

# DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

# "DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE PARRILLADAS A DOMICILIO, SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA 2013"

#### **Sustentado Por:**

Juan David Gómez García 2008-0132 Noelia Yinette Gutiérrez Valdez 2009-0246 Omar Hipólito Rodríguez Carpio 2010-0529

Asesor Titular:
Ing. Juan Enrique Rosales

Asistente: Lic. Margarita Abreu

Monografía para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas

Santo Domingo, D.N.
Agosto, 2013

### **TABLA DE CONTENIDO**

AGRADECIMIENTOS	i
DEDICATORIAS	iv
INTRODUCCIÓN	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
I. Modelo de Negocios	2
1.1 Modelo	2
1.3 Modelo de Negocios	3
I. 2 Tipos de Modelos de Negocio	4
Google, inc. Publicidad integrada y de valor añadido	6
I.3 Ventajas	7
I.4 Evolución	10
2. Modelo Canvas	12
2.1 Enfoques	13
2.2 Componentes	13
2.3 Ventajas	16
3. Modelo Lean Canvas	17
3.1 Enfoque	18
3.2 Componentes	18
3.3 Ventajas	20
4. Modelo JER Canvas	21
4.1 Enfoque	22
4.2 Componentes	24
4.3 Ventajas	24
5. Etapas para la Aplicación de un modelo de negocios a un Emprendimiento.	25
II. Descripción del modelo de negocio para una empresa de servicio de parrilladas a domicilio	29
II.1 Características:	29
II.2 Industria o Mercado	31
II.3 Tendencias	34
II.4 Clientes / Consumidores	35
II.5 Competidores	36
II.6 Tecnología	38

III.	Pre-diseño del modelo.	.41
III.1	Definición del tipo de modelo de negocio a utilizar	.41
III.2	Definición de los componentes del modelo de Negocios	.41
III.3	Definición del Segmento de Clientes	.43
III.4	Identificación del problema al resolver	.46
III.5	Identificación de la posible solución	.47
III.6	Validación del problema y la solución.	.48
III.7	Propuesta de valor	.50
III.8	Elaboración de los componentes del modelo	.52
IV.	Evaluación del Modelo Pre Diseñado	.65
IV.1	Testeo	. 65
IV.2	Pivoteo	.66
IV.3	Modelo Ajustado	.68
IV.4	Clientes Potenciales	.74
V.	Plan para la aplicación del modelo	.76
V.1	Objetivos	.76
V.2	Etapas	.76
COI	NCLUSIONES	x
REC	COMENDACIONES	. xii
BIBI	LIOGRAFÍA	.xiii
ANE	EXOS	.xvi

- ➤ ANTEPROYECTO
- ENTREVISTAS
- > CLIENTES COMPROMISO DE COMRPAS

#### **AGRADECIMIENTOS**

El primer agradecimiento debe ir dirigido por encima de todo a Dios, por permitir que todo ocurra en el tiempo que el dispone y bajo las condiciones que facilita, Gracias Dios!! A mis padres Juana García y Eulalio Gómez por ayudar en todo momento a que pudiera obtener este logro en mi vida, y por hacerme entender lo importante y significativo que esto sería para mi persona y para el resto de la vida, por depositar su confianza ciegamente en su hijo, se los agradezco con todas mis fuerzas.

No puedo dejar de mencionar a mi familia, mi hermano Jhonattan de Jesús, a mis tías Lupe García, María, Carmen Lilian, mis tíos Pedro, José, Cecilio, Eufrasio, mi madrina Cristina y que sé que está feliz mi padrino Andújar en el cielo, por este logro que todos alentaron y apoyaron desde mi nacimiento, por estar pendientes de mi cuidado y desarrollo físico e intelectual, animándome en todo el trayecto de mi vida y carrera, depositando su entera confianza en cada reto que asumía sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad para lograrlo, solo me queda agradecerles mientras vida tenga por su gran esfuerzo conmigo.

Agradezco a personas como Manuel Alcántara, Reynold Germán, Edward Díaz, Robert Feliz que empezaron siendo amigos y compañeros de estudios y los considero mis hermanos, también a Vania Peguero simplemente gracias por estar ahí para uno, de corazón muchas gracias.

Juan David Gómez García

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme la fuerza, la sabiduría, la paciencia y las ganas de soportar un poco más. Por siempre permitirme levantarme y ayudarme a encontrar el camino correcto.

A mi madre Georgina Valdez, por su dedicación incondicional, consejos, desvelos y su lucha incansable por permitir que mi educación siempre sea la mejor, sin importar los sacrificios a los que tenga que enfrentarse.

A mi familia, mi Tía Mercedes Valdez, mi abuela Inginia Sánchez y mi Tío Víctor Valdez que están siempre presentes en mi vida y me brindan su apoyo en todo lo que deseo realizar.

A mi mejor amiga Marión Canó y a mi novio Brian Hernández que siempre están presente en las buenas y en las malas, dándome su comprensión y apoyo incondicional. A mis compañeros de clases que me permitieron entrar en sus vidas.

A mis compañeros de trabajo por ser tan trabajadores y siempre estar dispuestos a trabajar.

Por último y no menos importante les agradezco a mis asesores el Ing. Juan Enrique Rosales y la Lic. Margarita Abreu por su interés y profesionalismo al brindarnos tantos conocimientos y ser parte importante del desarrollo de este trabajo.

#### **Noelia Yinette Gutiérrez Valdez**

Agradezco a mi familia, mi madre Belkis Carpio que tanto ha luchado por sus hijos,

mis hermanos que me han esperado una eternidad, a mi tía Tuna y mis primas por

todo el apoyo y preocupación por mí.

Agradezco a mi novia Anayoslin Then por todo su apoyo, mi amigo y hermano

Yoel Viola por colaborar con el Mapa de Empatía del Módulo Creación de

empresas y también a mi amigo y hermano Ramón Rodriguez que me dio su Wifi

para enviar todos estos agradecimientos.

**Omar Hipólito Rodríguez Carpio** 

iii

**DEDICATORIAS** 

A manera personal este logro se lo dedico completamente a la persona que le

pertenece Juana García mi madre quien con todo el amor del mundo, esfuerzo

sobre humano, dedicación incansable, con una paciencia incalculable se fajo para

que esto fuera posible, Mamy te dije que este sería un regalo parta ti como lo es

para mí, espero lo disfrutes tanto como yo, te lo mereces y cumplimos este

objetivo.

No fue fácil, no fue corto el recorrido pero el esfuerzo valió la pena, gracias por la

dedicación y por tu apoyo más allá de lo normal. Estoy muy orgulloso de la madre

que Dios me regalo y no la cambio por nada en el mundo.

Lo logramos!

Juan David Gómez García

iv

Le dedico está monografía a Dios por ser mi guía, mi maestro y protector y haberme regalado las habilidades necesarias y el rendimiento requerido para que esta meta hoy pudiera ser realidad.

A mi madre Georgina Valdez por ser mi mayor ejemplo a seguir, por haber depositado su confianza en mí y formar un camino el cual seguir, y haberme enseñado a ser una mejor persona, convirtiéndome en una joven responsable y dedicada en mi trabajo y en mis estudios, logrando todo lo propuesto en este recorrido.

**Noelia Yinette Gutiérrez Valdez** 

#### INTRODUCCIÓN

La parrillada (también llamada asado, barbacoa o torrada), es un método para cocinar carnes de diferentes animales, principalmente de bovino, mediante el calor radiante o gases calientes de un fuego. Difundido en casi todo el planeta desde el descubrimiento del fuego.

La parrillada es normalmente cocinada en un ambiente caliente, cubierto y calentado por la llama de la incineración de madera, carbón, gas natural o propano. La parrillada en los restaurantes puede ser cocinada en una parrilla de metal diseñada especialmente para ese propósito.

En la actualidad los modelos de negocios implantados han sido orientados en su totalidad hacia el cliente, de manera que, se han desarrollado estrategias capaces de fomentar una relación directa con el cliente.

La creación de un modelo de negocio orientado al servicio a domicilio de parrilladas, viene a aportar al mercado local las facilidades y comodidades al cliente al organizar y realizar este tipo de actividad, dejándolo libre para disfrutar sin preocupaciones. La calidad que oferta al cliente se extiende desde los cortes de carnes, ingredientes, herramientas y equipos usados para servir, hasta la elaboración de los platos de acuerdo a los gustos del cliente.

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente diseño de modelo de negocio para la creación de una empresa servicios de parrillada a domicilio, surge de la oportunidad de ofrecer un servicio personalizado y especializado en la preparación de alimentos a la parrilla en la comodidad de su domicilio o donde el cliente elija, ofreciendo productos de alta calidad y un personal altamente capacitado para mantener los estándares de calidad en su punto más alto dentro del mercado. Este tema llevó a la necesidad de fundamentar en primer lugar los aspectos más importantes y que están relacionados directamente con los servicios que se van a ofrecer.

En el capítulo I se presentaron la descripción de los tipos de modelos de negocios existentes junto a sus características, elementos y ventajas, los cuales permiten evaluar los distintos alcances, desarrollando el más adecuado.

Luego, con la descripción del modelo de negocio para una empresa de servicio de parrilladas a domicilio desarrollado en el Capítulo II, se señalan todos elementos que inciden en el modelo de negocio a desarrollar, tomando en cuenta las características, la industria a la que pertenece, las tendencias influyentes, los consumidores potenciales y los competidores directos, así como también la tecnología que se encuentra en contacto con el modelo.

En esencia el Capítulo III, denominado Pre Diseño del Modelo, tiene como finalidad establecer el modelo de negocios que será implementado finalmente. En esta etapa se tomó un modelo propuesto por el profesor Juan Enrique Rosales, el modelo JER CANVAS por su orientación a proyectos que están iniciando.

Además, este se mantiene fiel a lo práctico y no descuida elementos críticos en la etapa inicial de un proyecto nuevo.

Continuando en la misma orientación en el Capítulo IV, Modelo Ajustado. Se realiza un análisis de todo el proceso por el cual pasó el modelo y, después de diversas pruebas con las personas de las que ya habían sido entrevistadas, expresaran su simpatía o rechazo hacia el modelo de negocios que se les plantea, a partir de esto se obtuvieron nuevas informaciones, nuevos aportes y como consecuencia el modelo de negocios se ajustó a las opiniones de los clientes potenciales del proyecto. A consecuencia de esto, se llevaron a cabo cambios y rediseños que permitieron obtener un modelo de negocio mucho más eficaz.

En este último capítulo titulado Plan de Aplicación del Modelo, se elaboró un plan para llevar a cabo con éxito el proyecto. Se enunciaron los objetivos que persigue este trabajo, como también las distintas etapas por cual tuvo que pasar.

Luego de culminar los 5 capítulos, se llegó a conclusiones interesantes que pueden servir de mucha ayuda a otros proyectos, como también se enlistaron una serie de recomendaciones a tomar en cuenta.

I. MARCO CONCEPTUAL	

#### I. Modelo de Negocios

Actualmente, una de las mejores formas de presentar ideas de negocios y proyectos es mediante modelos de negocios, éstos explican y guían de la forma más práctica posible una idea para que ésta sea entendida fácilmente.

En ese sentido, es necesario conocer y entender todo lo concerniente a modelos de negocios; concepto, definición, tipos, etc. Para lograr dicho entendimiento se definirá cada concepto de forma separada.

#### 1.1 Modelo

"Arquetipo digno de ser imitado que se toma como pauta a seguir<sup>1</sup>."

"Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.<sup>2</sup>"

"Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí.<sup>3</sup>"

1

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> http://www.wordreference.com/definicion/modelo

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm

#### 1.3 Modelo de Negocios

Ya que se ha definido cada término, se podría dar un concepto preciso de Modelo de Negocios. Además de las definiciones previas, para lograr dicho concepto se tomará como base las siguientes afirmaciones:

"Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles"<sup>4</sup>.

"El modelo de negocio de una empresa es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero<sup>5</sup>."

"Un modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.<sup>6</sup>"

\_

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> http://manuelgross.bligoo.com/que-es-un-modelo-de-negocio-la-fuente-de-tu-competitividad

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> http://definicion.de/modelo-de-negocio/

En conclusión un modelo de negocios trata de explicar el qué, el cómo, dónde y con qué va a llegar a los clientes y cómo ingresará dinero a la empresa. Se hace un esquema donde se ubican las actividades clave de la organización y se muestra su coordinación, funcionamiento y el producto obtenido. Esta forma de presentar una idea de negocio hace que sea más digerible al interesado, facilita su entendimiento y aprobación.

#### I. 2 Tipos de Modelos de Negocio

A principios del siglo xx los modelos de negocios eran sumamente sencillos, al pasar el tiempo la forma de hacer negocios ha ido evolucionando, la demanda de competitividad que exige el presente es la razón de dicho desarrollo. En los últimos 20 años se ha visto cómo algunos modelos de negocios han logrado cambiar los mercados y marcar las tendencias, compañías como Apple, Amazon, ebay, Google, entre otras, son ejemplos notables de modelos sumamente innovadores.

Estas empresas se han basado en tipos de modelos que han logrado romper esquemas y paradigmas, enfocándose en los puntos clave de su propuesta de valor y desarrollándose de manera proactiva. Existen distintos tipos de modelo de negocios, unos que se mantienen en lo tradicional, otros que se atreven a innovar. A continuación se presentan algunos tipos de modelos de negocio que han tenido éxito en las últimas décadas:

La **suscripción** o **subscripción** es un modelo de negocio que fue utilizado y promovido inicialmente por revistas y periódicos, y que actualmente es usado

también por muchos tipos de comercios y sitios web. En lugar de vender productos individualmente, con una suscripción se comercializa intermitentemente en períodos variables (mensualmente, anualmente o por temporadas) el consumo de un producto o el acceso también a un servicio.

**Fidelización** es un concepto de marketing, se refiere a la fidelización de los clientes. La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende.

