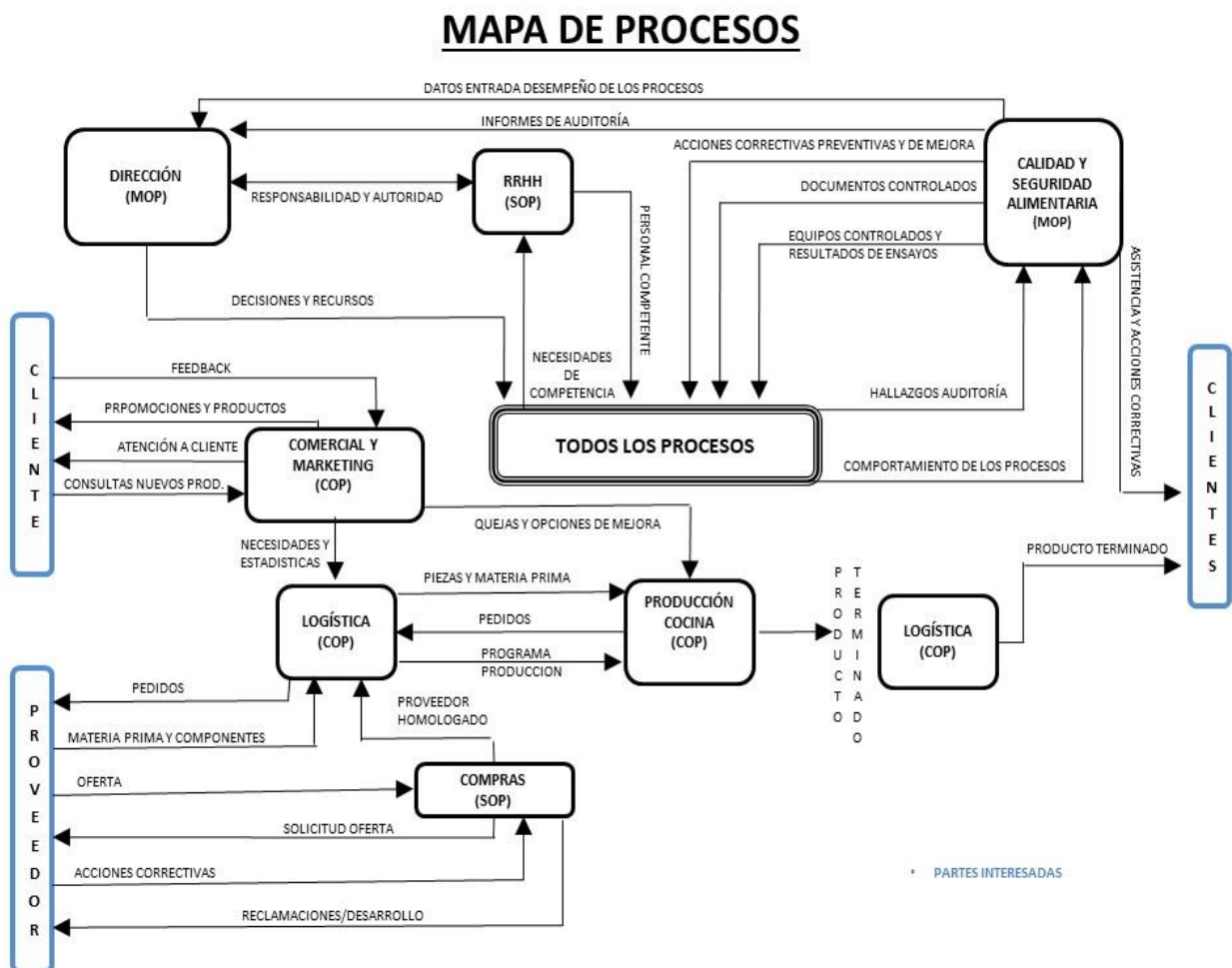
Aunque existen otras referencias, una buena definición del enfoque utilizada sería la obtenida del libro “*Business process improvement*” (Harrington, 1991) y que define “La empresa es un conjunto de procesos complejos. Los procesos de la empresa nacen como tareas que responden a una necesidad interna o externa, pero con el tiempo no se actualizaron, se dividió la responsabilidad, se desarrolló la burocracia que nadie cuestiona concentrándose en actividades internas. Los procesos de la empresa son la clave para un desempeño libre de errores”

Basándonos en la bibliografía consultada y en las necesidades organizativas de la empresa se realiza una definición inicial de procesos. Estos procesos serán:

- Dirección
- RRHH (Recursos humanos)
- Calidad y Seguridad Alimentaria
- Comercial y marketing
- Logística
- Producción; Cocina
- Compras

Se utiliza para presentarlos de manera más gráfica y sistémica un mapa de procesos, en el que aparece de manera sencilla los procesos organizativos y sus relaciones principales entre ellos.

Ilustración 6: Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

En el mapa de procesos se desgranar los procesos, y sus interrelaciones principales, de la organización que deben definirse para poder abordar con éxito la nueva línea de negocio.

Entrando a la explicación del mapa propuesto, observamos que se clasifican los procesos con las siglas entre paréntesis, siendo estas las iniciales de:

MOP: Management oriented process (Proceso orientado a la dirección).

COP: Customer Oriented Process (Proceso orientado al cliente).

SOP: Support Oriented Proces (Proceso orientado al soporte).

Esta clasificación de los procesos sitúa al cliente cómo centro organizacional y sitúa a los distintos procesos por la relación que con el mismo tienen

## 5.2 Análisis y estructura de los nuevos procesos

Una vez planteados estos nuevos procesos y cuál es su orientación en la organización propuesta pasaremos a analizarlos detalladamente. Aunque las fichas y el análisis es de elaboración propia se basa en la metodología del diagrama de tortuga desarrollada en el libro *“Quality is free: The art of making quality certain”* (Crosby, 1986)

Esta metodología se basa en el análisis del proceso y sus interrelaciones basándose en los puntos siguientes:

Proceso: Conjunto de actividades que forman la unidad organizacional

Entradas: Conjunto de información, datos, actividades, subproductos o productos que el proceso recibe de las partes internas o externas y que constituyen los inputs a transformar mediante las actividades del proceso

Salidas: resultados obtenidos con la transformación de las entradas

¿Con que? : Recursos materiales utilizados por el proceso para la transformación de las entradas

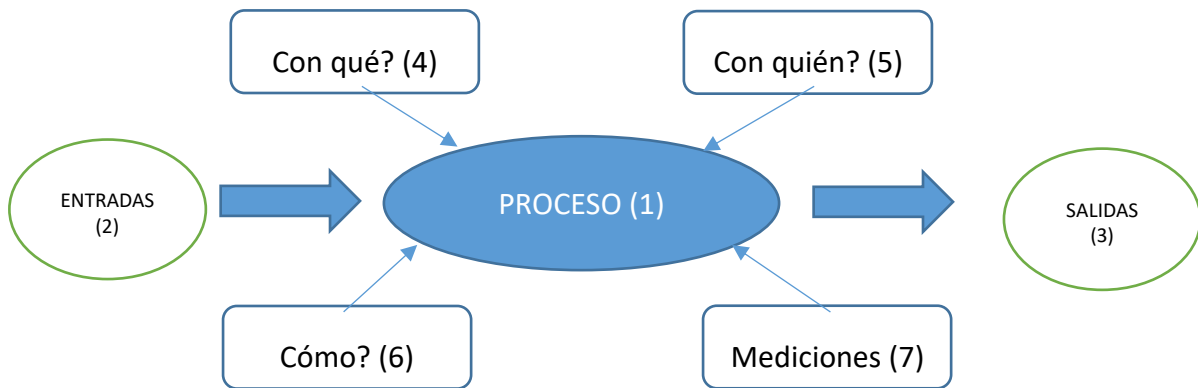
¿Con quién? : Recursos humanos empleados por el proceso para la transformación de las entradas

¿Cómo?: Métodos internos definidos y seguidos para la transformación de las entradas

Mediciones: Medibles definidos para el seguimiento del desempeño del proceso orientados a medir eficacia y eficiencia y utilizados para monitorizar la correcta transformación de entradas en salidas.

Estos puntos quedan visualmente representados en la ilustración 7: de elaboración propia, donde se observa de manera abstracta la tortuga que da nombre al análisis. Visualizándose el proceso como el caparazón, las entradas como la cola, las salidas como la cabeza y las cuatro patas con los recursos materiales y humanos, los métodos y las mediciones.

Ilustración 7: Estructura del análisis y definición del proceso



Fuente: Elaboración propia (2022)

A su vez, y para presentar de manera más visual la interrelación de los procesos se utilizarán los diagramas SIPOC, utilizados comúnmente para trazar o representar los procesos de gestión y sus interrelaciones.

SIPOC son las siglas en inglés de supplier-input-proces-output- customer , y es un método creado en los años 80 y que se atribuye al movimiento de la calidad total. Para la elaboración del trabajo se consultan fuentes diversas como los artículos de la web de la ASQ (ASQ American Society for Quality, 2022)

Un caso concreto es, por ejemplo, el artículo “Developing SIPOC diagrams”: (Johnston & Dougherty, 2012), en el que se determinan y se identifican cada uno de los puntos.

Tras la presentación de la metodología que se va a emplear, se procede a elaborar la definición de cada uno de los procesos con los que va a contar la organización.

La definición de los procesos se realizará de manera resumida y directa

#### 5.2.1 Proceso de dirección.

El primer proceso a definir será el de dirección. En primer lugar se definirá el responsable del proceso. En el caso del trabajo no se introducirán los nombres propios sino iniciales.

Responsable: TBD

1.Etapas/actividades del Proceso previstas :

- Gestión de la estrategia de la empresa mediante la elaboración y seguimiento del plan de negocios
- Definición y gestión de objetivos utilizando la herramienta del cuadro de mandos integral
- Gestión del negocio mediante el seguimiento de los indicadores claves de los procesos y de la gestión financiera.
- Revisión del sistema de calidad y seguridad alimentaria
- Consensuar con los socios las estrategias y presupuestos mediante los consejos de administración

## 2. Salidas del Proceso y Cliente

Representadas en diagrama SIPOC

## 3. Entradas del Proceso y Proveedor

Representadas en diagrama SIPOC

## 4. ¿Con Qué? (Instalaciones/Equipos/Materiales)

Oficinas, equipos informáticos, programa de gestión, instalaciones, asesorías fiscal y laboral

## 5. ¿Con Quién? ((Personal y requisitos de formación y experiencia básicos)

CONSEJO ADMINISTRACIÓN:

- Tener en propiedad acciones de la compañía

GERENCIA:

- Estudios superiores en dirección de empresas
- Experiencia previa en administración de empresas del sector
- Conocimientos en gestión de equipos humanos

## 6. ¿Cómo? (Procedimientos/Métodos/Instrucciones)

- Procedimientos internos
- Legislación sanitaria
- Legislación laboral
- Legislación fiscal y tributaria
- Análisis periódicos del contexto y los riesgos del mismo
- Revisión anual del sistema de gestión y reporte al consejo de administración.

## 7. Mediciones

- Eficacia del Proceso: Evolución de facturación y crecimiento de la empresa
- Eficiencia del Proceso: EBDITA

Queda representados tal y como se menciona en los puntos 2 y 3 del actual trabajo en la tabla 19 la relación con los demás procesos siguiendo la metodología explicada anteriormente (SIPOC)

Tabla 19: Diagrama SIPOC proceso Dirección

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Calidad y seguridad alimentaria	Datos del comportamiento del Sistema (Indicadores, Informes de Auditoria, Situación del mercado, etc.)	Gestión de la estrategia de la empresa (plan de negocios)	Plan de negocios	Todos los procesos
		Gestión de la política y objetivos de la calidad	Política de calidad, Objetivos de la Calidad y Objetivos de Indicadores	Todos los procesos
		Gestión del negocio (indicadores claves de los procesos)	Acciones, decisiones y aportación de recursos	Todos los procesos
		Revisión del sistema de calidad	Acciones, decisiones y aportación de recursos	Todos los procesos
RRHH	Propuesta de Organigrama y definición de los puestos de trabajo	Responsabilidad y Autoridad	Organigrama y fichas de puestos de trabajo aprobados	RRHH
Todos los procesos	Datos de desempeño de los procesos	Gestión de la compañía	Decisiones y recursos	Todos los procesos

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2 Proceso de recursos humanos

En este apartado se definirá el proceso de gestión de los recursos humanos.

En primer lugar se definirá el responsable.

Responsable: TBD

#### 1. Etapas del Proceso:

- Gestión del personal competente, toma de conciencia y formación.
- Definir la responsabilidad, la autoridad y establecer la comunicación.
- Motivación del personal

## 2. Salidas del Proceso y Cliente

Ver diagrama SIPOC

## 3. Entradas del Proceso y Proveedor

Ver diagrama SIPOC

## 4. ¿Con Qué? (Instalaciones/Equipos/Materiales)

- Oficinas, equipos informáticos, programa de gestión, asesoría laboral, escuelas y entidades de formación

## 5. ¿Con Quién? (Personal y requisitos de formación y experiencia básicos)

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS:

- Experiencia/Formación en gestión de Recursos humanos, en los ámbitos de:
  - Contrataciones
  - Gestión de personal
  - Agente de cambio cultural
  - Evaluación de competencias
  - Elaboración y gestión de necesidades y planes de formación
  - Conocimientos en la evaluación de la eficacia de la formación.
  - Evaluación de la motivación y planes de mejora de la motivación.

## 6. ¿Cómo? (Procedimientos/Métodos/Instrucciones)

- Procedimientos interno de competencia y formación.
- Plan de formación anual.
- Organigrama.
- Definición de los puestos de trabajo.

## 7. Mediciones

Eficacia del Proceso: Eficacia de las acciones formativas

Eficiencia del Proceso: Absentismo



Tabla 20: Diagrama SIPOC proceso RRHH

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Todos los procesos	Necesidades de competencia	Gestión del personal competente, toma de conciencia y formación.	Personal competente	Todos los procesos
Dirección	Responsabilidades y autoridad	Responsabilidad, autoridad y comunicación.	Organigrama y fichas de descripción del cargo	Todos los procesos
Dirección	Decisiones y acciones estratégicas	Motivación del personal	Personal motivado y comprometido con la calidad	Todos los procesos

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3 Proceso de gestión comercial y marketing

Siguiendo la misma metodología se procede a realizar la definición teórica del proceso de gestión comercial y marketing.

En primer lugar definimos el propietario del proceso:

Responsable: TBD

En cuanto a las etapas del proceso de comercial y marketing se han definido

#### 1. Etapas del Proceso:

- Comunicación con el cliente
- Venta física en tiendas
- Venta por plataformas online
- Medición de la satisfacción de cliente
- Preparación de ofertas para clientes mayoristas
- Planificación comercial y seguimiento de proyectos
- Planificación y seguimiento de las actividades de marketing.

#### 2. Salidas del Proceso y Cliente

Ver diagrama SIPOC

#### 3. Entradas del Proceso y Proveedor

Ver diagrama SIPOC

#### 4. ¿Con Qué? (Instalaciones/Equipos/Materiales)

- Sales Force, programa de gestión, tiendas físicas, tiendas virtuales, TPV físico y digital, vehículos comerciales

#### 5. ¿Con Quién? (Personal y requisitos de formación y experiencia básicos)

##### RESPONSABLE COMERCIAL:

- Conocimiento del sector
- Conocimiento de clientes y sus necesidades
- Conocimiento de funcionamiento del CRM
- Formación superior
- Experiencia en gestión de equipos humanos
- Conocimiento del producto

##### COMERCIALES:

- Formación interna en sistemas informáticos y de cobro.
- Formación interna en los productos y precios
- Formación específica en alérgenos.

##### DISEÑADOR GRÁFICO Y DESARROLLADOR DE REDES Y CONTENIDOS

- Conocimiento en software de diseño como ilustrator, adobe, gimp...
- Conocimiento de la empresa, sus productos y su filosofía

#### 6. ¿Cómo? (Procedimientos/Métodos/Instrucciones)

- Planificación comercial
- Procedimiento de preparación de ofertas
- Procedimiento de uso de Sales Force

#### 7. Mediciones

- Eficacia del Proceso: Facturación, Ofertas aprobadas
- Eficiencia del Proceso: % de ofertas aprobadas vs emitidas, %margen medio en las ventas

Quedan representados los puntos 2 y 3 de definición del proceso en la siguiente tabla (21)

Tabla 21: Diagrama SIPOC proceso COMERCIAL Y MARKETING

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Cliente (Venta a mayoristas)	Consultas nuevo de productos	Comunicación con el cliente	Propuesta económica	Cliente
Cliente	Oferta aprobada	Gestión de pedidos	Plan entregas	Logística
Dirección	Factibilidad y datos oferta	Elaboración Oferta	Oferta	Cliente

Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.4 Proceso de gestión logística

Responsable: TBD

##### 1. Etapas del Proceso:

- Gestión de los pedidos de cliente
- Pre planificación de las entregas previstas
- Gestión de los transportes B2B y B2C

##### 2. Salidas del Proceso y Cliente

Ver diagrama SIPOC

##### 3. Entradas del Proceso y Proveedor

Ver diagrama SIPOC

##### 4. ¿Con Qué? (Instalaciones/Equipos/Materiales)

- Programa de gestión, vehículos comerciales, almacenes

##### 5. ¿Con Quién? (Personal & Requisitos de Formación)

###### RESPONSABLE LOGÍSTICO:

- Conocimiento del producto y sus necesidades específicas de manipulación
- Conocimiento de los procesos de cocina
- Conocimiento de la cadena de suministro

###### REPARTIDORES:

- Carnet de transporte para los distintos vehículos
- Conocimiento de los requisitos sanitarios para transporte de productos alimentarios

##### 6. ¿Cómo? (Procedimientos/Métodos/Instrucciones)

- Planificación de las entregas y los pedidos
- Etiquetas de trazabilidad
- Planes de mantenimiento de vehículos

## 7. Mediciones

- Eficacia del Proceso: Pedidos entregados en plazo
- Eficiencia del Proceso: Coste de transportes extra.

*Tabla 22: Diagrama SIPOC proceso LOGÍSTICA*

<b>Supplier</b>	<b>Input</b>	<b>Process</b>	<b>Output</b>	<b>Customer</b>
Producción	Necesidades	Gestión de Pedidos	Pedido	Proveedor
Proveedor	Materia Prima y elementos auxiliares	Recepción de materia Prima y elementos auxiliares	Materia primas y elementos auxiliares controlados	Producción
Logística y Producción	Pedidos, Inventario de productos terminados, Inventario de Materia prima y componentes	Planificación de la producción	Planificación de la producción	Producción
Producción	Producto terminado	Gestión de inventario y Entregas	Producto terminado	Cliente

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.5 Proceso de compras

Responsable: TBD.

#### 1. Etapas del Proceso

- Selección de proveedores
- Aprobación de productos e ingredientes
- Aprobación y gestión de compras de material de embalaje
- Evaluación y Re-evaluación de proveedores
- Desarrollo de proveedores
- Seguimiento de las condiciones de las entregas.

#### 2. Salidas del Proceso y Cliente

Ver diagrama SIPOC abajo

#### 3. Entradas del Proceso y Proveedor

Ver diagrama SIPOC abajo

4. ¿Con Qué? (Instalaciones/Equipos/Materiales)

- Ordenador, Microsoft Office, Oficina

5. ¿Con Quién? (Personal & Requisitos de Formación)

RESPONSABLE DE COMPRAS

- Conocimiento y experiencia en el producto y el proceso de cocina.
- Conocimientos sobre requisitos de APPCC aplicables a gestión y control de proveedores
- Técnicas de negociación

6. ¿Cómo? (Procedimientos/Métodos/Instrucciones)

- Manual de Calidad
- Manual de proveedores.
- Necesidades de cocina

7. Mediciones

- Eficacia del Proceso
- Reclamaciones a proveedores
- Cumplimiento tiempos de entrega
- Eficiencia
- Costes por transportes extras

*Tabla 23: Diagrama SIPOC proceso COMPRAS*

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Comercial	Ficha técnica de productos demandados por cliente	Selección de proveedores	Solicitud de oferta según especificaciones	Proveedor
Proveedor	Oferta	Selección de proveedores	Nominación de Proveedor	Proveedor
Proveedor	Documentación para homologación del producto	Aprobación de nuevos/modificados materia prima	Pedido	Proveedor
Producción	Pedidos	Gestión de Pedidos	Pedido	Proveedor
Logística y Producción	Datos del comportamiento de proveedores	Evaluación y Re-evaluación de proveedores	Reclamaciones y/o decisiones	Proveedor

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.2.6 Proceso de producción

Responsable: TBD

Para el proceso de producción el análisis sería el siguiente:

### 1. Etapas del Proceso

- Gestión del ambiente de trabajo, seguridad y limpieza.
- Control de la producción.
- Validación de los procesos de la producción.
- Identificación y trazabilidad.
- Seguimiento y medición del proceso y producto.
- Control del producto no conforme o que no puede ser vendido.
- Gestión de los equipos e infraestructura del obrador

### 2. Salidas del Proceso y Cliente

Ver diagrama SIPOC abajo

### 3. Entradas del Proceso y Proveedor

Ver diagrama SIPOC abajo

### 4. ¿Con Qué? (Instalaciones/Equipos/Materiales)

Ordenador, Microsoft Office, Oficina, Línea de Pintura y PVD, Utillajes, Mesas de montaje, Medios de embalaje (pallets, bolsas, separadores, espumas), Impresora de etiquetas, Herramientas, traspales, Taller mecánico, y Taller de herramientas

### 5. ¿Con Quién? (Personal & Requisitos de Formación)

- **RESPONSABLE DE FABRICACIÓN**  
Conocimientos del sector  
Conocimientos de legislación sobre seguridad alimentaria y su aplicación  
Formación superior
- **COCINERO**  
Título de manipulador de alimentos  
Grado medio o superior en cocina  
Formación específica en envasado al vacío y procesos de esterilización y pasteurización.
- **AYUDANTES Y PINCHES**  
Formación en manipulador de alimentos  
Formación en alérgenos

### 6. ¿Cómo? (Procedimientos/Métodos/Instrucciones)

- Procedimiento del control de producto no conforme.
- Instrucciones de puesta a punto de máquina.