**Modelo del cebo y el anzuelo** (también llamado el de los productos atados). Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios o productos o servicios asociados.

Algunos ejemplos de los modelos tradicionales son:

**Gillette**: King Gillet consideró que, si era capaz de ofrecer buenas maquinillas de afeitar a un precio muy competitivo, los clientes estarían encantados de pagar las cuchillas (que requerirían recambios periódicos).

**Xerox**: Cuando en 1959 Xerox introdujo su modelo 914, con características muy por encima de las fotocopiadoras que se vendían entonces (y mucho más cara), decidió innovar en su modelo de negocio: En lugar de vender cada máquina de la

forma tradicional, las alquilaría cobrando 0.04\$ adicionales por cada copia a partir de las 2000 mensuales.

Entre los ejemplos más modernos están:

Google, inc. Publicidad integrada y de valor añadido

Cuando realizas una búsqueda en Google, entre los resultados orgánicos aparecen con frecuencia resultados patrocinados en distintas posiciones. Mediante un sistema de pujas en tiempo real, cualquier persona o empresa puede posicionar su página web en la primera posición patrocinada.

**eBay** es un servicio de subasta en línea, obtiene sus ingresos por el desplazamiento de información, es un servicio totalmente autorizado, ayuda a compradores y vendedores a negociar por Internet.

Como se ha visto, los modelos de negocio se han ido ajustando a los tiempos, cada vez son más innovadores, lo que antes ni siquiera se pensaba, ahora es casi una necesidad. La mayoría de las empresas usan la base de los modelos tradicionales como es el caso de Apple que es vender productos, sin embargo, la estrategia que utilizan de involucrarse con el cliente desde la fabricación del producto hasta la experiencia del usuario, es lo que hace que su modelo sea único. En esa dirección deben estar orientados los modelos, aunque se use un modelo tradicional, se debe tratar de dar el toque personal a la propuesta, algo que logre diferenciar a la organización y que este basado en la satisfacción del cliente.

#### I.3 Ventajas

El simple hecho de plasmar un diseño que abarque el funcionamiento completo de un negocio en una especie de diagrama o mapa, constituye una ventaja importante. Ver los procesos desde un punto de vista general, mejora la identificación de futuros problemas, ayuda a trabajar de forma proactiva y, en consecuencia, a tener un desarrollo constante.

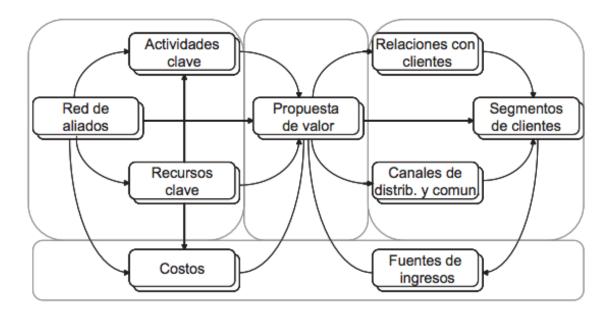


Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder<sup>7</sup>.

Como se pudo notar en la imagen anterior, se plantean las actividades clave de la empresa y se muestran las interacciones que hacen para lograr llevar al cliente la propuesta de valor. Esta perspectiva ayuda a la descripción y evaluación de los negocios y facilita la formulación de cambios estructurales.

-

 $<sup>^{7}\</sup> http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf$ 

Un ejemplo de cómo se puede hacer la descripción se muestra el siguiente cuadro:

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes son los aliados estratégicos más impor- tantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades inter- nas se podrían externa- lizar con mayor calidad y menor costo?	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía?	¿Qué tipo de relaciones cons- truye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de	¿Quiénes son los
	RECURSOS		gestión de relaciones?	clientes? ¿Puede describir los diferentes
	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Per- sonas, redes, instalaciones, competencias,)		¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
COSTOS		INGRESOS		
¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?		¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)		

Osterwalder divide el esquema en 9 partes que son: las alianzas, procesos, recursos, relacionamiento, segmentos de clientes, canales de distribución, costos, ingresos y por último en la propuesta de valor. Con este esquema el emprendedor tiene mayor facilidad de plasmar la idea de negocio<sup>8</sup>.

Además de la descripción, Osterwalder muestra cómo se pueden evaluar los negocios a través de este método:

 $^{8}\ http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf$ 

8

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Se trabaja con aliados en un grado suficien- te? ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y provee- dores? ¿Qué tanto se depende de los socios y provee- dores?	¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco?  RECURSOS  ¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque?	¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes? ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por otros competidores?	¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes? ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes? ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables? ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos)  CANALES DE DISTRIBUCIÓN  ¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? ¿Qué tan bien se llega a los clientes? ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes? ¿Qué tan bien integrados están los diferentes canales? ¿Se sabe qué tan eficientes en costos son los canales? ¿Se usan los canales? ¿Se usan los canales correctos para los clientes correctos? (por ejem-	¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesida- des? ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto? ¿Podemos reagru- par diferentes segmentos de clientes suficien- temente bien?
			plo: en cuanto a rentabilidad)	
COSTOS		INGRESOS		
Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos?		¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos? ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos (clientes o negocio)? ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor?		

Con este cuadro se puede evaluar la eficiencia de cada actividad, el impacto que genera en la propuesta de valor, qué importancia tiene la actividad, qué se ha logrado, qué ha cambiado, se pueden identificar un sin número de informaciones que son de gran importancia para la salud de la organización.

Las ventajas que brindan los modelos de negocio son notables, es una herramienta que sirve de apoyo a la idea de negocio desde su nacimiento hasta su implementación y además vigila que se mantenga en un desarrollo constante. Este método hace que no sea necesario ser un genio en los negocios para lograr el éxito, solo tener esa visión y deseo de emprender.

#### I.4 Evolución

La llegada de las tecnologías de información ha sido de gran impacto en la forma de hacer negocios, este cambio eliminó la mayoría de las barreras para la comunicación, ahora las ideas viajan más rápido, la información y comunicación fluyen con mayor eficiencia. Uno de los principales autores ha sido el internet y sobre este es que se han desarrollado las ideas más innovadoras en las últimas décadas.

Hoy en día las empresas pueden competir en dos mundos, no excluyentes, pero sí complementarios: un mundo real de recursos que se pueden ver y tocar, mercado físico y un mundo virtual en el que los bienes y servicios adoptan la forma de información digital y se pueden prestar a través de los canales de comunicación, mercado electrónico (Rayport y Sviokla, 1996).

En puntos anteriores se mencionaron algunos modelos de negocios que utilizan esta herramienta como base, algunas de estas son ebay, Amazon y Google. Relativamente son organizaciones que tienen poco tiempo en el mercado, pero su crecimiento ha sido enorme. Esta nueva forma de hacer negocios ha revolucionado el mercado mundial.

La tecnología de la información está infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de valor transformando la forma de realizar las actividades de producción y la naturaleza de los enlaces entre ellas (Porter y Millar, 1986).

Los mercados electrónicos reducen los costes de búsqueda; es decir, los costes en los que incurren los compradores para adquirir información acerca de los precios y los productos de los vendedores. Esta reducción de costes en los mercados electrónicos se produce por la mayor accesibilidad a información que proporcionan dichos mercados frente a los mercados tradicionales (Bakos, 1997).

En estos tiempos las empresas recurren al flujo de información de su cadena de valor virtual con el fin de proporcionar a los clientes nuevas formas de valor. En realidad, aplican las actividades genéricas que añaden valor a su cadena de valor virtual.

Las empresas que quieran ser competitivas deberán implementar dichas actividades en su funcionamiento, es decir, deben extraer valor de los mercados electrónicos aprovechando cada fase de la cadena de valor virtual. Para Rayport y Sviokla (1996), si las empresas desean aprovechar cualquiera de estas oportunidades, necesitan instaurar procesos que reúnan la información, la organicen para el cliente, seleccionen lo que merece la pena, lo sinteticen y lo distribuyan.

Sobre esta base han ido evolucionando los modelos de negocio, la liberación de la información provocó el cambio, ahora el conocimiento es más global, las distancias son más cortas y lo necesario para crear algo o lograr un cambio puede estar en frente de cualquiera aunque no se da cuenta.

#### 2. Modelo Canvas

Existen muchas maneras de realizar modelos de negocios de forma entendible, pero en el libro "Business Model Generation, 2009, por Alexander Osterwalder", nos muestran un nuevo procedimiento de forma práctica y sencilla llamado el Modelo Canvas. Por lo que se definirá diversos conceptos, enfoques, componentes y ventajas para así lograr comprender el proceso de ejecución.

"Modelo de Canvas (lienzos) para realizar modelos de negocios. Son herramientas de modelo de negocio ideados por expertos en negocios, que basados en el desarrollo de estrategia empresarial permiten describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y captura valor<sup>9</sup>."

"Es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo." (13)

"Una interesante herramienta que nos ayuda a diseñar e innovar sobre nuestro modelo de negocio de forma visual<sup>10</sup>."

Se puede decir que el modelo Canvas es la forma práctica y sencilla de explicar una idea de negocios, integrando todas las fases de la empresa de forma visual y logrando una gráfica con todos los detalles de la empresa, desde el más pequeño hasta el más complejo.

<sup>10</sup> (13) Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2002). «Charting Your Company's Future» (en inglés). Harvard Business Review: pp. 77-83.

12

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Allan; et. al. (2009). «1» (en Inglés). Business Model Generation. Nueva Jersey: Hoboken Publication. ISBN 9782839905800. Consultado el 23 de octubre de 2010.

#### 2.1 Enfoques

Ya que se ha definido el Modelo Canvas, se realizará un enfoque preciso del modelo. Este se centra de manera precisa en la estructura de la empresa y del mercado que veremos detallados a continuación:

"El lienzo o Canvas, descrito en el imprescindible "Generación de Modelos de Negocio" por A.Osterwalder, es una estupenda herramienta para conceptualizar el modelo de negocio de una empresa, punto de partida para diseñar nuevos escenarios y modelos.<sup>11</sup>"

El lienzo del modelo de negocio nos presenta del lado izquierdo el proceso de la empresa y del lado derecho el del mercado, desarrollando 9 bloques donde ese desarrolla la gestión complicada del mercado y el transcurso y entorno de la empresa.

#### 2.2 Componentes

El modelo Canvas se centra en 9 bloques que expresan con detalles las fortalezas y las demandas de la empresa, este método no solo es factible para empresas que están en la etapa de nacimiento, sino que tiene igual efectividad para empresas que están en la etapa de madurez, para obtener una visualización de donde innovar.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/29 de Noviembre del 2011 y 30 de Octubre del 2012

A continuación se desarrollan los 9 bloques que componen "El Lienzo del Modelo de Negocio":

- 1. **Propuesta de valor:** Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?, ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?
- 2. **Segmentación de clientes:** Define los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial. ¿Para quién estamos creando valor?, ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
- 3. Canales de Comunicación y Distribución: Describe como una compañía se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor. ¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?, ¿Cómo podemos alcanzarlos ahora?...
- 4. **Relación con los clientes:** Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con segmentos establecidos. ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?, ¿Qué relación hemos establecido?
- 5. Fuentes de Ingresos: Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes. ¿Por cuál valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?, ¿Cómo están pagando?...

- 6. **Recursos claves:** Describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio. ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?...
- 7. Actividades Claves: Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio. ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?...
- 8. Alianzas Claves (Red de proveedores): Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio. ¿Quiénes son tus aliados claves?, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?...
- 9. Estructura de Costos: Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?

Este método nos permite ver la empresa y sus diferentes actividades de una manera distinta y desde un punto de vista más amplio, obteniendo así información valiosa y necesaria para el bienestar de la organización.

#### 2.3 Ventajas

Con todo proceso se logran resultados diversos, en este caso con el modelo Canvas se obtienen numerosas ventajas de las cuales veremos:

- Ayuda al pensamiento estratégico, ya que nos ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio<sup>12</sup>.
- Permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo, clave para valorar en escenarios ¿y si...? El impacto de cada cambio.
- Se integra muy bien con otras herramientas del nuevo management, como las que provienen de la estrategia de los océanos azules, mapas de empatía...etc.

Podemos expresar que el modelo Canvas es una de las maneras donde se explica una idea de negocio de forma práctica y sencilla. Donde la empresa puede obtener nuevas propuestas de innovación o percatarse si es factible o no, antes de hacer una inversión.

\_

 $<sup>^{12}\,</sup>http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/$ 

#### 3. Modelo Lean Canvas

La metodología Lean Canvas parte de la idea de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. A continuación se definirá diversos conceptos, enfoques, componentes y ventajas para así lograr comprender el proceso de ejecución del Modelo Lean Canvas.

"El Lean Canvas adapta los bloques a la definición de un modelo de negocio menos desarrollado. Lo que se busca, en este caso, es concretar problemas, soluciones, mercado y flujos de ingresos y gastos, es decir, plantear las bases de nuestro modelo de negocio" 13.

"Lean Canvas crear una especie de guía o mapa que ayudara a los emprendedores a navegar por el proceso, desde el nacimiento de la idea hasta la creación 14."

"Lean Canvas es un método sencillo para el lanzamiento de negocios y productos sin tener que recurrir a un extenso, complejo y poco operativo Plan de Negocio. De esta manera las compañías, especialmente startups pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto"<sup>15</sup>.

17

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> http://www.emprendoteca.com/lean-canvas-estructura-tu-idea-desarrolla-tuegocio/#sthash.oE0bRsnn.dpuf http://www.leanstart.es/lean-canvas/

http://emprendedoresunimooc.blogspot.com/2013/05/lean-canvas-herramienta-online-gratis.html

Podemos concretar que el modelo Lean Canvas es un mapa para crear el proceso de un negocio de productos o servicios, enfocándose en los problemas, soluciones, mercados, flujos de ingresos y gastos, evitando grandes inversiones.