- Instrucciones de limpieza
- Plan de limpieza
- Instrucciones de operación.
- Recetas
- Fichas técnicas
- Instrucciones de embalaje
- Normas de seguridad y PRL
- Planes de contingencia
- Guía de APPCC

## 7. Mediciones

Eficacia del Proceso

Productos no correctos entregados a cliente

Producto no conforme generado internamente

Cumplimiento de los plazos de entrega pactados

Eficiencia del Proceso

OEE% (Eficiencia de los recursos productivos)

Tabla 24: Diagrama SIPOC proceso PRODUCCIÓN

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Logística	Plan de producción	Programación y control de la producción	Seguimiento de la Producción	Producción, Calidad y Logística
Calidad y seguridad alimentaria	Fichas de producto controladas	Producción	Registros de control	Calidad y seguridad alimentaria
Logística	Materia Prima	Producción en serie	Producto terminado	Logística
		Gestión del ambiente de trabajo, seguridad y limpieza.		
		Control de la producción.		
		Validación de los procesos de la producción.		
		Identificación y trazabilidad.		
		Seguimiento y medición del proceso y producto.		
		Control del producto no conforme.		
		Seguimiento guía APPCC		

Fuente: Elaboración propia



### 5.2.5 Proceso de calidad y seguridad alimentaria

Para finalizar el último proceso a definir será el de calidad y seguridad alimentaria

Responsable: TBD

#### 1. Etapas del Proceso

- Gestión de Acciones Correctivas y preventivas
- Gestión de proyectos de Mejora continua
- Gestión de Reclamaciones
- Análisis de Datos
- Auditorías Internas
- Control de Documentos
- Seguimiento y Medición del Proceso y Producto
- Gestión del producto no conforme
- Medición de la satisfacción del cliente
- Laboratorio Interno o ensayos externos
- Seguimiento del cumplimiento de los puntos de la guía APPCC

#### 2. Salidas del Proceso y Cliente

Ver diagrama SIPOC abajo

#### 3. Entradas del Proceso y Proveedor

Ver diagrama SIPOC abajo

#### 4. ¿Con Qué? (Instalaciones/Equipos/Materiales)

- Ordenador, Microsoft Office, Oficina, Área de ensayos, Contenedores de rechazo Equipos de medición, Laboratorio interno.

#### 5. ¿Con Quién? (Personal & Requisitos de Formación)

Responsable de Calidad:

- Conocimiento y experiencia en el control de procesos productivos alimentarios.
- Formación específica en gestión de APPCC y riesgos alimentarios
- Formación en sistemas de gestión de la Calidad
- Técnico en alimentos

#### 6. ¿Cómo? (Procedimientos/Métodos/Instrucciones)

Manual de Calidad

- Procedimiento de control de documentos
- Procedimiento de control de Registros
- Procedimiento de control del producto no conforme
- Procedimiento de auditoria interna
- Procedimiento de acciones correctivas y preventivas
- Instrucciones de ensayo e Inspección
- Plan de control a proveedores

## 7. Mediciones

- Eficacia del Proceso

Costos de la No Calidad

Quejas y Reclamaciones

- Eficiencia del Proceso

Costes asociados a la no calidad

Tabla 25: Diagrama SIPOC proceso Calidad y Seguridad Alimentaria

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Todos los Procesos	Problemas reales o potenciales	Gestión de Acciones correctoras y correctivas	Acciones correctoras y correctivas	Todos los procesos
Todos los Procesos	Registro de Mejora Continua	Gestión de proyectos de Mejora continua	Acciones de Mejora Continua	Todos los procesos
Cliente	Reclamaciones Alertas sanitarias	Gestión de Reclamaciones o alertas	Satisfacción del cliente (8D, otras herramientas...)	Cliente
Todos los Procesos	Datos comportamiento del sistema	Análisis de Datos	Cuadro de Mando	Dirección
Todos los Procesos	Hallazgos de la Auditoria o inspección	Auditorías Internas	Informe de Auditoria	Todos los procesos
Todos los procesos	Documentos nuevos o modificados	Control de Documentos	Documentos controlados	Todos los procesos
Comercial	Requisitos de nuevos productos	Elaboración de fichas y plan de ensayo	Ficha de pruebas Fichas técnicas	Producción
Producción	Seguimiento de producción	Gestión del producto no conforme	Acciones correctivas	Calidad
Todos los procesos	Programa de Verificación/Calibración	Control de los equipos de medición	Equipos controlados	Todos los procesos

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Definición del organigrama

Una vez definidos los procesos y planificados los mismos entraríamos en la creación de un organigrama para SF.

Es interesante repasar brevemente que es y para que se utilizan los organigramas.

Según la definición oficial un organigrama es una “Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.” (RAE (Real Academia Española), 2022).

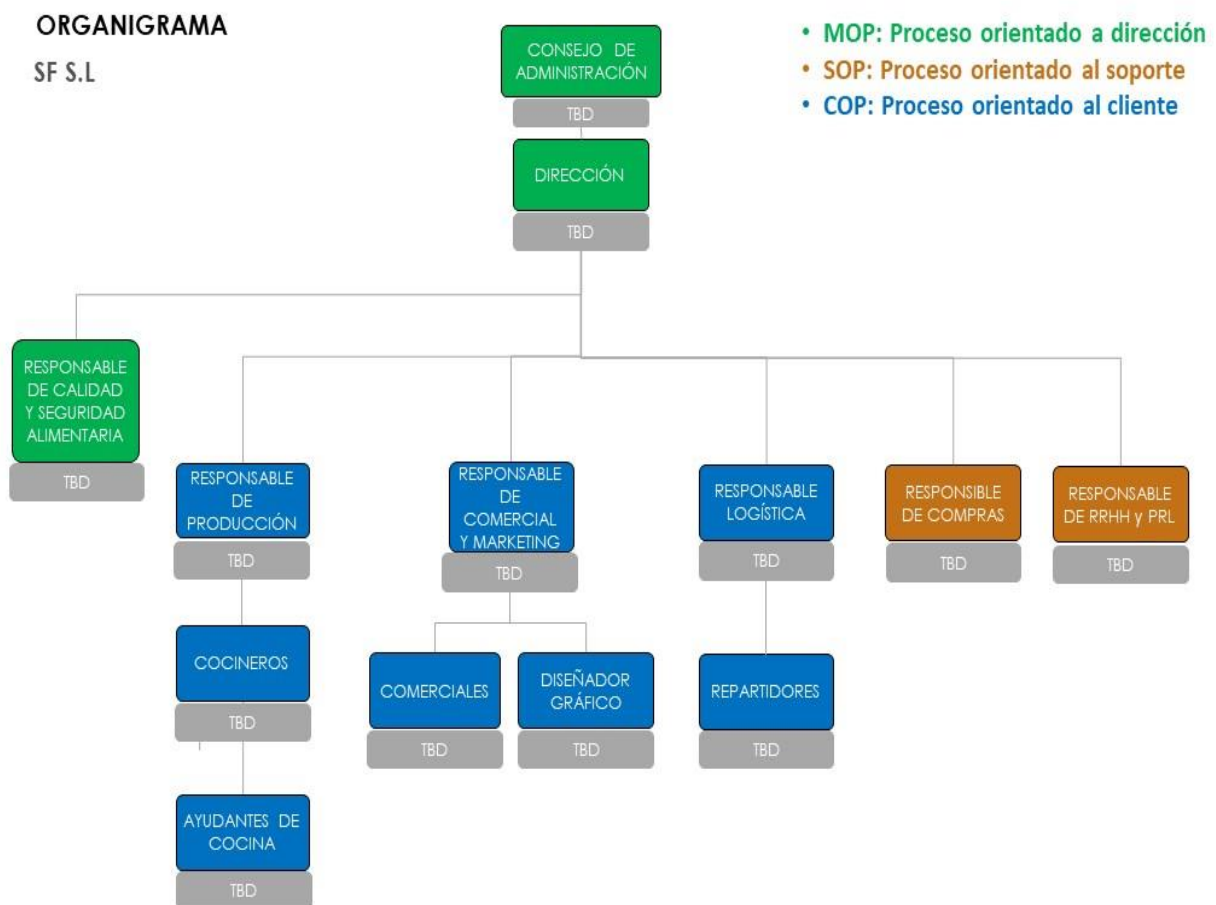
A nivel práctico y en un ambiente empresarial existen otras definiciones como la de “«la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” ( B. Franklin, 2001)

Este modo de representar y definir los roles en una organización se atribuye a Daniel McCallum (21 de enero de 1815 Johnstone (Reino Unido)-27 de diciembre de 1878 Brooklyn (Estados Unidos)) quien a través de sus distintas publicaciones desarrollo los roles y responsabilidades de los integrantes de los sistemas ferroviarios.

Se presenta en la siguiente ilustración el organigrama diseñado para la organización basado en la definición de procesos realizada y en la estructura de roles y responsabilidades del momento de análisis

La estructura presentada en el organigrama es vertical en la representación, aunque en la realidad y puesto que la organización es pequeña las tareas y ejecución de los procesos se irán transversalizando con el desarrollo del proyecto

*Ilustración 8 :Organigrama definido para la organización.*



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

\*Las siglas TBD son utilizadas para indicar que el responsable está pendiente de ser definido

Una vez bordado el riesgo de falta de definición de estructura organizativa y las consecuencias que ello podría suponer para el proyecto y se ejecución en forma y plazo, pasaremos a desarrollar el siguiente conjunto de tareas planificadas anteriormente.

El desarrollo se realizara en los puntos 5 y 6 del TFG.

En este siguiente capítulo se aborda la definición de una identidad corporativa y el aseguramiento de su presencia en internet.

## 6. IDENTIDAD CORPORATIVA Y PRESENCIA EN INTERNET

En este capítulo del TFG se pretende explicar los pasos que se deben seguir, y que se han seguido en el caso del proyecto para definir una identidad corporativa y asegurar la disponibilidad de la marca en los distintos registros y asegurar la disponibilidad de los dominios en la web.

Antes de entrar en la explicación de los pasos seguidos, se presenta brevemente como se llega a la conclusión de la marca elegida. Las marcas tal y como se mencionan no corresponden a las reales.

La definición de una imagen corporativa que encaje con los objetivos finales del proyecto, se establece después de mantener diversas reuniones de trabajo con los profesionales expertos en la materia.

La primera reunión se mantiene con la empresa creativa cuyo personal recibe de parte de la empresa las ideas esenciales sobre las cuales se sustenta el proyecto. Se explican algunas ideas que surgieron en la génesis del mismo y se orienta sobre los objetivos que con la actividad se pretenden alcanzar.

Tratándose de un concepto sencillo como es preparar comida y entregarla en el domicilio del cliente esté donde esté en la península, apuntamos la necesidad de reforzar esos tres conceptos y trasladarlos a la marca de modo que con ella orientemos de manera directa al consumidor sobre nuestros productos y la forma en la que los tratamos.

Siendo el sabor una de las características más importantes con la que identificamos y valoramos la comida, apostamos por la palabra "S" como marca insignia y corporativa de la empresa, potenciando su significado añadiendo esa segunda "S" al nombre. Con ello pretendemos incidir en el hecho de que aquello que cocinamos es justamente muy sabroso y exquisito al paladar.

De modo preventivo, la marca corporativa presidirá cualquier otro proyecto que pueda derivarse en el futuro, por ello se fija como principal y tendrá un tratamiento autónomo de cualesquiera otras que pudieran crearse para la definición de nuevas líneas de negocio.

Para el proyecto que nos ocupa y dado que se centra en el servicio a domicilio, se decide concretar la marca corporativa con otra palabra que apunte a este objetivo. Se decide que la palabra "A casa" forme parte de esta marca y de ese modo se concrete con la unión de ambas palabras el tipo de producto y servicio que se ofrece al cliente, desde la tienda virtual que se creará al efecto para la venta por Internet. La marca decidida es por tanto: "AS".

Como marca básica, una vez decidido que se ha de trabajar con ella, iniciamos el procedimiento previo a los trabajos de diseño para asegurarnos que no va a haber problemas con la marca ni con su presencia en Internet.

Para ello establecemos un protocolo que supone los siguientes pasos:

- Consulta y posterior registro si procede en la Oficina Española de Patentes y Marcas

- Consulta de disponibilidad del dominio relacionado con la marca y su registro a través de empresa registradora oficial.

- Para la presencia en Internet, elección de la empresa de servicios de hosting y contratación del espacio más adecuado a las necesidades de la marca.

- Garantizados los registros y la propiedad de la marca y los dominios, se realizarán los trabajos de diseño de la identidad corporativa y de la tienda virtual con todos los elementos gráficos que se requieran para el catálogo de productos y pasarela de pago.

- Finalmente se diseñarán las campañas de comunicación y promoción para la puesta en marcha de la tienda virtual preparada para recibir los pedidos.

## 6.1 Oficina española de patentes y marcas

A través de la página oficial de la Oficina Española de Patentes y Marcas, analizamos con sus buscadores y herramientas, la posible existencia de marcas idénticas o similares que pudieran ser un obstáculo para el registro de la nuestra.

Esta tarea es habitual encomendarla a agentes especializados, pero se decide realizar una tramitación sin intermediarios habida cuenta que los mecanismos que ofrece la Oficina, son a nuestro parecer suficientes para llevarla a cabo sin complicaciones y con un importante ahorro en los costes.

Es importante establecer las clases "Niza" para las que queremos proteger nuestra marca, decidiéndose en este caso la 35 y la 43 cuyas descripciones genéricas son las siguientes:

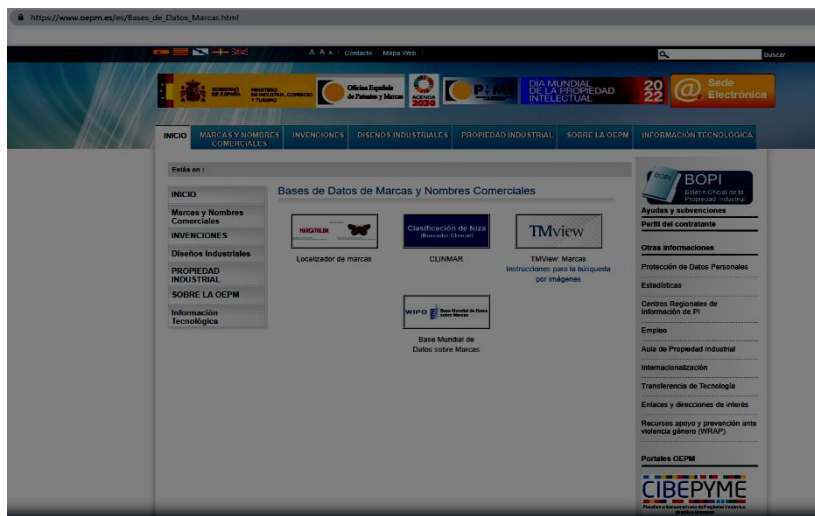
35 - PUBLICIDAD; GESTION DE NEGOCIOS COMERCIALES; ADMINISTRACION COMERCIAL; TRABAJOS DE OFICINA y la

43 - SERVICIOS DE RESTAURACIÓN (ALIMENTACIÓN); HOSPEDAJE TEMPORAL

Se definen las clases con el fin de que el estudio previo se centre en aquellas de interés, obviando el resto para implicar con ello la búsqueda y las conclusiones.

En [www.oepm.es](http://www.oepm.es) existe la herramienta buscador de marcas con la que estudiamos las marcas similares que contengan la palabra "SF", y así elaborar un informe que apunte lo más objetivamente posible a cualquier incompatibilidad ante el registro de la marca.

*Ilustración 9: Captura de pantalla de la web de la OEPM*



*Fuente: (OEPM, 2022)*

No menos importante es la búsqueda de marcas internacionales con efecto en España para ampliar así el espectro de nombres registrados con características similares al que pretendemos registrar.

Los resultados de la búsqueda de la marca "S" nos muestran la escasa presencia de la misma como marca registrada, si bien la palabra "S" con una sola "s" aparece en bastantes más ocasiones si bien en unas lo hace en clases que no nos afectan y en otras, acompañando otras descripciones que entendemos no deberían ser motivo de oposición.

Tras las valoraciones iniciales se inician los trámites para el registro de la marca. Se opta en primera instancia por el registro de una "marca denominativa". La marca denominativa se refiere exclusivamente al nombre y se realiza preventivamente dado que el diseño de la marca corporativa y el logotipo se iniciaran cuando esté garantizada su protección a efectos legales.

Los registros de marca se realizan de modo sencillo a través de la sede electrónica de la OEPM gracias a sus formularios en línea y la posibilidad de pago de tasas con tarjeta de crédito. Es a partir de ese momento cuando se inicia un proceso de 6 meses de duración en el cual cualquier empresa que considere perjudicada una marca ya registrada e

incluso de oficio la propia Oficina a través de sus examinadores, pueden presentar lo que se denomina "oposición" que en el caso de darse, puede iniciar otro proceso en el que pueden presentarse alegaciones o recursos con el fin de que finalmente pueda resolverse a favor o en contra del registro iniciado.

## 6.2 Estudio del dominio para la presencia en internet

Paralelamente al proceso para el registro de marca ante la Oficina Española de Patentes y Marcas, es necesaria la consulta a través de los portales especializados de la existencia de dominios con el nombre de la marca elegida. La presencia en Internet es fundamental y no disponer del dominio que lo permita puede dar al traste con todo el trabajo para el diseño de la identidad corporativa y la tienda virtual basada en la marca decidida.

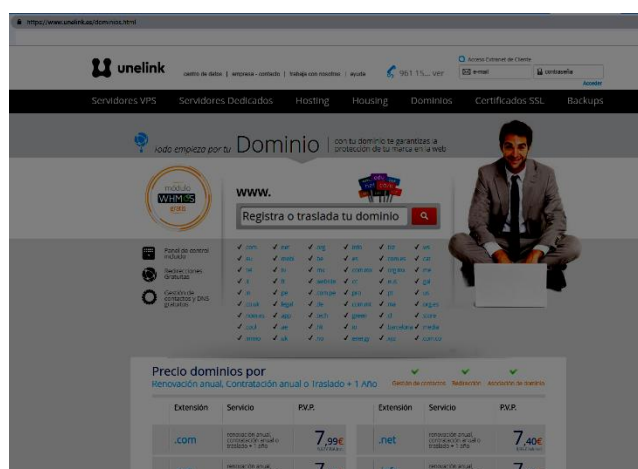
Son numerosos los portales y empresas especializadas en ofrecer servicios para la presencia en Internet, pero tras el análisis de una muestra de ellas se opta por "Unelink", una empresa ubicada en el parque tecnológico de Paterna en Valencia, que nos ofrece mejores garantías tanto por el tipo de servicios que ofrece como por la ubicación de sus servidores y por extensión, de los datos que finalmente contengan nuestras bases de datos una vez creada la tienda virtual.

Consultados los dominios "www.s.xx". en todas las extensiones, se comprueba la disponibilidad de los más interesantes para nuestra marca y reservamos ".es .com .net .org .eu". Siendo el ".es" el que utilizaremos como principal y al cual re direccionaremos el resto.

Comprobamos la disponibilidad del dominio "www.as.xx" en todas sus extensiones y tras comprobar que están libres reservamos ".es .com .org .net .info .eu" con el mismo criterio para la página principal que se presentaría con la extensión ".es" y a la que se redirigen el resto.

En la ilustración siguiente aparece una captura de la página indicada para la comprobación y reserva de los dominios.

*Ilustración 10: Captura de pantalla de la web para comprobación de dominios*



Fuente: (UNELINK, 2022)



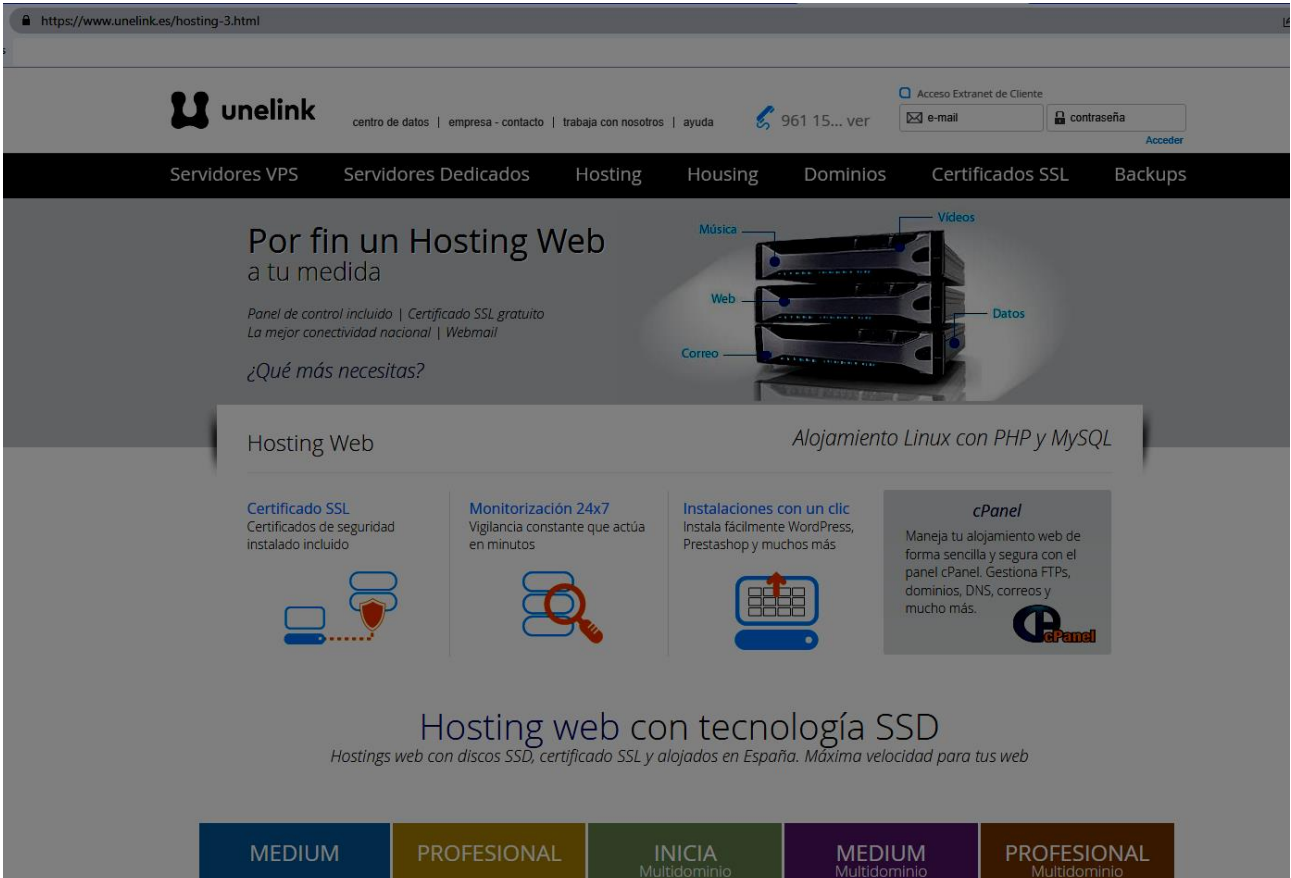
## 6.3 Alojamiento de la página oficial de la empresa y de la tienda virtual