#### 3.1 Enfoque

Después de definir lo que es un Modelo Lean Canvas, se realizará un enfoque puntual del modelo. Este se centra de manera precisa en los problemas, solución y clientes de la empresa, que veremos detallados a continuación:

"La plantilla de Lean Canvas se introduce en el libro Running Lean, de Ash Maurya. En este libro el autor aplica el concepto Lean, nacido en Toyota cerca del año 1900, al desarrollo de aplicaciones web. Se nutre de tres metodologías: Customer Development (Steve Blank), Lean Startup (Eric Ries) y la Business Model Generation (Alex Osterwalder)".

Lean canvas comparte la estructura de 9 bloques a modo de lienzo en el que plasmar un modelo de negocio, e incluso comparte varios de los bloques del modelo canvas, sustituyendo el resto por alternativas muy prácticas y enfocadas.

#### 3.2 Componentes

En esta ocasión el modelo Lean Canvas cuenta con 9 bloques que expresan con detalles los problemas, soluciones y segmentos de mercados de la empresa, este método es factible para empresas que estas en la etapa de nacimiento, para evitar grandes inversiones<sup>16</sup>.

-

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> http://www.joifer.com/business-design/lean-canvas-una-variante-del-business-model-canvas/

A continuación se desarrollan los 9 bloques que componen "El Modelo Lean Canvas":

- Segmento de clientes: Definir el mercado sobre el que va a trabajar.
   Investigar quiénes son los usuarios con los que se va a empezar a trabajar.
   Este paso es muy importante, ya que una startup se dirige, en sus primeros pasos, a un mercado en el que probar el modelo de negocio.
- Problema: Enumera los 3 problemas principales de este colectivo, en relación con la actividad, y descubrir las alternativas al producto que puede utilizar el mercado para solucionar estos problemas.
- Proposición de valor única: Definir qué diferencia el producto o servicio del resto, cuáles son las peculiaridades del modelo de negocio y del producto o servicio, con respecto a las alternativas que puede tener el cliente.
- 4. Solución: Resaltar las 3 características más importantes del producto que van a resolver los problemas de los clientes. Tratar de centrarse en ellas y de no perder tiempo en características secundarias.
- 5. **Canales:** Cómo se va a llegar a los clientes. Se centra en todo el proceso de relación con el cliente, no sólo en el momento de la venta.

- Flujos de ingresos: Cómo se va a ganar dinero. Plantea la estrategia de ingresos.
- Estructura de costes: Qué supone un gasto. Estructurar los costes e indica el gasto mensual aproximado.
- 8. **Métricas clave:** Establecer qué actividades se van a medir y cómo medirlas. Tener en cuenta que estos indicadores deben ayudar a tomar decisiones en el desarrollo de la idea.
- 9. Ventaja especial/diferencial: Cuál son las características que hacen el producto o servicio diferente del resto, y si es difícil de copiar. Es posible que, en un principio, no se sepas cual es, pero se descubrirá a medida que madure la idea.

Para terminar, el Lean Canvas se enfoca más que nada en entender el problema, como primer requisito, para luego enfocarse en la acción de crear el producto. Por esta razón, ambas herramientas resultan muy útiles para documentar de manera escrita (o impresa) las hipótesis y los aprendizajes claves de tu modelo de negocio, y para que puedas compartirlos y analizarlos con otras personas y así construir un modelo de negocio exitoso que funcione —la finalidad de toda *start-up*.

#### 3.3 Ventajas

Los modelos de negocio nos ofrecen ventajas de las cuales distinguiremos unas pocas.

- Es una herramienta útil para emprendedores.
- Facilita la comunicación con el equipo, inversores y clientes.
- Ayuda a identificar las partes más riesgosas del modelo de negocio y mitigar dicho riesgo lo más pronto posible.
- Permite capturar la hipótesis que compone el modelo de negocio en forma rápida, concisa y portable.

El modelo Lean Canvas es una de las formas donde se explica una idea de negocio de forma concisa y rápida. De una forma que el emprendedor puede evitar hacer grandes inversiones y presentar de manera objetiva su proyecto de negocio a futuros inversionistas y clientes.

#### 4. Modelo JER Canvas

Como ya se ha dicho, se entiende que los modelos de negocios tienen que modificarse mediante pasa el tiempo, estos cambios deben de ir en la misma dirección de las tendencias del mercado. El modelo JER Canvas se enfoca en esta idea, es una combinación del modelo Canvas con el Lean Canvas. Surge como consecuencia de la experiencia del profesor Rosales (asesor de esta monografía) en el diseño y manejo de modelos de negocios para emprendimiento.

#### 4.1 Enfoque

Aparte del enfoque dado por los modelos Canvas y Lean Canvas, el JER Canvas se orienta a la función principal de la idea de negocios y otros componentes que inciden directamente con esta función. Para una mejor explicación se muestran a continuación los modelo Lean Canvas y JER Canvas.



Modelo Lean Canvas.

EMPRESA		MERCADO
Producto o servicio ampliado  Básico o central	<u>Periféricos o</u> <u>secundarios</u>	Relaciones Con Los Clientes
Procesos centrales Centrales	<u>Apoyo</u>	<u>Patner networks</u>
Cadena de Valor Entrada		
Procesos		Competencia Relevante
Salida		

Parte agregada por JER Canvas.

#### 4.2 Componentes

La parte que se agrega en este modelo es la tercera, la cual contiene los siguientes elementos:

**Producto o servicio ampliado.** Es importante determinar los aspectos centrales del producto o servicio.

**Procesos centrales.** Se deben distinguir los procesos primarios de los secundarios y asi sucesivamente.

Cadena de valor. Tener bien claro cómo una organización genera valor es vital para la misma.

Relaciones con los clientes. El modelo Canvas muestra la importancia de esta parte.

Partners network. Canvas también muestra la importancia.

**Competencia relevante.** Es importante tener bien claro cuál es la competencia directa e indirecta que enfrentara el producto o servicio en el mercado.

#### 4.3 Ventajas

De por sí los componentes del modelo JER Canvas brindan un sin número de ventajas al emprendedor, son herramientas poderosas que pueden hacer realidad una idea de negocio. A continuación se enlistan algunas de las ventajas que puede agregar el modelo JER Canvas:

**Descripción clara de la actividad principal.** Con dicha claridad la idea puede ser modificada en cualquier momento, al relacionar todos los componentes que apoyan la actividad principal para luego combinarla con ella misma en un mismo pliego, resulta de gran ayuda a la hora de aplicar mejoras.

Cadena de valor. En un modelo se debe entender claramente cómo una empresa genera valor, si se ve esta explicación a diario ayudaría a agregar o eliminar elementos que mejoren la propuesta.

**Competencia relevante.** Distinguir la competencia directa de la indirecta ayuda a enfocar los esfuerzos de una forma objetiva y mas organizada.

En conclusión, este modelo brinda un enfoque más completo para ayudar que una idea de negocio tenga éxito, es cierto que en la mayoría de ocasiones menos es más, pero hay aspectos que por más que se quiera simplificar algo, no se pueden dejar de lado, con más razón si se trata de inversión de recursos; humanos, dinero, tiempo, etc.

## 5. Etapas para la Aplicación de un modelo de negocios a un Emprendimiento.

La planificación y organización en el desarrollo de cualquier tipo de proyecto es vital en el éxito del mismo, muchas empresas fracasan por restarle importancia a estos elementos. No existe un método mágico que garantice el éxito de un proyecto, sin embargo, los expertos en el tema han estudiado los elementos que se entiende son imprescindibles al momento de emprender. A continuación se muestran las 5 etapas para el diseño de modelos propuesto por el Dr. Osterwalder.

## Etapa 1: movilización

Consiste en la preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio. Está enfocada en la preparación del escenario. Se trata de reunir los elementos necesarios para el diseño de un modelo de negocio, gestionando la motivación que se esconde detrás del proyecto y armonizando un lenguaje común para todo el proyecto y la generación del modelo de negocio.

#### Etapa 2: comprensión

Investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio. Consiste en inmersión. Reunir el equipo de diseño del modelo de negocio y revisar toda la información relevante en relación con clientes actuales y potenciales, tecnología, reuniones con expertos. Identificar los posibles problemas y las necesidades.

## Etapa 3: diseño

Adaptar y modificar el modelo de negocio en función de la respuesta del mercado. Es el trabajo de análisis.

Se trata de la conversión y transformación de la información en ideas de las fases anteriores en prototipos de modelo de negocio que se pueden explorar y comprobar. Después de haber analizado en detalle estos prototipos se selecciona el o los modelos de negocio que mejor cumple(n) las expectativas.

## Etapa 4: aplicación

Consiste en aplicar el (o los) prototipo(s) de modelo de negocios elegido(s). Es la fase de ejecución. Se ejecuta el negocio elegido con la planificación y las personas.

## Etapa 5: gestión

Se trata de la adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado.

Esta etapa es llamada también evolución. En esta fase se realizan las readecuaciones y modificaciones del sistema de gestión de la empresa para estructurar el modelo de negocio. Se supervisa y adapta o transforma en forma continua el modelo de negocio.

Estas cinco operaciones corresponden a actividades constantes en el tiempo y metódicas. Para que la organización pueda mejorar sus negocios debe contar con indicadores de medición y de desempeño para así retroalimentar de forma continua el sistema del modelo de negocio<sup>17</sup>.)

La omisión de alguna de estas etapas puede resultar dañino para un proyecto de emprendimiento. Es importante aplicar cada elemento de la planificación, organización, ejecución y gestión del proyecto.

-

 $<sup>^{17}\ (19)\</sup> http://jcvalda.wordpress.com/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-$ 

II. Descripción del modelo de negocio para una empresa de servicio de parrilladas a domicilio.

# II. Descripción del modelo de negocio para una empresa de servicio de parrilladas a domicilio.

Los modelos de negocio hoy en día están totalmente orientados al cliente, las ideas más innovadoras en los últimos 10 años se han basado en establecer una relación directa con el consumidor final, tratando de identificar las demandas más específicas y hasta las necesidades o deseos que el cliente no se imagina puede tener. En esta dirección es que se proyecta el modelo de negocio en cuestión, se quiere llevar al consumidor comodidad, un servicio especializado, de calidad y personalizado, en fin, crear experiencias únicas en los clientes.

En ese sentido, la idea adopta características muy específicas que se describirán a continuación:

## II.1 Características:

- i. Servicio Especializado: brindar un servicio a domicilio de preparación de carnes a la parrilla, incluyendo equipos, chef profesional, carnes, quarniciones, en fin todo lo que se necesite para un buen asado.
- ii. Funcionamiento: preparación de todo un banquete con los mejores cortes de carnes nacionales en el domicilio del cliente o donde este decida. Se sirve en Mesa de Buffet, al iniciar la comida, los invitados siempre tendrán carne recién salida de la parrilla o bien, se colocan Anafres en cada mesa para que los invitados no tengan que moverse.

- iii. Personal experimentado: experiencia en servicio y en preparación de alimentos asados.
- iv. Rapidez: eficiencia en el servicio, logística y planificación.
- v. Comodidad para el cliente: la idea se enfoca en brindar facilidades al cliente, los esfuerzos están orientados al incremento de comodidades, dejando al cliente libre para disfrutar de la actividad sin preocupaciones.
- vi. Innovación: este modelo está orientado sobre la tendencia de llevar al cliente el producto o servicio deseado donde este lo requiera, eliminando las incomodidades de la preparación de la actividad.
- vii. Calidad: los cortes de carnes, ingredientes, herramientas y equipos usados para servir, serán de la más alta calidad posible. La elaboración de los platos de acuerdo a los gustos del cliente.

Como se puedo apreciar, las características mencionadas del modelo se orientan a necesidades muy específicas, ese nivel de diferenciación ayudará a desarrollar innumerables ventajas competitivas dentro del mercado.

## II.2 Industria o Mercado

Al emprender una idea de negocios es de mucha importancia conocer a fondo las generalidades y particularidades del mercado al cual se quiere integrar. Esta información ayuda a anticipar eventos, adecuar la idea a la realidad actual y a orientar la planificación del negocio entorno a las tendencias.

El modelo de negocios propuesto se encuentra dentro de la industria de alimentos. Este sector se encarga de la preparación y elaboración a partir de diversas materias primas, productos de consumo humano. Dentro de esta industria están los restaurantes, renglón el cual se sitúa la idea de forma directa.

El sector restaurantes es uno de los más importantes para el desarrollo y crecimiento de la economía en República Dominicana, es un gran empleador y se mantiene en constante crecimiento. Una de las razones más importantes de este crecimiento es el gran dinamismo que lo caracteriza, esto debido a la creciente integración de culturas extranjeras. Entre los países más influyentes están: Estados Unidos, China, Venezuela, Puerto Rico, México, España, Italia, Argentina, entre otros países.

En los últimos años se ha visto como este mercado ha evolucionado, las innovaciones son notables, las ideas son cada vez más inusuales. Una de las modalidades que se están implementando es la combinación de servicios, como por ejemplo las pizzerías-bar, restaurantes-bar, entre otras.

Existen principalmente cuatro tipos de restaurantes que se relacionan incondicionalmente por tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y presencia de corriente turística, nacional y extranjera. Entre estos tipos están:

- i. Restaurantes gourmet: ofrecer platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que estos restaurantes son los más caros.
- ii. Restaurantes de especialidades: ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros posibles.
- iii. Restaurante familiar: sirve alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar. Por lo General, estos establecimientos pertenecen a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.
- iv. Restaurante conveniente: se caracteriza por su servicio rápido; el precio de los alimentos suele ser económico.

## Clasificación por el tipo de comida:

- i. Vegetarianos.
- ii. De pescados y mariscos.
- iii. De carnes rojas.
- iv. De aves

## Clasificación por la variedad de servicios:

- i. Restaurantes de autoservicio: establecimientos que se localizan en centros comerciales, plazas, aeropuertos, ferias, etc., Donde el cliente encuentra una variedad de platillos que combina a su gusto. Los precios son bajos por el poco personal y además no se deja propina.
- ii. Restaurantes de menú y a la carta: Los restaurantes a la carta tienen mayor variedad de platillos individuales, de modo que los clientes pueden elegir de acuerdo con sus apetitos y presupuesto.

Ambos pueden dividirse, a su vez, en:

- a. De lujo: comida internacional, servicio especializado, carta de vinos, etc.
- b. De primera y tipo medio: ofrecen comida internacional o nacional especializada.
- **c. De tipo económico**: ofrecen comida de preparación sencilla.

Como se pudo ver, este mercado es muy dinámico, muy cambiante y diverso. Estos factores invitan a competir, a cada vez ser mejores en el servicio, a mantenerse actualizado en cuanto a tecnología e información. Es un sector difícil, característica que demuestra que es valioso y duradero.

## **II.3 Tendencias**

Las pautas las dan los consumidores, los servicios cambian porque los clientes cambian. Por tanto, las tendencias siempre van a ir de la mano con las exigencias del consumidor. El consumidor actual exige ahorro de tiempo y calidad al mismo tiempo, son retos que el mercado ha tenido que enfrentar. Las tendencias expresadas en este punto están orientadas a partir de los consumidores.

Las denominadas preferencias alimentarias o tendencias identifican e integran a los individuos en grupos ("junk food" o comida basura), la comida rápida de los adolescentes, el "snack" o tentempié del adulto; el "self service" (sírvase usted mismo) que ha convertido a las personas en camarero/comensal, en una nueva concepción de las formas de consumir alimentos, etc.

En la actualidad existe una gran preocupación por la salud y se reconoce a la alimentación adecuada como un instrumento de protección de la salud y prevención de enfermedades, si bien, las encuestas demuestran que la elección de alimentos está condicionada por el factor económico y el gusto en primer lugar, seguido de la comodidad, simplicidad en la preparación culinaria y el valor nutritivo que los alimentos aportan a la dieta.

En síntesis, las tendencias van entorno a la salud y el ahorro del tiempo. Los modelos de negocios del sector alimenticio demuestran tales características, es notable la intención de mantener una imagen de calidad y al mismo tiempo ofrecer un servicio que vaya acorde con el ritmo de vida de los clientes.

## **II.4 Clientes / Consumidores**

La propuesta del modelo de negocios tiene como objetivo básicamente clientes con gustos por las parrilladas y compartir entre familiares, amigos, compañeros de trabajos, entre otros. Para establecer parámetros bien definidos se pueden identificar familias de Clase Media, Instituciones, Servicios Empresariales, colegios, en fin, cualquier persona física o jurídica que quiera contar en sus actividades con un servicio de este tipo.

Como se dijo en el párrafo anterior, este es el objetivo o más bien lo que se percibe que serían los clientes, todo parte de una base, la idea de negocio parte de una dolencia que se percibe en el mercado, de una tendencia que demuestra que el servicio debe mantenerse en constante mejoría. Sin embargo, un punto es lo que se percibe y otro es la realidad, por tanto, es necesario dirigirse directamente al cliente y confirmar o corregir la hipótesis, tema que se desarrollará y se llegará a la conclusión en el capítulo tres de esta monografía.

## **II.5 Competidores**

Dentro del mercado se ofrecen una gran gama de servicios en cuestión de alimentos, se pueden mencionar desde un simple puesto de comida ubicado en la calle en un carrito de hot dog, hasta un supermercado, restaurante o cualquier otro negocio de comida. Sin embargo, aunque dichos negocios se pueden considerar competencia, no representan una amenaza directa a la idea de negocio propuesta. Por tanto, es importante ser más objetivo y enfocarse en lo que podría ser la competencia directa del proyecto. Entre los modelos de negocios que podrían representar la competencia en el mercado están:

- i. Restaurante buffet. Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos). Surgido en los años 70's, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de persona.
- ii. Restaurante de comida rápida (Fast Food). Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas, pollo, entre otros. Las características primordiales de un establecimiento de comida rápida son las siguientes: Se le atiende con rapidez, es de fácil acceso, precios moderados, manejan estándares en procesos, platillos, administración y operación.

- iii. Restaurantes de alta cocina (gourmet). Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maitre. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.
- iv. Restaurantes temáticos. Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina italiana y la cocina china, pero también cocina mexicana, cocina japonesa, cocina española, cocina francesa, cocina peruana, cocina colombiana, cocina tailandesa, restaurantes espectáculo, entre otros.
- v. Comida para Ilevar (Take Away). Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús. Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. Al igual que los fast food, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías, los asaderos de pollos, etc.

El estudio de este tema es de vital importancia para cualquier proyecto, por esa razón se ha desarrollado de forma extensa en dos puntos ya que también se abordó en el punto de la industria. Es muy probable que todo esto pueda convertirse en una competencia difícil, pero la diferenciación de esta propuesta está bien marcada.

## II.6 Tecnología

El modelo de negocios es susceptible a diferentes tipos de cambios en la tecnología, elementos que contribuyen a la eficiencia en el proceso de encendido y preparación de las parrilladas, así como también facilitando la limpieza, agregando elementos novedosos a las parrillas tradicionales. Se podrían señalar algunas empresas y parrillas específicas que han innovado sus equipos para facilitar el trabajo a los clientes, sin restar calidad y sabor a los asados.

Parrilla de carbón. Durante más de tres años empresas han trabajado para conseguir lanzar al mercado la mejor barbacoa profesional que se pueda adquirir y como resultado el mercado les está respondiendo exitosamente desde el mismo momento en que fué lanzada comercialmente (Sólo en tres meses vendieron más de 70 unidades) pero es que también la han instalado en sus cocinas.

La parrilla Elitxu como la han bautizado "comercialmente", incorpora ruedas para poder moverla con toda facilidad e instalarla tanto en el exterior como en el interior de la cocina.

"Es una parrilla con hogar de acero, cuya parrilla de asado es extraíble, regulable en altura y que incorpora una puerta abatible para evitar que los humos salgan al exterior y del mismo modo poder ver cómo se van tostando las viandas que tengamos sobre el fuego. Gracias al sistema de expulsión de humos con salva chispas incluido, con tan solo colocarla bajo un sistema de extracción de humos, un restaurante estará preparado para trabajar a la brasa, sin obras ni modificaciones en el local.".

**Facilitador de encendido**. Se han incorporado un turbo ventilador con un sistema en forma de chimenea que en tan solo unos minutos y sin tener experiencia en el encendido, prepara un magnifico fuego. Este tipo de elementos agregados, por simple que parezcan agregan valor a este tipo de equipos y facilidad de uso, por agregar movilidad y durabilidad a los asadores.

Todos estos elementos desarrollados en este capítulo constituyen la descripción del modelo de negocios que se quiere implementar. Como se pudo notar, la idea está rodeada de aspectos que hacen que sea muy interesante su estudio e incita a la ejecución del proyecto. El estudio constante de estos temas son de gran importancia para mantener el negocio ya que es notable lo dinámico que puede ser el sector. Al haber explicado todas las características de la idea, es momento de la selección del tipo de modelo de negocios a utilizar en este estudio, ya se han explicado los distintos tipos de modelos de negocio y en el siguiente capítulo se elegirá uno de ellos, este será el que represente mayor conveniencia para el proyecto.

III. Pre-diseño del modelo.

## III. Pre-diseño del modelo.

En esta etapa se verá la idea desde un punto de vista más objetivo, los componentes necesarios en coordinación con la propuesta de valor, darán ese vistazo general y a su vez específico que ayudará a entender de forma integral la idea de negocio.

## III.1 Definición del tipo de modelo de negocio a utilizar

Para que el proyecto se lleve a cabo con éxito, se debe elegir un tipo de modelo de negocios que se ajuste a la propuesta. Los componentes de dicho modelo deben estar a la par con la realidad de la idea, es decir, no puede comprender elementos que no sean necesarios en esa etapa de inicio en que se encuentra el negocio.

En ese sentido, para esta propuesta se elige el modelo propuesto por el profesor Juan Enrique Rosales, el modelo JER Canvas. Se escoge este modelo ya que tiene una mayor orientación a proyectos que están iniciando, además, se mantiene fiel a lo práctico y no descuida elementos importantes que todo proyecto debe tomar en cuenta en su etapa inicial.

## III.2 Definición de los componentes del modelo de Negocios

En el 1er capítulo de esta monografía se habían definido los distintos tipos de modelo de negocios con sus respectivos componentes, el modelo JER Canvas es una combinación del modelo Canvas y el Lean Canvas, recordando que el Lean Canvas eliminó algunos elementos que entendía no ayudaban a una propuesta en sus inicios, mientras que el JER Canvas agregó algunos elementos que quizá descuida el modelo Lean Canvas.

Como ya se han definido estos componentes, a continuación se mencionará la lista completa de elementos que comprende el modelo JER Canvas:

- i. Segmento de clientes
- ii. Problema
- iii. Proposición de valor única
- iv. Solución
- v. Canales
- vi. Flujos de ingresos
- vii. Estructura de costes
- viii. Métricas clave
- ix. Ventaja especial/diferencial
- x. Producto o servicio ampliado.
- xi. Procesos centrales.
- xii. Cadena de valor.
- xiii. Relaciones con los clientes.
- xiv.Partners network.
- xv. Competencia relevante.

En estos 15 elementos se basa el modelo JER Canvas y los mismos serán los componentes que darán la estructura de la idea de negocios propuesta.

## III.3 Definición del Segmento de Clientes

El segmento de clientes es de suma importancia, debido a que un enfoque en los clientes adecuados es uno de los puntos clave para el éxito de las empresas. Esta primera etapa en cuanto a definición de clientes es un poco subjetiva ya que se mantiene en lo teórico, basándose en las características de la idea de negocios, las dolencias que se cree tienen el mercado y el análisis de los autores de esta monografía.

Para llegar a esta primera apreciación se tomó como segmento la clase media de Santo Domingo y se dividió en 3 grupos de edades que son: de 18 a 28, de 29 a 39 y de 40 en adelante. Estos segmentos se abordarán de una forma peculiar, se utilizará el llamado mapa de empatía o empathy map para pasar de lo teórico a lo práctico, enfocar más la idea y hacer la definición del o de los segmentos con un mayor nivel de precisión.

En el módulo de creación de empresas del curso monográfico se trabajaron diversas herramientas, entre estas está el mapa de empatía que es el que se desarrollará a continuación.

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLANE (ahora Dachis Group), que nos ayuda a entender mejor a nuestro cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades.<sup>1</sup>

Funciona haciendo un diagrama con las preguntas:

- i ¿Qué es lo que ve? Describe que es lo que el cliente ve en su entorno en el contexto del producto o servicio que estamos estudiando.
- ii ¿Qué es lo que escucha? Describe como el entorno influye en el cliente.
- ¿Qué es lo que realmente piensa y siente? Intenta dibujar que es lo que ocurre en la mente del cliente.
- iv ¿Qué es lo que hace y dice? Imagina que es lo que puede decir el cliente, o cómo se comporta en público.
- v ¿Qué le duele al cliente? Describe los miedos y frustraciones de los clientes.
- vi ¿Qué beneficios obtiene el cliente? Detalla los deseos y necesidades.



Fuente: Alexander Osterwalder Business Model Generation

Se aplicó esté diagrama a los distintos segmentos y obtuvimos los siguientes resultados:

i ¿Qué es lo que realmente piensa y siente? Tiempo libre, descansar, dinero, conocer personas, muy bien, diversión, conversaciones...

- ii ¿Qué es lo que ve? Vehículos, humo, compañeros de trabajo, alegría, búsqueda de oportunidades, personas, comida rápida, mucha carne, gente comiendo, comodidad, calidad...
- iii ¿Qué es lo que escucha? Necesito descansar, que llegue el fin de semana, que llegue el día de cobro, dónde es la fiesta, qué vamos a beber, qué vamos a comer, no nos compliquemos, música, yo preparo la carne, no me gusta el humo, no puedo compartir...
- iv ¿Qué es lo que hace y dice? Habló con mis amigos, ejerzo influencia en algunos que me rodean, soy positivo, vamos a comer, me gusta compartir con los amigos, me gusta la carne, siempre estoy trabajando, no tengo tiempo para compartir...
- v ¿Qué le duele al cliente? Depender de alguien poco calificado, no obtener las cosas a tiempo, gastar dinero innecesario, no recibir lo que pido, las deudas, la falta de tiempo, que se queme la comida, quedarse con hambre, no poder disfrutar, tener que cocinar, el que cocina no disfruta...
- vi ¿Qué beneficios obtiene el cliente? El amor, las oportunidades, compartir con los amigos, usar mejor mí tiempo disponible, comer, libertad, ver mucha comida, bailar, conocer personas...

Los resultados obtenidos evidencian que los clientes buscan comodidad en sus actividades, servicios que puedan cubrir la falta de tiempo que sufre la generación actual, son personas que buscan compartir un momento con sus amigos y

familiares, sin tener que atender otra cosas que entorpezcan sus interacciones, su diversión y relajación que le brinda el compartir con los suyos. .

Como se pudo notar, el uso de esta método arroja informaciones muy específicas de los clientes, además de aportar datos para la elaboración de la propuesta de valor, ayuda a definir los segmentos con mayor precisión, ahora se pueden ver particularidades que aclararan los segmentos, aspectos que facilitan su descripción y delimitación.

## III.4 Identificación del problema al resolver

El mapa de empatía nos brinda información muy importante y entre ellas está el problema a resolver. Debido al desarrollo que se vive en la actualidad, las personas tienen menos tiempo para hacer y planear eventos e incluso participar en ellos, aun así estas exigen y necesitan un momento de ocio, de distracción para compartir en familia y amigos. Según lo revelado en el mapa de empatía, al momento de hacer una parrillada son muchas las preocupaciones de los anfitriones, entre las principales dolencias están: la falta de tiempo de los anfitriones al momento de hacer una parrillada, el no poder estar presente en cierto sentido para sus invitados, no tener tiempo para la compra, preparación y cocinado de la carne al momento de la actividad. Ya que se tienen bien definidos los problemas que se encuentra la gente al hacer parrilladas, resulta más fácil amoldar una solución a dichas dolencias. En el siguiente punto se abordará lo que podría llegar a ser la solución a estos problemas.