En este apartado se resume como, tras comprobar y aceptar la identidad corporativa por la dirección, se procede a garantizar el alojamiento de la página y la nueva web que será la plataforma de venta principal.

Se analizan las diferentes opciones que ofrece Unelink para el alojamiento de páginas web y se opta por un hosting multi dominio que permita la coexistencia en el mismo de varios dominios. El hosting asociado al dominio permite crear tantas cuentas de correo electrónico como se necesiten para el funcionamiento operativo de la tienda virtual y de la empresa en sí.

El CMS de código abierto elegido para la creación de la tienda virtual es "Wordpress" y en la contratación del hosting se indica para que se configuren los espacios virtuales que alojaran cada página, tanto la de marca corporativa como la de "AS", esta con formato de tienda virtual.

*Ilustración 11: Captura de pantalla contratación hosting*



The screenshot displays the Unelink website's hosting page. At the top, there is a navigation bar with the Unelink logo and links for 'centro de datos', 'empresa - contacto', 'trabaja con nosotros', and 'ayuda'. A phone number '961 15...' and a 'ver' link are also present. On the right, there is a login section with 'Acceso Extranet de Cliente', an 'e-mail' field, a 'contraseña' field, and an 'Acceder' button. Below the navigation bar, a dark menu lists services: 'Servidores VPS', 'Servidores Dedicados', 'Hosting', 'Housing', 'Dominios', 'Certificados SSL', and 'Backups'. The main content area features a large heading 'Por fin un Hosting Web a tu medida' with subtext: 'Panel de control incluido | Certificado SSL gratuito', 'La mejor conectividad nacional | Webmail', and '¿Qué más necesitas?'. To the right is an image of server racks with labels: 'Música', 'Videos', 'Web', 'Datos', and 'Correo'. Below this is a section titled 'Hosting Web' with the subtitle 'Alojamiento Linux con PHP y MySQL'. This section contains four feature boxes: 'Certificado SSL' (Certificados de seguridad instalado incluido), 'Monitorización 24x7' (Vigilancia constante que actúa en minutos), 'Instalaciones con un clic' (Instala fácilmente WordPress, Prestashop y muchos más), and 'cPanel' (Maneja tu alojamiento web de forma sencilla y segura con el panel cPanel. Gestiona FTPs, dominios, DNS, correos y mucho más.). Below these features is the text 'Hosting web con tecnología SSD' and 'Hostings web con discos SSD, certificado SSL y alojados en España. Máxima velocidad para tus web'. At the bottom, there are five colored buttons: 'MEDIUM', 'PROFESIONAL', 'INICIA Multidominio', 'MEDIUM Multidominio', and 'PROFESIONAL Multidominio'.

*Fuente: (UNELINK, 2022)*

Garantizados el registro de la marca y la propiedad de los dominios en Internet, se da luz verde al diseño de la identidad corporativa de la marca "AS".

Entre este punto desarrollado en el presente trabajo y el desarrollado en el capítulo 7, existiría un trabajo creativo propio del equipo de marketing, dirección y empresas especializadas en el diseño de imagen de marcas. Sería una vez terminado este proceso cuando se procedería al desarrollo del plan de comunicación y de marketing asociado a la marca.

## 7. DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DIGITAL PARA EL NUEVO PROYECTO.

En este punto del trabajo se abordara el último de los puntos definidos como crítico en el análisis de riesgos y planificado como crítico en el cronograma del proyecto.

Para el proyecto elegido este será el último punto de interés para el proyecto, pues el desarrollo técnico y de producto no estaría relacionado con el contenido de las asignaturas y conocimientos del grado ADE

El plan de comunicación que aquí se expone consta de las siguientes partes:

1. Resumen posicionamiento y mapa de producto
2. Públicos objetivos y zonas de acción
3. Ejes, argumentos y mensajes principales
4. Medios, canales y estilo verbal
5. Planning de actividades

Cada uno de estos puntos definidos para el plan de comunicación digital constituirá uno de los apartados de este capítulo.

Pero antes de entrar en el desarrollo, cabe destacar que de la creación y como resultado de las distintas tareas del proyecto se concluyen como ejes principales del nuevo catálogo la elaboración de platos siguiendo métodos tradicionales y buscando esos sabores que despierten en el cliente ese argumento de compra emocional. Dada la ubicación y experiencia previa de la compañía, el eje principal de venta serán los arroces y fideua, tan típicos de Valencia.

### 7.1. Resumen posicionamiento y mapa de producto

En este primer punto del desarrollo de plan de marketing realizaremos un análisis del mercado y del mapa de productos sustitutivos que se posicionaran como competidores directos del nuestro.

Para ellos se realiza un análisis de la competencia en venta de platos preparados online.

Este estudio de mercado se realiza de manera sencilla utilizando las herramientas de búsqueda tradicionales tales como google.

El primer paso es el de definir las palabras clave por las que realizaremos las sucesivas búsquedas e iremos determinando los competidores directos para la nueva línea de producto.

Definimos como palabras clave las siguientes: Comida a domicilio, platos preparados, menú semanal, comida tradicional a domicilio, platos preparados online, venta online de comida, arroces a domicilio.

De los resultados de este análisis se obtiene un listado de los competidores potenciales con mejor posicionamiento actual y con un producto que potencialmente competencia.

Este listado obtenido de la búsqueda y expresado por nombre de la web de venta de las distintas empresas, es el siguiente:

www.cocopifood.com, knoweats.com, www.apeteat.com, www.tappers.es, www.menudiet.es, wetaca.com, beobeego.com, www.nococinomas.es, www.mealsolutions.com, www.tupy.es, www.quecocineter.com, www.clickandcooking.es, www.miplato.es, santaybendita.com, www.sanaladas.com, zamparte.com,

Tras la identificación de las páginas comentadas se realiza una comparativa de aquellos que se repiten más en las búsquedas utilizando distintas palabras. La comparativa se realiza basándonos en 3 grupos de características:

- Características de producto
- Precios
- Formas de pago

De este cruce de competidores con las características seleccionadas se obtienen los resultados representados en la ilustración siguiente:

*Ilustración 12: Tabla comparativa de competidores*

	CARACTERÍSTICAS					PRECIOS (EUROS)			FORMAS DE PAGO				
	Descuento primer pedido (euros)	Variación de platos	Dispone de menús	Tiempo de envío (días)	Tiempo en la nevera (nº de días)	Platos principales	Consumo mínimo (en euros o en nº de platos)	Gastos envío	Tarjeta	PayPal	Efectivo	Tickets restaurante	Transferencia
<b>WETACA</b>	5	38		2-13	7	4,35-7,70	22	2,99	✓	✓		✓	
<b>NOCOCINOMÁS</b>	0	100	✓	1	15	4,00-7,00	35	3,95	✓		✓		
<b>MENUDIET</b>	15	53	✓	1	3	4,51-5,94	10 platos	6,90	✓	✓	✓	✓	✓
<b>KNOWEATS</b>	10	29		4-7	8	5,50-6,80	20	4,90-7,90	✓	✓		✓	
<b>CLICK AND COOKING</b>	10	23	✓	3-5	8	5,50-8,20	20	8,9	✓	✓			✓
<b>DONFOGÓN</b>	0	64		2-3	10	3,90-8,00	0	0-21,9	✓	✓	✓		✓

*Fuente: elaboración propia 2022*

Además de los competidores y de las conclusiones es interesante elaborar un resumen de las características por las que cada una de las empresas analizadas intenta diferenciarse en un mercado ya saturado

Siendo los principales puntos:

Solo comida sana, envases eco, compromiso social, reparto en el puesto de trabajo, dto. por cantidad, Pack a 15 días, menús, suscripciones, solo ensaladas, dieta, app, catering, ración familiar, tickets, comida para empresas y envío en el día.

De este análisis de la competencia y los ejes de diferenciación principales se consolida el uso como estrategia diferenciadora la producción y venta de arroces y fideuas de valencia a cualquier lugar

## 7.2. Públicos objetivos y zonas de acción

Una vez realizado el análisis de la competencia se procederá a la definición del público objetivo del plan de comunicación.

Técnicamente es viable el envío a cualquier lugar de la península, pero para concentrar los esfuerzos económicos de la futura campaña se decide analizar el mercado nacional con el fin de elegir la comunidad en la que se va a invertir de manera más agresiva para el lanzamiento del producto, y dentro de la comunidad, a que grupo de edad orientaremos los esfuerzos.

Los criterios utilizados para esta elección de los mercados serán los de:

- El volumen de población,
- Consumidores habituales de arroz
- Consumidores habituales de platos preparados

Con la evaluación de las dos características obtendremos un target de audiencia inicial, que iremos variando si es necesario con el feedback de las primeras acciones de marketing.