## III.5 Identificación de la posible solución

Cuando se habla de servicio refiere a que alguien haga algo por otro. Mientras más se estudie ese algo, se tendrá mayor claridad en cuanto a las necesidades o demandas que exigen o desean los clientes. En ese sentido, la solución que podría enfrentar los inconvenientes que presentan las personas al momento de organizar una parrillada, se detalla a continuación.

El servicio en cuestión abarcaría toda la organización de la parrillada, en detalle sería:

- i Compra de los alimentos: Carnes, guarniciones, sazones, salsas, en fin, todo lo necesario en cuanto a la comida.
- ii **Equipos y productos necesarios:** barbecue, utensilios de asar, carbón.
- iii **Platos y demás:** cubiertos, cuchillos, platos, manteles, mesas, sillas, desechables, etc.
- iv **Personal:** chef con vasta experiencia en asados.

El servicio contemplaría el traslado de todo lo mencionado anteriormente en el lugar que desee el cliente, con la salvedad de que el paquete no tiene que ser contratado por completo, los clientes tendrán la opción de elegir solo lo que verdaderamente necesiten o quieran.

En vista de lo analizado hasta el momento, esta sería la solución que más se ajusta a las necesidades identificadas. El servicio trata de llevar al consumidor la

mayor comodidad posible, hace que el tiempo empleado por los clientes en la actividad sea de calidad, es decir, para compartir, disfrutar, descansar y recrearse. Ahora bien, tanto el problema como la solución planteada hasta el momento, aunque se basan en un mapa de empatía, siguen siendo un poco subjetivas. Por tanto, es necesario seguir haciendo pruebas que fortalezcan las hipótesis planteadas.

## III.6 Validación del problema y la solución.

La validación no es más que una verificación de las hipótesis que se han hecho anteriormente, que son los segmentos que se han seleccionado, la identificación de los problemas y las posibles soluciones. Esta verificación se hizo mediante entrevistas realizadas a posibles clientes, tratando de obtener información que sustente las afirmaciones planteadas. Dichas entrevistas fueron cara a cara para no solamente escucharles, sino también, ver sus reacciones, gestos, entre otros aspectos.

Se entrevistaron a 15 personas, con las informaciones obtenidas se reconfirman los segmentos seleccionados planteados en el punto III.3, como también los problemas y soluciones identificadas en los puntos III.4 y III.5 respectivamente. Sin embargo, se pudo obtener también información que no se contempló en dichos puntos. Al analizar las respuestas de los entrevistados, se lograron percibir algunos aspectos que le pueden agregar mucho valor a la propuesta en cuestión.

En lo siguiente una lista de las conclusiones obtenidas de dichas respuestas:

- i El cliente exigiría un buen trato a sus invitados. Tener un personal sumamente capacitado en cuestión de servir, protocolos y otros aspectos similares.
- ii Compra de carnes de calidad. Aparte del servicio, se podría tener una selección de las mejores carnes para la venta, con la salvedad de que si contratan también el servicio, les podrían salir más económicas, esto agregaría opciones al cliente.
- **Paquetes de menor costo.** Combinaciones en el servicio que resulten menos costosa, la cual puede incluir bebida y postre.
- iv Variedad en las guarniciones. Ofrecer guarniciones no comunes en las parrilladas, ampliar el menú de guarniciones.
- v Carnes adicionales disponibles en el lugar por si hace falta. Contar con un stock de carnes disponibles aparte de lo ya contratado y comprado.
- vi Postres. Contar con un menú de postres para ofertar.
- vii Limpieza. Dejar limpio y organizado el lugar donde se lleve a cabo la parrillada.

Como se pudo ver, hubo muchos aspectos que no se habían tomado en cuenta y que ahora se podrían convertir en parte imprescindible de la propuesta. Con la información obtenida hasta el momento, se puede llegar a una verdadera propuesta de valor, una idea más acabada y sustentada, a una solución real de una dolencia. Por consiguiente, en el siguiente punto se abordará esa propuesta basando se en todos estos análisis y conclusiones realizadas.

## III.7 Propuesta de valor

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas y las informaciones arrojadas por el mapa de empatía, se enlistarán los elementos necesarios en orden de relevancia. Una de las conclusiones más importantes a la cual se llegó con las entrevistas es el grado de importancia que representa para los clientes las dolencias y deseos tratados en el tema, punto que se dejó para esta parte del trabajo para tener un orden lo más lógico posible. Algunos de los puntos a tocar a continuación ya se han definido anteriormente, en dichos casos solo se hará mención de los mismos.

En lo adelante una lista de los servicios que comprenderá la propuesta, en orden de mayor a menor importancia de acuerdo a la frecuencia de las respuestas:

- i Alimentos de la mejor calidad posible.
- ii Opciones de lugares para llevar a cabo la actividad.
- iii Chef especializado en sazonar y asar alimentos.
- iv Limpieza del lugar al final de la actividad.
- v Distintos tipos de barbecue y utensilios de asar.
- vi Oferta de paquetes económicos.
- vii Mesas, sillas, manteles, platos, cubiertos, cuchillos, desechables, etc.
- viii Personal para llevar la comida a la mesa.
- ix Menú de postres.

A continuación se enlistarán las dolencias que enfrentarán dichas soluciones, en orden de mayor a menor importancia según la frecuencia de sus respuestas:

- i No poder conseguir carnes de calidad.
- ii Tener que limpiar todo al final de la actividad.
- iii No tener lugar donde hacerla.
- iv Perder mucha energía y tiempo en la organización.
- v Altos costos.
- vi No tener barbecue.

Como ya se tienen las dolencias y sus soluciones, es momento de describir los beneficios que obtendrían los clientes con la propuesta de valor. A continuación una lista de los distintos beneficios en orden de mayor a menor importancia:

- i Compartir un momento de calidad con la familia e invitados.
- ii Ingerir alimentos de la mejor calidad.
- iii Mayor comodidad, menos trabajo.

En conclusión la propuesta seria un servicio de parrilladas a domicilio que abarca esos nueve aspectos mencionados en la lista de servicios, valga la redundancia. La llegada a este punto representa el inicio del modelo JER Canvas, de aquí parte todo, se desglosan los distintos componentes que lo conforman. En el siguiente punto se detallarán los componentes del modelo JER Canvas, pero esta vez estará enfocado a la idea de negocio, se desarrollará cada componente en base a la propuesta de valor.

## III.8 Elaboración de los componentes del modelo

En el capítulo uno se desarrolló en qué consistía cada elemento del modelo de negocios JER Canvas, son 13 componentes que dan estructura a la propuesta de valor. A continuación se desglosarán dichos elementos conteniendo una breve descripción en base a la idea de negocio.

El servicio de parrilladas a domicilio se estructura de la siguiente forma:

## i Principales problemas:

- a. No poder conseguir carnes de calidad.
- b. Tener que limpiar todo al final de la actividad.
- c. No tener lugar donde hacerla.
- d. Perder mucha energía y tiempo en la organización.
- e. Altos costos.
- No tener barbecue.

#### ii Soluciones:

- a. Ofrecer alimentos de la mejor calidad posible.
- b. Opciones de lugares para llevar a cabo la actividad.
- c. Chef especializado en sazonar y asar alimentos.
- d. Limpieza del lugar al final de la actividad.
- e. Distintos tipos de barbecue y utensilios de asar.
- f. Oferta de paquetes económicos.
- g. Mesas, sillas, manteles, platos, cubiertos, cuchillos, desechables, etc.
- h. Personal para llevar la comida a la mesa.
- i. Menú de postres.

## Propuesta única:

Un servicio completo de parrillada en el domicilio que el cliente decida, la oferta incluye desde el lugar para llevar a cabo la actividad, pasando por la comida, barbecue, chef, mesas, manteles, utensilios, postre, en fin, todo lo necesario y un poco más para hacer una parrillada de calidad incluyendo hasta la limpieza del lugar al finalizar.

#### iii Ventaja:

Este servicio sería pionero en el país, ningún establecimiento de comida cuenta con ese nivel de especialización en el servicio y menos uno que esté orientado a las parrilladas. Para llevar a cabo este servicio se necesita de muy buena organización y coordinación ya que son muchos procesos distintos, esto complica la idea, haciendo que sea poco tentativo a otros negociantes.

#### iv Segmentos de clientes:

Es un blanco de público que puede ir desde los más jovencitos de 16 o 18 años hasta los más maduros de 65 o 70 años, es así de amplio porque es un servicio que va en beneficio a la salud, una actividad sana y recreativa. Se necesita tener poder adquisitivo en cuanto a los jovencitos, pero para eso están los padres que de seguro no se negarían si le pidieran una actividad tan sana como esta y que a la misma vez los mismos padres pueden disfrutar. La juventud adulta del país es consumidora fiel de estas actividades y los de más edad también.

V	Métricas clave:			
a.	Número de servicios contratados.			
vi	Canales:			
a.	Espacios alquilados.			
b.	Hogares de los clientes.			
C.	Espacios abiertos al público.			
vii	Costos:			
Costo	Costos de adquisición:			
a.	Páginas web			
b.	Redes sociales			
C.	Periódicos			
d.	Publicidad boca a boca			
e.	Material P.O.P			
Costo	s de distribución:			
a.	Transporte			
b.	Mantenimiento de stock.			
Personas:				
a.	Personal de cocina.			
b.	Limpieza.			
C.	Seguridad.			

## Tecnología:

Comunicación (teléfonos, computadores, sistemas de navegación, internet, etc.)

## viii Modelo de ingresos:

- Venta del servicio.
- b. Alquiler de equipos, mesas y demás.
- c. Venta de carnes.

## Valor del ciclo de vida:

- a. Ingresos. Contrataciones desde \$2,000 pesos en adelante.
- b. Margen bruto 23%.
- ix Producto o servicio ampliado.

#### Básico o central.

a. Parrillada a domicilio.

## Periféricos o secundarios.

- a. Alquiler de barbecue.
- b. Venta de carnes.
- c. Alquiler de mesas, manteles, utensilios, etc.
- d. Postres.
- e. Alquiler de espacios.

## Procesos centrales.

- a. Recibir una orden.
- b. Compra de los alimentos.
- c. Mantenimiento de stock.
- d. Llevar el servicio al lugar donde esté el cliente.
- e. Limpieza del espacio.

## Procesos de apoyo.

- a. Medios de transporte para hacer las compras.
- b. Distintos medios de comunicacion para recibir los pedidos.
- c. Medio de transporte para entregar el servicio.

#### Cadena de valor.

## Entrada.

a. Orden a través del cliente ya sea por llamada o visita a las oficinas.

## Procesos.

- b. Confirmación de la orden (lugar, día, cantidad, servicios solicitados)
- c. Pago por los servicios solicitados.
- d. Reservación de espacios.
- e. Compra y preparación de los alimentos.

## Salida.

- a. Entrega de los servicios contratados.
- x Relaciones con los clientes.
- a. Servicio personalizado de calidad.
- b. Contacto directo con la familia.
- c. Paquetes ajustados a cada cliente.

#### xi Partner networks.

- a. Carnicerías
- b. Gasolineras
- c. Centro de gas
- d. Suplidores de aderezos y salsas.
- e. Clubes y empresas que alquilen espacios.

## xii Competencia relevante.

- a. Restaurantes de comida rápida.
- b. Empresa organizadora de eventos.
- c. Restaurantes que vendan alimentos a la parrilla.
- d. Restaurantes con servicio a domicilio.

Este ha sido el desarrollo de cada componente del modelo JER Canvas, enfocando cada parte a la idea de negocios. Al culminar esta etapa ya se cuenta con un modelo pre-diseñado el cual se puede someter a pruebas con los posibles clientes. La simplicidad de este método hace que el entendimiento de la propuesta sea más clara, aún más cuando se puede ver en un gráfico como se planteará en el siguiente punto.

## xiii Modelo pre-diseñado

En la mayoría de las ocasiones cuando se ve algo gráficamente se logra un mejor entendimiento, esta fácil compresión tiene múltiples ventajas. Esta herramienta ayuda al emprendedor a tener una visión completa de su idea de negocio, de manera que puede identificar fallas en cualquier parte de su propuesta. Además, su sencillez hace que terceros puedan entender con rapidez y a la misma vez aportar ideas que agreguen valor. En ese sentido, a continuación se desarrollan de forma breve los distintos componentes que conforman la propuesta de valor, pero esta vez de forma gráfica.

## **MODELO DE NEGOCIO**

JER Canvas

JERyssnl-2013

Problemas	Solución	Propuesta Única de valor	Ventaja	Segmentos clientes
	Ofrecer alimentos de la mejor calidad posible.			
No poder conseguir carnes de calidad.	Opciones de lugares para llevar a cabo la actividad. Chef especializado en sazonar y asar alimentos.	Un servicio completo de parrillada en el domicilio que el cliente decida. Oferta incluye desde el lugar, pasando por la comida, barbecue, chef, mesas, manteles, utensilios, postre, hasta la limpieza del lugar al finalizar.	ningún. Para llevar a cabo este servicio se necesita de muy buena organización y coordinación, esto complica la idea, haciendo que sea poco	Desde los más jovencitos de 16 o 18 años en coordinación con sus padres, hasta los más maduros de 65 o 70 años, es así de amplio porque es un servicio que va en beneficio a la salud, una actividad sana y recreativa. La juventud adulta del país es consumidora fiel de estas actividades y los de más edad también.
Tener que limpiar todo al final de la actividad.	Chef especializado en sazonar y asar alimentos.		Ŭ	
No tener lugar donde hacerla.	Limpieza del lugar al final de la actividad.  Distintos tipos de barbecue y utensilios de asar.			
Perder mucha energía y tiempo en la organización	Oferta de paquetes económicos.  Mesas, sillas, manteles, platos, cubiertos, cuchillos, desechables, etc.  Personal para llevar la comida a la mesa.			
Altos costos.	Menú de postres.			
No tener barbecue.				
			canales	

	Métricas Claves			
	Número de servicios contratados.		Espacios alquilados.	
			Hogares de los clientes. Espacios abiertos al público.	
Costos		Ingresos	'	
Costos de adquisición de Clientes	Personas	Modelo de Ingresos		
Páginas web	Personal de cocina.	Venta del servicio.		
Redes sociales Limpieza.		Alquiler de equipos, mesas y demás.		
Periódicos	Seguridad.	Venta de carnes.		
Publicidad boca a boca		Valor Ciclo de Vida		
Material P.O.P	Tecnología Comunicación (teléfonos, computadores, sistemas de			
navegación, internet, etc.)		Ingresos		
		Contrataciones de 2,000 pesos en		
Transporte		adelante.		
Mantenimiento de stock.		Margen Bruto		
		23%		

PROD		MERCADO MERCADO	
Producto o servicio ampliado  Básico o central Periféricos o Secundario  Alquiler de Barbecue.  Venta de carnes.  Alquiler de mes manteles, utensilios, etc. Postres.  Alquiler de espacios.		Relaciones con los clientes Servicio personalizado de calidad. Contacto directo con la familia. Paquetes ajustados a cada cliente.	
Procesos Centrales	Ароуо	Patner Networks	
Recibir una orden.	Medios de transporte para hacer las compras.	Carnicerías	
Compra de los alimentos.  Mantenimiento de stock.	Distintos medios de comunicación para recibir los pedidos.  Medio de transporte para	Gasolineras	
	entregar el servicio.	Contro do gas	
Llevar el servicio al lugar donde esté el cliente.		Suplidores de aderezos y salsas.	
		Clubes y empresas que alquilen espacios.	

Cadena de Valor Entrada	
Orden a través del cliente ya sea por llamada o visita a las oficinas.	
Procesos	Competencia Relevante
Confirmación de la orden (lugar, día, cantidad, servicios solicitados)	Restaurantes de comida rápida
Pago por los servicios solicitados.	Empresa organizadora de eventos
Reservación de espacios.	Restaurantes que vendan alimentos a la parrilla
Compra y preparación de los alimentos.	Restaurantes con servicio a domicilio
Salida	
Entrega de los servicios contratados.	

Como se pudo notar, es mucho más amigable verlo de forma gráfica, esto tiene un mayor impacto cuando se muestra en grande donde cada componente tiene una explicación que se ve clara. En el primer módulo del monográfico se hizo un primer intento de este método, ajustado a la misma idea de negocio que se está tratando en este trabajo, sin embargo, en el momento no se contaban con los conocimientos que se han aplicado ahora. En el próximo capítulo se hará prueba de este gráfico, mediante un testeo, realizado con las mismas personas que fueron entrevistadas para obtener información relevante sobre la idea de negocios. En esta ocasión se trata de una idea mucho más acabada, con un análisis más profundo y con una visión mucho más objetiva.

# IV. Evaluación del Modelo Pre Diseñado

## IV. Evaluación del Modelo Pre Diseñado

Es de suma importancia que los clientes puedan entender bien el concepto que se les quiere ofertar, en esta etapa del trabajo se tendrá la oportunidad de presentar a los consumidores este modelo que ha sido pre-diseñado. Esto se hace con el propósito de ver las distintas reacciones de las personas, gestos, ademanes, opiniones y conclusiones.

Luego de establecer el gráfico del modelo, se hizo un análisis de todo el proceso por el cual pasó y, después de diversas pruebas con las personas de las que ya habían sido entrevistadas, se llegó a obtener nuevas infamaciones, nuevos aportes y como consecuencia el modelo de negocios transigió ciertos cambios. Algunos elementos se eliminaron, otros fueron agregados y algunos se dividieron, sin embargo muchos elementos se mantuvieron iguales.

Una vez realizada la evaluación se pudo notar que existían elementos que podrían tener un mejor enfoque, y fue lo que se logró con este trabajo de campo. A través del testeo, pivoteo y un modelo ajustado se explicaran los diversos resultados obtenidos.

## IV.1 Testeo

El primer paso en este proceso es el testeo, debido a que con esta herramienta se puede revelar información de calidad, respecto al contexto en donde va a operar, que en este caso es el servicio.

El servicio ya está ideado y preparado, pero se necesita saber cómo lo recibirán los consumidores, por lo que se realizó diferentes presentaciones a los mismos para evaluar su efectividad, conocer sus sugerencias y opiniones de cada elemento del modelo. Esto se hace persiguiendo el objetivo de llegar a satisfacer el mayor número de necesidades que poseen nuestros clientes, ya que estos cambios y ajustes giran en torno a sus puntos de vistas.

En toda empresa de servicio es importante ejecutar todo el proceso para evaluar su viabilidad y realizar los ajustes necesarios, de manera que se obtiene una mejor respuesta del mercado y la mayor aceptación de los consumidores hacia la oferta.

### **IV.2 Pivoteo**

Al realizar el testeo los clientes potenciales señalaron algunos puntos que no se habían tomado en cuenta para el diseño del modelo, los mismo serán presentados a continuación:

i. Segmentos de Clientes. La idea de segmentar los clientes en Empresariales, Familiares y Sociales, de la mano de ofrecer dentro de estos segmentos combos de acuerdo a las consideraciones de los clientes que componen el mismo.

- ii. Modelo de los Ingresos. Especificar dentro de esta parte cómo será la forma de pago, si existirán facilidades de pago previo a la actividad, demás detalles sobre el cobro de los servicios y patrocinios.
- iii. **Procesos Centrales.** Dentro de estos procesos se debe agregar el servicio a la mesa para los clientes dentro de la actividad y el pago del servicio por parte del cliente para tener el ciclo completo de la actividad económica.
- iv. Relaciones con los clientes. Crear combos de servicios preferenciales que incluyan elementos específicos para el segmento (Tomando en consideración la segmentación en empresariales, sociales y familiares para esto.). Permitir a los clientes ajustar los combos a su presupuesto y de acuerdo a sus necesidades. Ofrecer degustaciones previas a la actividad sin compromisos para que los clientes prueben el sabor y la calidad de nuestros productos. Degustaciones de vinos como regalos de promoción para los invitados a las actividades

Los ajustes y cambios que ha tenido el modelo de negocio son para la mejoría y mayor satisfacción de los consumidores, los resultados obtenidos se mostraran en el siguiente tema.

## IV.3 Modelo Ajustado.

Después de un análisis y consultar con diversas personas se concluye con un nuevo modelo de negocio, el cual se mostrará a continuación con la misma gráfica, pero con el ajuste realizado, el mismo tiene sugerencias y observaciones de las personas consultadas:

## MODELO DE NEGOCIO JER Canvas JERyssnl-2013

Problemas	Solución	Propuesta Única de valor	Ventaja	Segmentos clientes
No poder conseguir carnes de calidad.  Tener que limpiar todo al final de la actividad.  No tener lugar donde hacerla.  Perder mucha energía y tiempo en la organización  Altos Costos.	Ofrecer alimentos de la mejor calidad posible.  Opciones de lugares para llevar a cabo la actividad. Chef especializado en sazonar y asar alimentos.  Chef especializado en sazonar y asar alimentos.  Limpieza del lugar al final de la actividad. Distintos tipos de barbecue y utensilios de asar.	Un servicio completo de parrillada en el domicilio que el cliente decida. Oferta incluye desde el lugar, pasando por la comida, barbecue, chef, mesas, manteles,	Pionero en el país. Para llevar a cabo este servicio se necesita de muy buena organización y coordinación, esto complica la idea, haciendo que sea poco	Desde los más jovencitos de 16 o 18 años en coordinación con sus padres, hasta los más maduros de 65 o 70 años, es así de amplio porque es un servicio que va en beneficio a la salud, una actividad sana y recreativa. La juventud adulta del país es consumidora fiel de
Altos Costos.				
No tener barbecue.	Oferta de paquetes económicos.			
	Mesas, sillas, manteles, platos, cubiertos, cuchillos, desechables, etc.			

	Personal para llevar la comida a la mesa.  Menú de postres.			
	Métricas Claves Número de servicios contratados.		Canales Espacios alquilados. Hogares de los clientes. Espacios abiertos al	
Costos		Ingresos	público.	
Costos de adquisición de		ingresos		
Clientes	Personas	Modelo de Ingresos		
Páginas web	Personal de cocina.	Venta del servicio (Pago 50% al solicitar y 50% al entregar).		
Redes sociales	Limpieza.	Alquiler de equipos, mesas y demás.		
Periódicos	Seguridad.	Venta de carnes. Patrocinios		
Publicidad boca a boca		Valor Ciclo de Vida		
Material P.O.P	Tecnología Comunicación (teléfonos, computadores, sistemas de navegación, internet, etc.)	ores, Ingresos		
Costos de distribución Transporte		Contrataciones de 3,000 pesos en adelante.		
Mantenimiento de stock.		Margen Bruto		

		23%
PRODUCTO	MERCADO	
EMPRESA		MERCADO
Producto o servicio ampliado		Relaciones con los clientes
		Servicio
		personalizado de calidad.
		Contacto directo
		con la familia.
		Paquetes
		ajustados a cada cliente.
		Creación de
		Combos.
		Negociación de
		precios. Degustaciones y
		regalos
	Periféricos o Secundarios	promocionales
Básico o central	Alquiler de barbecue.	
Parrillada a domicilio.	Venta de carnes.	
	Alquiler de mesas, manteles, utensilios, etc.	

Confirmación de la orden (lugar, día, cantidad, servicios solicitados).  Pago por los servicios solicitados.	Restaurantes con servicio a domicilio
Reservación de espacios.	
Compra y preparación de los alimentos.	
Salida	
Entrega de los servicios contratados.	

Como ya se ha dicho en capítulos anteriores, independientemente de que este modelo ya haya pasado por una serie de pruebas, su estructura debe ser flexible, en el transcurso del proyecto y su puesta en marcha pueden seguir surgiendo cambios que vayan orientados a las exigencias de los clientes. Si en este momento se duplicara el número de personas a las cuales se les presentara el modelo, es muy probable que haya más cambios, pero por cuestión de tiempo esto resulta imposible.

## **IV.4 Clientes Potenciales**

A raíz de las interacciones que se sostuvieron con las personas se obtuvo un mínimo de cinco clientes que demostraron un intereses real en la propuesta, con la promesa de probar los servicios una vez se encuentren disponibles para el público en general.

V.	Plan para la aplicación del modelo

## V. Plan para la aplicación del modelo

Una buena planificación siempre es beneficiosa para llevar a cabo un proyecto, así las decisiones y ejecuciones programadas se hacen de forma organizada y objetiva. Para una aplicación efectiva de este modelo se necesita plantear objetivos y etapas, los mismos deben estar definidos de forma clara y precisa. A continuación los objetivos y etapas que guiarán este modelo a un inicio exitoso.

## V.1 Objetivos

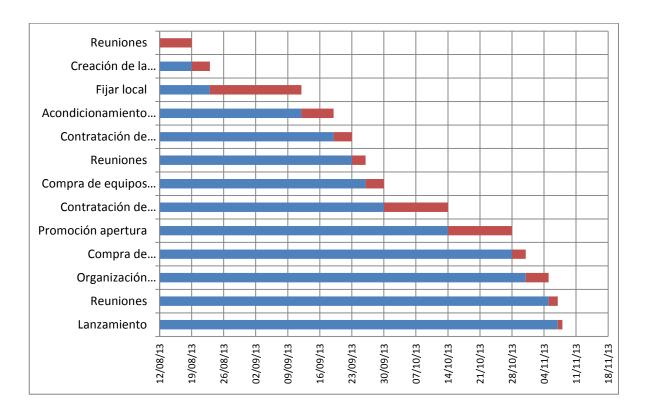
- Iniciar el proyecto dentro de los tres meses siguientes a la entrega de esta monografía.
- ii. Inicialmente como lugar de almacenamiento se utilizaran los domicilios de los integrantes del equipo de trabajo, también se usara uno de estos domicilios como oficina de ventas y recepción de los clientes.

## V.2 Etapas

Las etapas a recorrer se presentarán mediante una Carta Gantt. El diagrama de Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Se elige esta herramienta ya que es muy práctica y ayuda a organizar el orden de las actividades.

Para un mejor entendimiento a continuación se enlistan las distintas actividades que se realizarán en el transcurso del inicio del proyecto, junto con las fechas y la duración en días de las mismas.

Tarea	Inicio	Duración
Reuniones	12/08/2013	7
Creación de la empresa	19/08/13	4
Fijar local	23/08/13	20
Acondicionamiento de local	12/09/13	7
Contratación de servicios	19/09/13	4
Reuniones	23/09/13	3
Compra de equipos y herramientas	26/09/13	4
Contratación de personal	30/09/13	14
Promoción apertura	14/10/13	14
Compra de alimentos y bebidas	28/10/13	3
Organización lanzamiento	31/10/13	5
Reuniones	05/11/13	2
Lanzamiento	07/11/13	1



**Carta Gantt** 

Si todo resulta como fue planeado, el lanzamiento se realizará el jueves 7 de noviembre. Las actividades están organizadas de una forma lógica, buscando la

coherencia en su secuencia para que tenga mayor fluidez y se realicen sin inconvenientes.

Con este capítulo finaliza el desarrollo de este modelo de negocios, lo que sigue es ejecutar todo lo descrito en esta monografía. Sin embargo, el camino siempre trae sus dificultades y se debe estar preparado para enfrentarlas, no importa lo genial que sea la idea, al momento de llevarla a cabo se necesita dedicación y esfuerzo.