Tras el primer análisis de las variables definidas se obtiene una clasificación de las comunidades por número de habitantes representadas en la siguiente tabla:

Tabla 26: Datos de población por comunidad en 2021

	<b>Total</b>
	<b>2021</b>
<b>Total</b>	47.385.107
<b>01 Andalucía</b>	8.472.407
<b>09 Cataluña</b>	7.763.362
<b>13 Madrid, Comunidad de</b>	6.751.251
<b>10 Comunidad Valenciana</b>	5.058.138
<b>12 Galicia</b>	2.695.645
<b>07 Castilla y León</b>	2.383.139
<b>16 País Vasco</b>	2.213.993
<b>05 Canarias</b>	2.172.944
<b>08 Castilla - La Mancha</b>	2.049.562
<b>14 Murcia, Región de</b>	1.518.486
<b>02 Aragón</b>	1.326.261
<b>04 Balears, Illes</b>	1.173.008
<b>11 Extremadura</b>	1.059.501
<b>03 Asturias, Principado de</b>	1.011.792
<b>15 Navarra, Comunidad Foral de</b>	661.537
<b>06 Cantabria</b>	584.507
<b>17 Rioja, La</b>	319.796
<b>19 Melilla</b>	86.261
<b>18 Ceuta</b>	83.517

Fuente: (INE, 2021)

Para poder obtener conclusiones será necesario realizar el análisis de las otras variables comentadas.

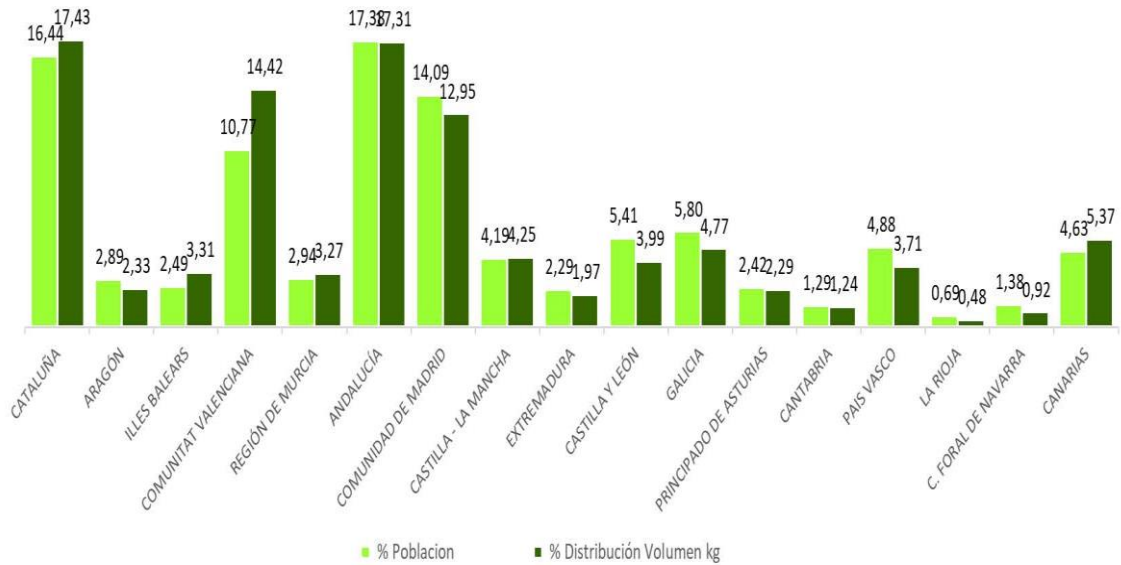
Para el análisis de las variables de consumo de arroz en el ámbito doméstico se toma como documento de referencia el “Informe del consumo de alimentación en España” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021)

En este informe se subdivide el mercado de consumo de arroz en consumo doméstico y extra doméstico. Para el objeto del proyecto nos interesan los datos del consumo en el hogar.

Dentro de este consumo nos centramos en el análisis demográfico analizando las tablas presentadas a continuación: y de las que concluye el informe:

En primer lugar y para reforzar los criterios de población se presenta en la siguiente ilustración los datos de consumo por comunidad autónoma por criterio de población y volumen de KG.

Ilustración 13 % Población y % distribución del volumen por comunidad autónoma (2020):

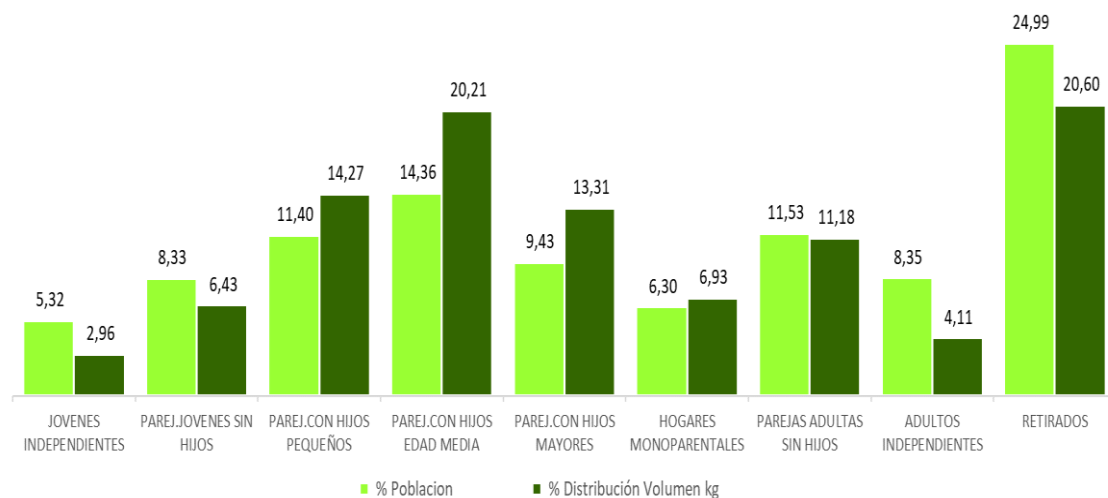


Fuente: (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021)

Podemos concluir sobre esta primera ilustración del apartado, que existen tres comunidades claramente diferenciadas por criterio de población y volumen de kg: Madrid, Cataluña, Andalucía. Se deja de lado la comunidad Valenciana puesto por no representar un mercado atractivo para el producto dada la gran cantidad de oferta existente

Sobre los datos representados en la ilustración 14: “La presencia de hijos en el hogar es fundamental para el consumo de esta categoría independientemente de la edad. El perfil consumidor de arroz es un hogar formado por parejas con hijos, ya sean pequeños medianos o mayores o monoparentales. La menor proporción de consumo se produce en los hogares de personas que viven solas ya sean jóvenes o adultas.”

Ilustración 14: % Población y % distribución del volumen por ciclo de vida (2020)

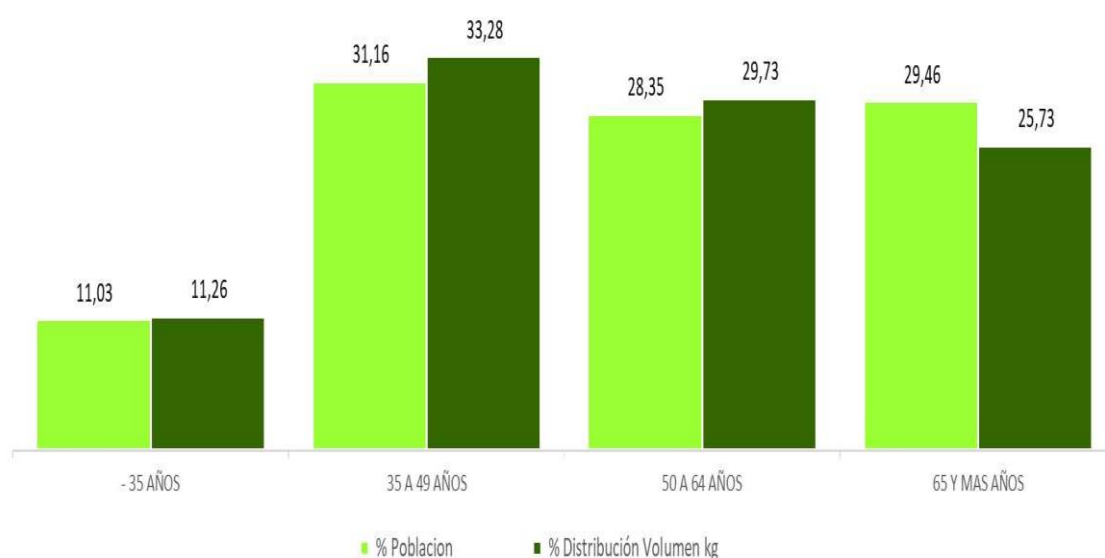


Fuente: (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021)

Según lo comentado por el propio informe, si nos fijamos en los datos por ciclo de vida observamos que el grupo que presenta mayor consumo es el de las familias.

La última de las características a analizar según lo definido sería la de la edad de las personas que realizan la compra. Estos datos quedan representados en la siguiente tabla:

*Ilustración 15: % Población y % distribución del volumen por edad del responsable de compra (2020)*



*Fuente: (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021)*

Siguiendo los comentarios del informe “El perfil intensivo de la categoría por tramos de edad reflejados, en el gráfico superior, se corresponde con hogares cuyo responsable de compra se encuentra entre los 35 y 64 años, ya que son responsables del 63,01 % de los kilos de arroz adquiridos durante el año 2020, cuando su peso poblacional es del 59,51 %. Destaca el grupo de edad de 35 a 49 años con el 33,28 % del volumen consumido en 2020 en el hogar”

Del análisis de la población objetivo podemos obtener un grupo bien definido:

- Población de las comunidades : Madrid, Andalucía, Catalunya,
- Parejas con hijos
- Población con edad superior a 35 años y centrándose en el subgrupo 35/64 años

### 7.3. Ejes, argumentos y mensajes principales

El siguiente punto del plan de marketing es el definir los ejes argumentales que según el mercado y producto observamos que transmitirán mejor los principios del proyecto.

Para ello definiremos dos grupos de argumentos, los argumentos racionales y los argumentos emocionales.

Se eligen estos dos subgrupos de argumentos pues es una clasificación usual en el marketing actual. Es conveniente repasar brevemente en que se basan estas dos tipologías de argumentos antes de entrar en los propios para el proyecto.

Los argumentos racionales podríamos definirlos como aquellos que utilizan de la capacidad de razonamiento del individuo y abordan puntos como la calidad, el precio, la utilidad o la facilidad de entrega.

Los argumentos emocionales son aquellos que en oposición a los racionales buscan evocar las emociones y despertar sensaciones no racionales que lleven a la compra del producto.

Ambos grupos son importantes en la definición del eje argumental del producto aunque según estudios se llegan a conclusiones de que el 95% de nuestras decisiones de compra se producen de manera inconsciente como las expuestas en libro "Como piensan los consumidores" (Zaltman, 2004)

Siguiendo estas corrientes de definición de argumentos se definen para el caso de estudio:

Argumentos racionales:

- Uso de ingredientes de primera calidad en la elaboración de los platos
- Tecnología de preparación y conservación con la última tecnología y garantizando la seguridad alimentaria
- Gran variedad de opciones para elegir: paellas, arroces, fideuá
- Transporte directo y en 24 horas
- Producto realizado en origen utilizando producto de km 0

Argumentos emocionales

Utilizando los valores obtenidos y viendo las edades y los grupos principales en el consumo de arroz se pretenderá:

- Evocar a la historia del plato tradicional y su filosofía como plato de unión y tradicionalmente utilizado en celebraciones
- Evocar momentos de reencuentros y felicidad.
- Vender el concepto de elaboración tradicional y utilizando métodos artesanales

Como conclusiones a los ejes argumentales usados, se ve interesante el Uso principal de los argumentos emocionales, sin obviar los racionales y utilizando herramientas como el story telling para presentar el producto y evocar las emociones en el posible consumidor



#### 7.4. Medios, canales y tipología de publicaciones

Una vez analizados los competidores, el público objetivo y los ejes argumentales, es momento de definir los medios y canales que se utilizarán para conseguir que el mensaje llegue al público.