## **CONCLUSIONES**

La elaboración de este proyecto aportó hallazgos y conclusiones importantes para el desarrollo de modelos de negocios. Con el pasar de los años los modelos de negocios han llegado a ser muy innovadores. Desde los años 1950 las empresas que han sido las más grandes y exitosas hasta hoy, han creado modelos de negocios ejemplares como McDonald's, Toyota, Hipermercados, Wal-Mart, entre otros. Sin embargo, los tiempos se menttienen cambiantes y las compañías deben replantear continuamente su modelo, remodelando al ritmo en que el valor cambia de un sector industrial a otro. El éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de los clientes.

Luego de evaluar la problemática de los procesos de elaboración de una parrillada en un lugar determinado y con todos los elementos requeridos por la misma, se presenta la idea de crear un modelo de negocio que permita la realización de una parrillada como el cliente lo requiera en cualquier lugar de Santo Domingo. Después de haber ejecutado diversas investigaciones y observaciones se identifica una necesidad en el mercado, con los conocimientos adquiridos en los últimos años ya se cuenta con la capacidad de crear un proyecto fundamentado en dicha necesidad y con el propósito de generar ganancias para una empresa.

Dentro del proceso es indispensable enfatizar que la calidad aporta valor al modelo de negocio, debido a que ofrecer un producto o servicio superior a lo que

el cliente espera recibir y a un precio accesible, garantiza su aceptación. La calidad es entregar al cliente no solo lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido. Por lo que es trascendental aprovechar la ocasión para aportar beneficios entre consumidores y suplidores.

Una de las principales conclusiones de esta monografía es la importancia que puede llegar a tener el contacto cara a cara con el posibles clientes, presentando la idea y modelo de negocio para así obtener información, impresiones, opiniones, reacciones, aportes, entre otros. Estas interacciones ayudan a que el modelo de negocios tome forma y se ajuste lo más posible a las necesidades de los clientes, logrando así una idea más acabada y objetiva.

La realización de este trabajo sirvió de mucha experiencia a sus integrantes y a las personas que trabajaron indirectamente en el proceso, estos últimos intervinieron y aportaron importantes informaciones y observaciones que resultaron vitales para la creación del modelo de negocio. Se debe resaltar que lo aprendido servirá para proyectos futuros, el trabajo en equipo fue de suma importancia para la comprensión y el ágil proceso de elaboración, las lluvias de ideas y las soluciones a problemáticas fueron de gran contribución.

Con el desarrollo de este modelo se espera contribuir con ideas que puedan resolver diferentes problemas y necesidades de la sociedad, aportar al desarrollo del país, no solamente con nuevas empresas sino también creando ese proyecto que podría servir de ejemplo a otros emprendedores.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el modelo de negocio de una empresa de servicio de parrillada a domicilio en Santo Domingo, República Dominicana, puede ser efectivo debido a los problemas de las sociedades de hoy día y de los tiempos que atraviesan los países en desarrollo como el nuestro.

Este modelo de negocio cubriría una necesidad, por lo que se recomienda la implementación del mismo para permitir a los usuarios obtener calidad y desahogo al momento de hacer una actividad en un lugar deseado.

En última instancia cabe destacar que la creación de empresas es un tema importante en las monografías en la Universidad Apec, es trascendental contar con la ayuda y el soporte de asesores capaces que permiten explorar los potenciales existentes, aprendizajes durante años de estudios e impulsar la implementación de ideas puntualizas que produzcan beneficios a una sociedad cambiante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Cómo definir tu Modelo de Negocio: versión pdf | Advenio

De la idea a tu empresa – Servulo Anzola – Mc Graw Hill -2005

Emprendedor de Éxito – Rafael Alcaraz R – Mc Graw Hill -2006.

Empresarismo –Kathelen All – Mc Graw Hill -2012

Generación de modelos de negocios -Alexander Osterwalder

Guías de clases Curso Modular creación de Empresas –Prof. Ing. Juan E Rosales.

How Designers Think: The Design Process Demystified - Bryan Lawson - Google

## Libros

Innovación Empresarial -Rodrigo Varela-Pearson - Tercera Edición- 2008

Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2002). «Charting Your Company's Future» (en inglés). Harvard Business Review: pp. 77-83.

Notas y material de mapas de Empatía y modelos de negocios, subidos a plataforma Eva, Curso Modular de Creación de Empresas.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Allan; et. al. (2009). «1» (en Inglés).

Business Model Generation. Nueva Jersey: Hoboken Publication. ISBN 9782839905800. Consultado el 23 de octubre de 2010.

ScienceDirect.com - Procedia - Ciencias Sociales y del Comportamiento Creatividad e Innovación en la Enseñanza Business 2010 Aplicación de Design Thinking to Business

The lean Start Up – Eric Ries

wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS\_Social\_(Ideas\_2012).pdf

#### **WEBGRAFIA**

http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelonegocio.pdf

http://www.wordreference.com/definicion/modelo

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo

1/modelo.htm

http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm

http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-

negocio.pdf

http://manuelgross.bligoo.com/que-es-un-modelo-de-negocio-la-fuente-de-tu-

competitividad

http://definicion.de/modelo-de-negocio/

http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-

negocio.pdf

http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-

negocio.pdf

http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-

negocio-business-model-canvas/29 de Noviembre del 2011 y 30 de Octubre del

2012

http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-

negocio-business-model-canvas/

3 ejemplos de modelos de negocio innovadores | Ciberopolis

8 modelos de negocio | SoyEntrepreneur

http://www.emprendoteca.com/lean-canvas-estructura-tu-idea-desarrolla-tuegocio/#sthash.oE0bRsnn.dpuf

http://www.leanstart.es/lean-canvas/

http://emprendedoresunimooc.blogspot.com/2013/05/lean-canvas-herramienta-online-gratis.html

http://www.joifer.com/business-design/lean-canvas-una-variante-del-business-model-canvas/

http://jcvalda.wordpress.com/2013/02/12/las-5-etapas-de-diseno-de-modelo-de-negocio/



## Anexo I. Anteproyecto de la Monografía

# UNIVERSIDAD ACCIÓN PRO-EDUCACIÓN Y CULTURA UNAPEC



## DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINITRACIÓN

"Diseño de un modelo de negocio para una empresa de servicio de parrilladas a domicilio, Santo Domingo, República Dominicana 2013"

#### **Sustentado Por:**

Juan David Gómez García 2008-0132 Noelia Yinette Gutiérrez Valdez 2009-0246 Omar Hipólito Rodríguez Carpio 2010-0529

Asesor Titular:
Ing. Juan Enrique Rosales

Asistente: Lic. Margarita Abreu

Anteproyecto de la Monografía para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas

Distrito Nacional, República Dominicana 2013

# "Diseño de un modelo de negocio para una empresa de servicio de parrilladas a domicilio, Santo Domingo, República Dominicana 2013"

## 1. Planteamiento del problema.

Los alimentos a la parrilla siempre han ocupado un lugar especial dentro del gusto de los dominicanos, esto se debe a múltiples razones que van desde los beneficios a la salud, hasta el gran sabor distintivo que agrega cocinarlos de esta manera.

Las parrilladas se han convertido en una costumbre, muchos las hacen en actividades para recaudar dinero como kermesse y ferias, otros hacen actividades familiares donde invitan un gran número de parientes a la casa, otros prefieren hacerla entre amigos y unos que simplemente prefieren salir a pedirlas a algún restaurante.

Al organizar una parrillada surgen muchos inconvenientes ya que la planificación puede llevar mucho tiempo y mucho trabajo incluso si es para una sola persona. En ocasiones la idea llega de forma espontánea y hace que sea mas difícil. Además, puede que no se cuente con un asador y se tenga que pedir uno prestado, obligando a disponer de un vehículo que pueda trasportarlo.

Otro punto importante es la compra de los alimentos, se requiere mucho tiempo para ir a los supermercados o cualquier otro establecimiento para adquirirlos, en el proceso se enfrentan al tráfico y también a las colas al pagar. A veces no se

encuentran los productos que se quieren, cortes de carne, condimentos, entre otros.

Por otra parte, en la mayoría de ocasiones los alimentos no son cocidos o preparados de la forma correcta, en consecuencia se pierden sus propiedades nutricionales y su sabor. Además, Cuando se hacen parrilladas se debe prestar una atención considerable, esto conlleva a tener que desatender a los invitados, a no poder compartir y disfrutar de la actividad.

La planificación y ejecución de una parrillada es un trabajo agotador y se supone que debería ser todo lo contrario; el objetivo debe ser compartir con la familia, amigos y demás, en fin, disfrutar de la actividad.

Por tales razones se debe plantear soluciones a todos los inconvenientes que presentan las personas a la hora de organizar una actividad como esta, minimizando todo trabajo que demande tiempo y energía por parte de los anfitriones.

Por tanto, se pretende crear un modelo de negocio orientado a dar soluciones a dichos problemas, mediante la creación de una empresa que oferte un servicio completo de parrilladas a domicilio, desde un simple tenedor hasta el menú completo.

Además, ofrecer los mejores cortes de carnes, seleccionados por un especialista para luego ser preparados y cocinados por un personal experimentado.

Esta propuesta busca hacer de las parrilladas algo práctico, algo fácil de ejecutar. Es una idea que va de la mano con el aprovechamiento del tiempo y en el disfrute de cada momento y experiencia.

## 2. Objetivos

## a) Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios para una empresa de servicio de parrilladas a domicilio.

## b) Objetivos específicos

- 1. Identificar las características de los Modelos de Negocios
- Delinear los elementos centrales del tipo de Negocio de servicio de parrilladas a domicilio.
- 3. Elaboración de la primera versión del Modelo de Negocios
- 4. Pre diseñar un modelo de negocios
- 5. Evaluar el Modelo de negocios pre diseñado a nivel de clientes
- 6. Proponer un modelo definitivo
- 7. Establecer un plan para la aplicación del Modelo

## 3. Justificación de la investigación

#### Justificación teórica.

El servicio que se ofrece al mercado en el sector gastronómico se ve limitado por tradiciones y paradigmas, con esta investigación se pretende romper con dichas reglas, motivar a la creación de ideas que lleguen a la puerta del cliente, a servicios mas especializados y específicos.

## Justificación metodológica.

Se hará uso de un modelo de negocio que demuestre y explique de forma clara la idea, pretendiendo facilitar su entendimiento, interés y aprobación.

## Justificación práctica.

Esta investigación servirá como ejemplo para el desarrollo de estrategias y tácticas en el servicio del sector gastronómico, explicando de forma práctica las características esenciales de la idea y coordinación de los procesos.

## 4. Tipos de investigación.

#### Documental.

Se analizará información escrita sobre las características y variables del sector gastronómico.

## Explicativa.

Se darán razones concretas de por qué es necesario este tipo de servicio y por qué sería una característica importante de diferenciación para el negocio.

## Descriptiva.

Se orientará en características particulares del sector, variables, cualidades, tendencias, entre otros puntos.

#### 5. Marco de referencia.

#### Marco teórico.

El concepto de parrilla tiene varios usos. El más frecuente está asociado al dispositivo que, ubicado sobre el fuego, permite asar un alimento. Al cocinar a la parrilla, la comida adquiere un sabor característico.

Lo habitual es que la parrilla se emplee para cocinar carnes. Gracias a la lentitud de la cocción (lograda a partir de la ubicación de los trozos a una distancia estratégica del fuego), la carne queda dorada por fuera y tierna por dentro. La parrilla también ayuda a eliminar gran parte de la grasa.

La noción de parrilla es equivalente a lo que en ciertos países se conoce como barbacoa. Las parrillas suelen construirse con ladrillos y contar con una chimenea que canaliza el humo.<sup>1</sup>

Definición de parrilla - Qué es, Significado y Concepto http://definicion.de/parrilla/#ixzz2VUqMT9NP

En países sudamericanos como Argentina y Uruguay, es frecuente que las casas cuenten con una parrilla en el patio o en otro ambiente externo. Es una costumbre compartir un asado (carne a la parrilla) en familia o con amigos.

El restaurante que se especializa en servir asado también se conoce como parrilla.<sup>1</sup>

La escasez de tiempo se ha convertido en una característica común y habitual entre las personas. Este hecho incita al cliente a recurrir a empresas que atiendan aquellas parcelas de su vida de las que no puede encargarse, generalmente el hogar. Para darles respuesta, hace algunos años comenzaron a surgir enseñas dedicadas a los servicios asistenciales y domésticos. Hoy, y en plena expansión, integran el sector denominado, servicio a domicilio, apartado en el que no están solas. Además de este tipo de enseñas, existen otras totalmente distintas con un denominador común: trasladan su concepto de negocio hasta el domicilio particular del cliente: videoclubs, técnicos, hasta camas de rayos uva se pueden encontrar con sólo abrir la puerta de nuestras casas.<sup>2</sup>

Definición de parrilla - Qué es, Significado y Concepto http://definicion.de/parrilla/#ixzz2VUqMT9NP

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> http://www.tormo.com/sectores/265/Sector\_Servicio\_a\_domicilio\_las\_franquicias\_entran\_en\_el\_hogar

## Marco conceptual.

Carne. La carne es la parte muscular del cuerpo de los animales y del ser humano. El término tiene varios usos y significados según el contexto. La utilización más frecuente refiere a la carne comestible de animales terrestres como la vaca, el cerdo, el cordero, etc. Se trata de uno de los alimentos más importantes porque aportan proteínas, grasas y minerales.<sup>1</sup>

**Parrillada.** Comida que consiste en un surtido de carnes, mariscos o pescados, vegetales asados a la parrilla.

**Modelo de negocio.** También llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia, como la implementación.<sup>3</sup>

**Domicilio**. Consiste en el lugar donde la persona (física o jurídica) tiene su residencia con el ánimo real o presunto de permanecer en ella.