Para ello diferenciaremos dos tipos de canales, los propios y los ajenos. Estarán dentro de aquellos canales clasificados como propios todos los que son gestionados directamente por la organización, tales como redes sociales o página web, y en los que la decisión de que publicar, cuando y como son decisión de la empresa .

Entenderemos en cambio los canales externos como aquellos que, aunque sirvan para hacer llegar el mensaje al público, no son gestionados por la organización, serían ejemplos de canales ajenos por ejemplo los buscadores como google, las páginas de empresa como Google My bussines, o las publicaciones realizadas en blogs o pro influencers y que no dependen directamente de la organización.

En cuanto a los canales internos se decide la creación y potenciación de una página web que actúa como portal de venta y la creación de las redes sociales, cuyo objetivo principal es redirigir al comprador hacia la página web.

El diseño de la web será un proyecto gestionado paralelamente por una empresa especializada y basándose en los ejes definidos y la identidad corporativa ya creada.

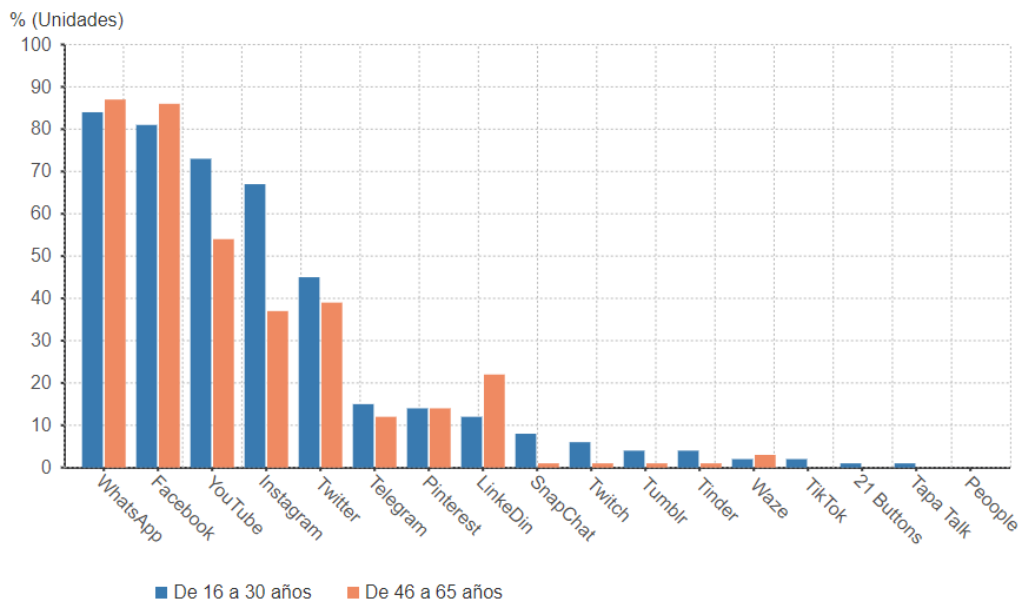
Será importante decidir en qué redes sociales va a basarse la actividad publicitaria para conseguir re direccionar a la página web al mayor número de potenciales clientes.

Para ello nos basamos de nuevo en las edades de los consumidores establecidas en el punto 7.2 y buscaremos abrir perfil en aquellas redes más usadas por dichos grupos de edad.

Según el infore “The social Media Family” (EDP DATA, 2019): “Facebook e Instagram son las dos redes sociales favoritas de los españoles, pero el número de usuarios se ha estancado en el caso de la primera, oscilando entre los 20 y los 22 millones en los últimos seis años, dato que contrasta con el crecimiento que ha experimentado la red social instagram desde 2015.”

En cambio si analizamos por edades vemos que en el caso del grupo objetivo sigue siendo mayor el uso de la red social Facebook. Estos datos quedan representados de manera clara en la siguiente ilustración.

Ilustración 16: Uso de redes Sociales en adultos y jóvenes



Fuente : (EDP DATA, 2019)

Por tanto, aunque según la evolución de usuarios, Instagram sea la red social más atractiva y que por tanto necesitaremos utilizar, para el caso del producto y el mercado del mismo no se podrá descartar la tenencia de un perfil de Facebook.

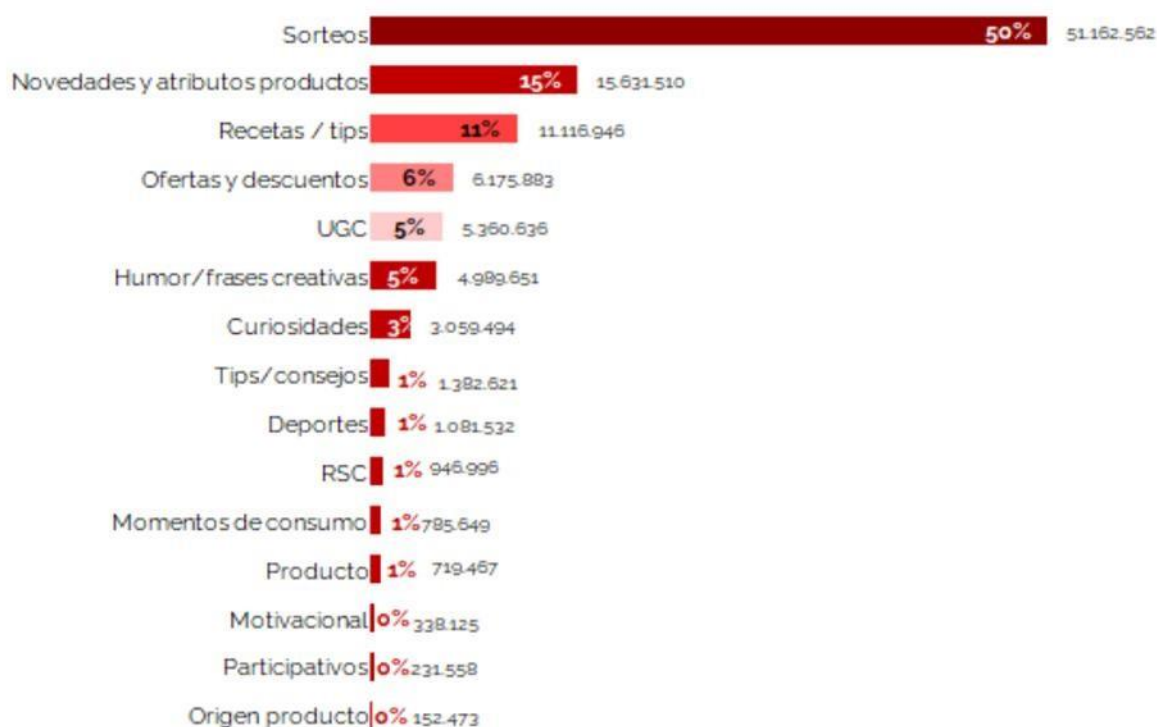
Se descarta la creación de un perfil de twitter por ser esta una red social no utilizada para el emplazamiento de publicidad y presentando retornos inferiores de la inversión.

En relación al lenguaje y contenidos que se prevé utilizar en estos medios propios serán principalmente, por orden de prioridad los de:

- Sorteos/concursos
- Promociones
- Consejos , recetas de los productos...
- Colaboraciones de públic (tests, encuestas...)
- Contenido de usuarios (UGC)
- Check-lists (listas de consejos o de verificación)
- Testimonios/recomendaciones

Se deciden esta tipología de contenidos porque según los resultados del estudio de IAB Spain sobre las redes sociales realizado en 2021 son los que más reacciones han suscitado, con una diferencia substancial. Esta clasificación se puede observar en la siguiente ilustración

Ilustración 17: Número de interacciones por tipo de contenido



Fuente: (IAB SPAIN, 2021)

En cuanto a las fuentes ajenas se decide en un momento inicial, y por capacidad de gestión e inversión crear perfiles de Google My Bussines y trabajar con Google como buscador de referencia realizando tareas de:

- SEO : Analizar, estructurar e incorporar contenidos, en función de las búsquedas online para mejorar el SEO on page, así como la cantidad y calidad de los enlaces
- SEM-Google Ads (valorar en función de palabras clave y potencial relación coste/ingresos)

### 7.5. Planificación de actividades y su secuencia

En este apartado del TFG se pretende presentar de manera breve como se deben de planificar del plan de comunicación según la etapa del mismo en la que nos encontremos.

Para definir las tareas asociadas al plan de comunicación primero es conveniente definir 4 etapas dentro del plan comunicativo relacionadas con los distintos momentos de relación que tenga la organización con el cliente potencial.

Estas 4 fases serían las de:

Descubrimiento: Basada en la primera toma de contacto que el potencial cliente tiene con el producto o la marca

Interés/Intención: una vez se ha detectado el producto en la red, hay que conseguir el usuario presente interés y demuestre una intención de compra real

Compra/repetición: Fase consistente en la realización efectiva de la compra por parte del potencial cliente

Fidelización/recomendación: fase consistente en conseguir la fidelización del cliente y la prescripción del producto a otros clientes.

Una vez establecidas las fases del plan comunicativo, y para concluir con la fase de desarrollo del TFG se procede a asociar a cada una de estas fases las tareas y los medios a utilizar.

En primer lugar la primera fase deberá llevar asociada tareas enfocadas principalmente a las redes sociales, consiguiendo un incremento de seguidores utilizando los recursos comentados anteriormente, como los concursos o las promociones. En el ámbito de la página web el objetivo principal deberá ser el de conseguir suscriptores y visitantes. Se empezara también a monitorizar el posicionamiento

En la fase dos el objetivo principal es el generar expectación mediante la publicación de contenido acerca del producto y su proceso de elaboración. En esta fase se debe seguir potenciando el crecimiento en redes, deben aumentar las entradas a la página web, y se deben convertir las primeras ventas. Se seguirá trabajando el posicionamiento.

La tercera fase está orientada a convertir las visitas y seguidores en ventas mediante la interacción con los mismos y las promociones constantes.

La cuarta fase tendrá tres ejes principales, en redes sociales se pretende conseguir la interacción y recomendaciones, en la página web el objetivo principal será el de fidelizar y conseguir clientes suscritos y con perfil de compra. En cuanto los canales ajenos, el posicionamiento SEO debe ser importante tras el análisis y remodelación de palabras clave y títulos en las fases anteriores. Se potenciará el posicionamiento SEM

## 8. CONCLUSIONES

Como se ha comentado en capítulos anteriores, este trabajo ha estado realizado sobre el supuesto de una empresa real y un proyecto planificado en la realidad. Se ha empezado por realizar el análisis del sector de la empresa y el sector en que va a introducir una nueva línea de producto.

Este sector es el de la alimentación y más concretamente el de los platos preparados. En el momento inicial la empresa encuadraría su producto en el de consumo en el día, pretendiendo pasar con el nuevo proyecto a vender un producto que siguiendo las técnicas de conservación, se pueda comercializar por otras vías gracias a su mayor vida útil.

Para el análisis primero se revisa el sector de la alimentación, del que se concluye su buena salud actual en el mercado español con cifras tan relevantes como que supone un 9'7% del PIB industrial o que ocupa cerca de 500.000 personas en nuestro país.

También destacable la participación porcentualmente superior de las mujeres en dicho sector. Después de este análisis se ha procedido al análisis del subsector de los platos preparados del que podemos resumir la conclusión en un crecimiento sostenido y una previsión de crecimiento en los próximos años a causa de los cambios en los hábitos de consumo. Presentando datos del 4'33 % del valor del mercado de la industria alimentaria con un volumen anual de 778.960,52 miles de kg que supone 3.399.765,73 miles de €. Esto nos hace llegar a la conclusión de que es un sector en el que es interesante invertir.

Tras el análisis del sector se procede al análisis de la organización y de su contexto del cual y mediante el análisis de las partes interesadas, del análisis DAFO y de la evaluación de riesgos y oportunidades asociadas se obtienen los tres puntos que suponen un riesgo mayor o una oportunidad necesaria para la ejecución del proyecto, siendo estos riesgos y oportunidades principales:

- Organigrama y procesos no están bien definidos creando un vacío de decisión en algún caso
- Falta de creación de identidad corporativa. La nueva marca no conocida en los nuevos canales de venta y no dispone de posicionamiento en la red
- Posicionar la nueva marca mediante el diseño de un plan de marketing adaptado a la realidad

Una vez detectados estos puntos críticos, se ha realizado la planificación de la que se concluye la importancia de la definición de los puntos clave del proyecto para garantizar la correcta gestión de los recursos en un desarrollo de proyecto.

Con esta planificación se ha procedido a centrar el desarrollo en la ejecución de las tareas definidas como riesgos críticos

De la definición de la nueva estructura se concluye la importancia en las organizaciones de la definición correcta de los procesos administrativos y de la necesidad de diseñar correctamente las organizaciones antes de la ejecución o ampliación de las actividades, puesto esta definición es parte del éxito en el desempeño de los procesos.

Del registro de la identidad corporativa se concluye la importancia de realizar correctamente las tareas previas a la creación de una marca, para evitar así el mal uso de los recursos y del tiempo.

Del último punto se concluye la importancia de la planificación de las tareas del marketing para conseguir definir objetivos claros. Podemos concluir para la organización que estos deberían de ser tres a nivel de planificación de comunicación:

- Generar conocimiento de Marca
- Obtención de ventas
- Consecución de repeticiones y recomendaciones.

Como conclusiones generales ha quedado clara la necesidad de la planificación de los proyectos en todas sus vertientes.

## BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

B. Franklin, E. (2001). *ORGANIZACION DE EMPRESAS:ANALISIS,DISEÑO Y ESTRUCTURA*. España: MCGRAW-HILL.

(Noviembre de 2020). Recuperado el 2022, de Wikipedia: The Principles of Scientific Management, title page

Asociación Española de la Calidad. (2022). <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/partes-interesadas>. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/partes-interesadas>

ASQ. (Mayo de 2016). <https://asqservicequality.org/glossary/strengths-weaknesses-opportunities-threats-swot-analysis/>. Obtenido de <https://asqservicequality.org/glossary/strengths-weaknesses-opportunities-threats-swot-analysis/>

ASQ *American Society for Quality*. (Mayo de 2022). Obtenido de <https://asq.org/search#q=SIPOC&t=coveo98e7ef94>

CARREFOUR. (2016). *Informe anual*. Recuperado el 03 de 2022

Chrysler corporation, Ford Motor Company, General Motors . (2008). *APQP (Segunda edición)*. Detroit: AIAG.

Crosby, P. (1986). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.

(2020). *Data & Trends EU Food & Drink Industry*. FOODDRINK EUROPE.

Dirección general de la industria alimentaria. (2022). *INFORME ANUAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA PERIODO 2020-2021*.

EDP DATA. (2019). <https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio-iab/382>. Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio-iab/382>

F. Osborn, A. (1979). *Applied Imagination (3 Revised edition)*. New York: Charles Scribner's Sons.

Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.

FIAB. (2021). *Informe económico 2020*. Obtenido de [https://fiab.es/es/archivos/documentos/INFECO\\_FIAB\\_2020.pdf](https://fiab.es/es/archivos/documentos/INFECO_FIAB_2020.pdf).

Grande Esteban, I., & Abascal, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Pozuelo de Alarcón: ESIC.

Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw Hill .

IAB SPAIN. (2021). *Estudio de redes sociales 2021*. Madrid: IAB SPAIN.

INE. (2021). *ine.es*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2853#!tabs-tabla>

- ISO. (2015). UNE EN ISO 9001:2015. AENOR.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson.
- Johnston, M., & Dougherty, D. (2012). Developing SIPOC Diagrams. *Six Sigma Forum Magazine*, 14-18.
- Justus Liebig, W. (1847). *Researches on the Chemistry of Food*. London: Taylor and Walton.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Naucalpan de México: Pearson Educación.
- Levitt, T. (1965). *Exploit the product life cycle*. Cambridge: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Levitt, T. (1983). *Marketing Imagination*. Cambridge: The Free Press.
- MARKETING HUMAN. (2022). <http://marketinghuman.com>. Obtenido de <http://marketinghuman.com/es/el-origen-de-los-platos-preparados-o-tv-dinners-historia-y-evolucion/>
- Maroto Álvarez, C., Alcaraz, J., Ginestar Peiró, C., & Segura Maroto, M. (2012). *Investigación operativa en administración y dirección de empresas*. València: Universitat Politècnica de València.
- Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. (2021). *Informe anual del 2020*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021). *Informe del consumo de alimentación en España 2021*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Ministerio de Pesca, Agricultura y Alimentación. (2021). Obtenido de [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-anual-consumo-2020-v2-nov2021-baja-res\\_tcm30-562704.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-anual-consumo-2020-v2-nov2021-baja-res_tcm30-562704.pdf)
- Navas López, J., & Guerras Martín, L. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor, Navarra: Aranzadi Civitas.
- OEPM. (2022). [oepm.es](https://www.oepm.es). Obtenido de [https://www.oepm.es/es/Bases\\_de\\_Datos\\_Marcas.html](https://www.oepm.es/es/Bases_de_Datos_Marcas.html)
- Oxford languages. (2022). <https://languages.oup.com/>. Obtenido de <https://languages.oup.com/>
- Phillips, J. (2010). *PMP: project management professional study guide*. New York : McGraw-Hill.
- Presidencia de Gobierno. (1977). Real Decreto 512/1977, de 8 de febrero, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la Elaboración, Circulación y Comercio de Platos Preparados (Precocinados y Cocinados). España.
- RAE (Real Academia Española). (2022). <https://dle.rae.es/organigrama>. Obtenido de <https://dle.rae.es/organigrama>



- Ribes Giner, G., Perelló Martín, R., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. València: Universitat Politècnica de València.
- Rivera Vila, L. (2012). *Decisiones en marketing: Cliente y empresa*. València: Universitat Politècnica de València.
- Sabater, G. (2015).
- Taylor, F. W. (1911). *Los Principios de la Administración Científica* . New York and London: Harper & Brothers publishers.
- Taylor, F. W. (1911). *Los Principios de la Administración Científica* . New York: Harper & Brothers Publishers.
- UNELINK. (2022). <https://www.unelink.es/dominios.html>. Obtenido de <https://www.unelink.es/dominios.html>
- UNELINK. (2022). <https://www.unelink.es/hosting-3.html>. Obtenido de <https://www.unelink.es/hosting-3.html>
- Zaltman, G. (2004). *COMO PIENSAN LOS CONSUMIDORES (traducido al español)*. Madrid : Empresa activa.

## ANEXO

### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



#### **Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.**

Pretende ser este punto una reflexión sobre como el sector y la organización elegidos como centro del trabajo pueden y deben ser agente de cambio dentro de la agenda 2030.

El sector alimentación es un sector con un peso importante dentro de los ODS, existe un ODS que directamente va orientado a la distribución y utilización de los alimentos.

Para este ODS 2 – HAMBRE CERO

El sector alimentario y la organización en particular podrían conseguir con una distribución adecuada de los excedentes a través de organizaciones no gubernamentales del entorno, principalmente las que actúan en el ámbito local de la ubicación de las instalaciones de fabricación y comarcal, se podría conseguir que ningún alimento se desperdicie y que llegue a manos de las personas o colectivos en situación más vulnerable.

Además, se establece entro de la planificación del proyecto la colaboración con plataformas digitales cuyo objetivo es precisamente la lucha contra el desperdicio de alimentos para lo cual, se ofrecen los excedentes diarios de producción que se generan en los establecimientos adheridos a precios muy asequibles muy por debajo de su coste real. Un ejemplo de este tipo de plataforma digital es “To Good To Go”

Otro ODS tratado en el trabajo es el ODS 5 – IGUALDAD DE GÉNERO, en el análisis sectorial se ha revisado el ratio de mujeres en puestos directivos y de investigación, concluyendo que en comparación con demás sectores industriales, es el alimentario un sector abierto al sexo femenino.

Aunque no ha sido objeto del trabajo a nivel organización con la implantación de un plan de Igualdad en la empresa, el compromiso por la participación plena y efectiva de la mujer en la empresa y la colaboración con las entidades locales, asociaciones empresariales y sociales para la concienciación y promoción de la igualdad de género, se conseguiría una aportación al cumplimiento de la agenda 2030

Otro ODS que impacta directamente en el desarrollo del trabajo y la actividad del sector y la organización es el ODS 12 – PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES, puesto que con la elección del mayor número posible de proveedores de proximidad que garanticen a su vez su compromiso por el desarrollo sostenible en sus políticas empresariales, actuar en el proyecto para minimizar los desechos con una adecuada política de reducción, reciclado y reutilización y evitar el desperdicio en la cadena de producción así como del producto terminado que contemplamos en el ODS-2, se garantiza una producción responsable con el medio ambiente. Otro hito importante es el de

racionalizar las cantidades vendidas de producto calculando las porciones y evitando un exceso de cantidad, que será desechada impactando negativamente, puesto que los recursos utilizados en su fabricación han sido desperdiciados

Otros ODS que impactan de modo no tan directo al TFG pero que es interesante mencionar serían los:

#### ODS 6 – AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO

Puesto que con una política de empresa decidida para el uso eficiente del agua y la gestión adecuada de los residuos se materializa el compromiso con este otro objetivo que además, se completa con la participación activa de la empresa en los foros que la administración local ha creado desde la remunicipalización del agua.

#### ODS 7- ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE

La implantación de sistemas de autoconsumo basada en el uso de las energías renovables y un uso eficiente de los recursos energéticos como gas, combustible o electricidad, contribuyen desde nuestro proyecto a este objetivo.