**Servicio**. Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.<sup>4</sup>

Definición de parrilla - Qué es, Significado y Concepto http://definicion.de/parrilla/#ixzz2VUgMT9NP

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Definición de carne - Qué es, Significado y Concepto http://definicion.de/carne/#ixzz2VUwN2qi4

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\_de\_negocio

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Definición de carne - Qué es, Significado y Concepto http://definicion.de/carne/#ixzz2VUwN2qi4

**Servicio a Domicilio.** Son aquellos que el cliente utiliza sin moverse de su hogar y que contrata por medio de vía telefónica o Internet, por ejemplo: alimentos como pizza, películas, etc.

Santo Domingo. (Oficialmente Santo Domingo de Guzmán) es la capital de la República Dominicana. Su población metropolitana se sitúa en torno a los tres millones de habitantes, de acuerdo con el censo de 2010. La ciudad está situada sobre el mar Caribe, en la desembocadura del rio Ozama.<sup>1</sup>

**Proveedores.** Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

**Clientes.** Es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios.

#### Marco espacial.

Este modelo de negocio se llevara a cabo en República Dominicana, tomando como referencia a la provincia de Santo domingo, Distrito Nacional.

## Marco temporal.

El período de investigación para el modelo de negocio será desde 2010 al 2013.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> http://es.wikipedia.org/wiki/Santo\_Domingo

## 6. Métodos, procedimientos y técnicas.-

La observación será útil para obtener rasgos de relevancia en torno a la problemática. También para conocer las estructuras grupales, comportamientos y conductas sociales del mercado en cuestión.

El método inductivo ayudará a obtener conclusiones precisas a través del studio de aspectos particulares.

El análisis aportará una perspectiva más clara sobre el problema ya que estudiará de forma separada los componentes del mismo y se verá cómo se relacionan entre sí.

La síntesis ya que es un proceso del conocimiento que va desde lo simple a lo complejo para la obtención de resultados precisos.

### a) Procedimientos y técnicas

Las encuestas ayudarán a obtener información valiosa de fuentes primarias, a estudiar los mercados, identificar sus características, tendencias, cambios, entre otros aspectos.

La entrevista ya que al ser un diálogo, permite percibir dolencias, deseos y reacciones de los clientes, en consecuencia se obtienen conclusiones de los inconvenientes que se generan del problema.

Los cuestionarios ya que es una técnica objetiva que permite recolectar información de forma ordenada y precisa con respecto a las necesidades del mercado. Preguntas orientadas a los objetivos de la investigación.

Investigación en Internet. Ampliar el margen de búsqueda nacional e internacional obteniendo información en línea en los diferente motores de búsqueda.

Investigación bibliográfica para sustentar y dar base a la investigacón.

Design Thinking Process aportará una perspectiva distinta a la problemática ya que combinará la empatía y la creatividad para llegar a soluciones más satisfactorias.

## Índice de Contenidos

## **Capítulo I- Marco Conceptual**

1. Modelos de Negocios para Emprendimiento y creación de Empresas

**Tipos** 

Ventajas

Evolución

2. Modelo Canvas

Enfoque

Componentes

Ventajas

3. Modelo Lean Canvas

Enfoque

Componentes

Ventajas

4. Modelo J.E.R. Canvas

Enfoque

Componentes

Ventajas

5. Etapas para la Aplicación de un modelo de negocios a un Emprendimiento

# <u>Capítulo II .- Descripción del modelo de negocio para una empresa de servicio de</u> parrilladas a domicilio.

- .1.- Características
- .2.- Industria o mercado
- 3.- Tendencias
- 4 .- Clientes / Consumidores
- 5.- Competidores
- 6.- Tecnología
- 7.- Otros aspectos relevantes

#### Capítulo III.- Pre diseño del modelo

- 1.-Definición del tipo de modelo de negocio a utilizar
- 2.- Definición de los componentes del modelo de Negocios
- 3.- Definición de Segmento de Clientes
- 4.- Identificación del problema al resolver
- 5.- Identificación de la posible solución
- 6.- Validación del problema y la solución

- 7.-Propuesta de valor
- 8.- Elaboración de los componentes del modelo
- 9.- Modelo prediseñado

#### Capítulo IV.- Evaluación del Modelo Pre Diseñado

- 1 Testeo
- .2 Pivoteo
- .3 Modelo Ajustado

#### Capitulo V.- Plan para la aplicación del Modelo

- 1.- Objetivos
- 2.- Etapas

#### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### Bibliografía

- 1. De la idea a tu empresa Servulo Anzola Mc Graw Hill -2005
- 2. Emprendedor de Éxito Rafael Alcaraz R Mc Graw Hill -2006.
- 3. Empresarismo Kathelen All Mc Graw Hill 2012
- 4. Generación de modelos de negocios –Alexander Osterwalder
- 5. The lean Start Up Eric Ries
- 6. Innovación Empresarial –Rodrigo Varela-Pearson Tercera Edición- 2008

wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS Social (Ideas 2012).pdf

3 ejemplos de modelos de negocio innovadores | Ciberopolis

8 modelos de negocio | SoyEntrepreneur

Cómo definir tu Modelo de Negocio: versión pdf | Advenio

http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-

negocio.pdf

How Designers Think: The Design Process Demystified - Bryan Lawson - Google Libros

<u>ScienceDirect.com - Procedia - Ciencias Sociales y del Comportamiento Creatividad e</u> Innovación en la Enseñanza Business 2010 Aplicación de Design Thinking to Business

- Guías de clases Curso Modular creación de Empresas –Prof. Ing. Juan E Rosales.
- Notas y material de mapas de Empatía y modelos de negocios, subidos a plataforma Eva, Curso Modular de Creación de Empresas.

#### **ENTREVISTAS**

#### Kristy Leigh Alecon Lendeborg

# ¿Te comprometerías a probar los servicios una vez estén disponibles al público?

- 1- La primera inquietud que surge al momento de armar un coro de parrillada que cantidad de dinero pondrá cada quien para comprar todos los ingredientes que se prepararan. Lo segundo seria quienes van a participar en la parrillada.
- 2- Reuniendo a todos las participantes y repartiendo lo que le toca a cada quien, también buscando donde salen más baratas las cosas que se compraran.
- **3-** No, porque no es un evento tan grande para el que haya que buscar a un tercero.
- 4- -N/A



- 1. Bueno para organizar una parrillada para pocas personas hay que pensar en cosas como
- -el lugar donde se va a realizar.
- -costo del evento.
- -cuantas personas van a asistir.
- -quien se va a encargar de cocinar todo.
- 2. Asesorándome de alguien que tenga más experiencia que yo haciendo parrilladas.
- **3.** Sí, porque me evitaría todos los inconvenientes anteriores y quizás con paquetes a menor costo que lo planificado.
- **4.** Además del servicio de cocina, que brinde el de servir los platos.



Ruth Lendeborg Baret.

# ¿Te comprometerías a probar los servicios una vez estén disponibles al público?

- 1. Bueno lo que más molesta al momento de organizar una actividad de ese tipo, por pequeña que sea es la dependencia de las personas involucradas, ósea regularmente a cada quien se le asigna algo y cuando alguno que mal por irresponsabilidad o por impuntualidad de los que participan en la parrillada regularmente retrasa las cosas.
- **2.** Buscando personas responsables y que se comprometan para que las cosas no salgan mal o tarde.
- **3.** No, porque no lo considero un evento grande para buscar alguna empresa prefiero lidiar con todas esas cosas solas.
  - 4. -N/A.



Luis Felipe Carre

- Realmente las preocupaciones más relevantes es conseguir carne buena y de calidad, quien preparara la carne, ósea alguien que sepa de eso y donde se realizara la parrillada.
- 2. Organizando con tiempo y dinero, solamente así sale una parrillada bien pero muchas veces no se disfruta de la actividad por estar con el corredero.

- Claro, si encontrara alguien que se encargara de todo eso optaría por contratar el servicio mejor porque la finalidad de este tipo de cosas es compartir y disfrutar el momento con el coro.
- 4. Agregar un paquete que incluya bebidas al servicio que ofrezcan.



Lic. Edward Elías Díaz

- Lo primordial es la calidad de la carne, y lo segundo es quien la sazonara por el tiempo que se toma para que la carne quede bien. Otra cosa es la parrilla o BBQ porque muchas veces no aparece a última hora para utilizarlo.
- 2. Regularmente se compra ese tipo de carne en empresas grande para cuidar lo de la calidad, acostumbro a comprar en Price Mart porque es una multinacional, la parte de sazonar la carne se compran los condimentos y se le pagara a una señora para que lo haga por nosotros y la parrilla salir a buscarla pagando también por el equipo.
- Claro, lo ideal para mi es encontrar un servicio que me evite todas esas complicaciones para poder disfrutar de la actividad sin estar pendiente de todas esas cosas.
- 4. En lo personal me encantaría que incluyeran postre luego de tanta carne y que limpiara todo el desorden que queda luego de toda la actividad.



Manuel Alcántara

- 1. Para organizar una parrillada que resulte bien hay que ver bien donde se compraran las carnes, que sean buenas y que no salga tan elevado el precio, regularmente se decide cuales carnes comprar y hay que salir a buscarlas. El proceso de comprar, condimentar y prepararlas se toma su tiempo, y como básicamente siempre se hace todo el mundo aportando con dinero o con algunos de los productos.
- 2. Bueno siempre se realiza un presupuesto que es bastante difícil de que sea algo rígido, algo resulta que hay que comprar a último momento, y se buscan las personas que se encargaran de sazonar la carne, si no aparece hay que hacerlo uno mismo que en la mayoría de veces es lo que sucede en mi caso y el resto con la colaboración de los amigos que están en la parrillada se trata de hacer para que salga todo bien.
- 3. Excelente la idea, no te imaginas cuantas cosas nos evitaríamos si hubiera alguien que sepa lo que está haciendo y que no sea adivinando ni inventado con la comida, aunque quizás salga un poco más caro pero la comodidad no tiene precio dicen por ahí, y yo comparto la idea.
- 4. Que presenten cualquier otro plato que sea bueno para acompañar las carnes y que dejen el espacio lo más limpio que se pueda sería lo ideal.



Dr. Richard Hernández

- 1. Para la organización de una parrillada en primer momento se decide el día que se realizara, el presupuesto para realizarla y colectarlo para tenerlo completo para comprar todos los elementos, la cantidad que se comprara dependiendo de las personas que asistirán, claro siempre van más de las presupuestadas. Otro factor bien delicado es la preparación de las carnes, que se encuentre una persona que sepa preparar y cocinar bien las carnes para evitar problemas de salud.
- 2. A veces por falta de tiempo se complican las cosas por diferentes razones, pero trato de buscar personas que me ayuden, y organizar con tiempo para que las cosas salgan bien.
- 3. Claro, si tuviera la facilidad de alguien que se encargara de todo eso prefiero pagar para evitarme todo ese esfuerzo, disgusto, incomodidades y todo el stress de organizar algo tan sencillo y a la vez complicado.
- 4. Que solo tuviera que realizar un pago único y que se encargaran de todo para yo solo disfrutar con los amigos y la familia. También que se encarguen de los preparativos pre y post parrillada, y si no es mucho pedir incluir la música y la decoración del espacio en caso de ser necesario.



Héctor Daniel Méndez

- Los elementos que resultan difíciles al momento de organizar una parrillada es conseguir el BBQ, el espacio donde se realizara, cuantas personas asistirán, que cantidad de comida se debe comprar, serán recursos propios o en recolecta entre los amigos.
- Básicamente se trata de organizar todos los factores influyentes en el proceso, claro los mencionados anteriormente y se trata de cuadrar todo para realizar la parrillada. Se toma tiempo alinear todas esas cosas pero alguien debe hacerlo.
- Optaría por los servicios si fuera una actividad de gran volumen y que requiera los servicios de más de una persona que asista en la organización de la parrillada.
- 4. Música de DJs y Bartenders para la actividad.



#### Marlen Johanna Hilario.

- 1. Depende, si no hay BBQ hay que buscarlo, al igual que la materia prima dígase las carnes, en caso de que eso no sea problema el sazonarla, y luego claro está el cocinero, y luego lo peor quien limpie el BBQ.
- 2. Si el BBQ es familiar y no hay los medios para contratar a alguien pues cada quien que se ocupe de algo, por ejemplo: el serrucho es entre todo claro está, y luego van dos personas a comprar las carnes y demás materiales gastables, otras dos la pueden sazonar, el que le guste disfrutar de la esencia del BBQ hacer de cocinero, y luego los que se quedan en la casa limpiar el BBQ entre todos con un buen desgrasante.
- 3. Si existen los medios económicos para buscar un servicio, claro que lo busco. Por qué? Lógico, todo por la comodidad.
- 4. Todo, desde sazonarla, cocinarla, servirla, hasta la limpieza del BBQ, menos comprar las carnes de eso me encargaría yo.

#### **CLIENTES COMPROMISO DE COMPRA**

Claro, lo ideal para mi es encontrar un servicio que me evite todas esas complicaciones para poder disfrutar de la actividad sin estar pendiente de todas esas cosas.



Lic. Edward Elías Díaz

Excelente la idea, no te imaginas cuantas cosas nos evitaríamos si hubiera alguien que sepa lo que está haciendo y que no sea adivinando ni inventado con la comida, aunque quizás salga un poco más caro pero la comodidad no tiene precio dicen por ahí, y yo comparto la idea.



Manuel Alcántara

Claro, si tuviera la facilidad de alguien que se encargara de todo eso prefiero pagar para evitarme todo ese esfuerzo, disgusto, incomodidades y todo el stress de organizar algo tan sencillo y a la vez complicado.



#### Dr. Richard Hernández

Si existen los medios económicos para buscar un servicio, claro que lo busco. Por qué? Lógico, todo por la comodidad.



Marlen Johanna Hilario.