CM130082

UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.

"Diseño de un modelo de negocio para la instalación de la franquicia Subway en Santo Domingo, República Dominicana, año 2013. "

Sustentantes:

Jorge Tonos Carrasco 2009- 0690

Andrea De la Cruz Sánchez 2009-1661

Keyla Méndez Peña 2009-1826

Asesor titular:

Ing. Juan Enrique Rosales

Asistente Lic. Margarita Abreu

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

Distrito Nacional, República Dominicana

Agosto, 2013

Índice de Contenidos

- Agradecimientos i
- Dedicatorias vii
- Introducción xi
- Resumen Ejecutivo xiv

CAPITULO I. Marco Conceptual

1. Modelos de Negocios para el Emprendimiento y Creación de Empresas 1

1.1 Modelo 2

1.2 Negocio 3

1.3 Modelo de negocio 4

1.4 Reflexión 6

1.5 Tipos 7

1.6 Ventajas 12

1.7 Evolución 13

2. Modelo Canvas 15

2.1 Enfoque 15

2.2 Componentes. 17

2.3 Ventajas. 20

3. Modelo Lean Canvas 23

3.1 Enfoque 23

3.2 Componentes 25

3.3 Ventajas 28

4. Modelo J.E.R. Canvas 29

4.1. Enfoque 29

4.2 Componentes 30

4.3. Ventajas 34

5. Etapas para la aplicación de un modelo de negocios a un emprendimiento 35

5.1 La movilización 35

5.2 La comprensión 36

5.3 El diseño 36

5.4 La aplicación 37

5.5 La gestión 37

CAPÍTULO II. Descripción del tipo de Negocio de Tema de la Monografía

1. Características de la cadena norteamericana Subway Partners 38

2. Mercados y Segmentos a quien va a ser dirigida la marca 40

3. La tendencia del mercado de franquicias en Rep. Dom 41

4. Información necesaria de los clientes/consumidores. 44

5. Competidores de Subway a nivel mundial. 46

6. Tecnologías de la información y la comunicación 47

6.1. Tecnología de la información y la comunicación en Subway 49

7. Situación Problemática de la cadena Subway 53

7.1. Naturaleza de las franquicias 53

7.2. Problemáticas de la cadena Subway 55

8. Beneficios para la instalación de la franquicia Subway en Santo Domingo. 56

8.1 Generación de Empleos..... 57

CAPÍTULO III. Pre diseño del modelo

1. Definición del tipo de modelo de negocio a utilizar 58
2. Definición de los componentes del modelo de Negocios. 58
3. Definición de Segmento de Clientes. 59
   3.1 Mapa de empatía 60
4. Identificación del problema a resolver 62
   4.1 El costo de los (subs) son un poco elevados 62
   4.2 Rapidez en el servicio a domicilio 63
   4.3 Limitación en el uso de tarjetas como forma de pago 63
   4.4 Inadecuada atención a los clientes 64
   4.5 Rapidez en el servicio dentro del local 64
5. Identificación de la posible solución 65
   5.1 Costo 65
   5.2 Servicio a domicilio 66
   5.3 Atención al cliente 67
6. Validación del problema y la solución 67
7. Propuesta de valor. 76
   7.1 Propuesta de valor de Subway 77
8. Elaboración de los componentes del modelo 79
   8.1 Ventaja Competitiva 79
   8.2 Métricas Clave 80
   8.3 Canales 80

8.4 Costos 80
8.5 Ingresos 80
8.6 Producto básico 81
8.7 Producto secundario 81
8.8 Relaciones con los clientes 81
8.9 Procesos Centrales 81
8.10 Procesos de Apoyo 81
8.11 Partner Networks 81
8.12 Cadena de valor 81
8.13 Competencia relevante 82
9. Modelo Pre-Diseñado 83

CAPÍTULO IV.- Evaluación del Modelo Pre Diseñado

1. Testeo 85
2. Pivoteo 87
3. Modelo Ajustado 89
4. Posibles clientes 91

CAPITULO V.- Plan para la aplicación del Modelo

1.- Objetivos 92
2.- Etapas 92
2.1 Determinar los costes de inversión. 93
2.2 Financiación. 93
2.3 Rendimiento del restaurante. 93
2.4 Ubicación y fecha de apertura. 93

2.5 Antes de la apertura. 93

2.6 Tras la apertura. 94

2.7 Gráfica de Gantt 95

VI.- Conclusión xviii

VII.- Recomendaciones xx

VIII.- Bibliografía xxii

IX.- Anexos

Anexo 1. Anteproyecto.

Anexo 2. Cuadro con resultados de las entrevistas hechas del modelo ajustado.

Anexo 3. Desarrollo de un sistema de franquicias en Rep. Dom.

Anexo 4. Subway, el concepto.

Anexo 5. Top 20 Global franchises – 2013 Rankings

Anexo 6. Franquicias en todo el mundo, gráfico de crecimiento.

Agradecimientos

Luego de haber culminado la tan interesante tarea de realizar esta investigación, me doy cuenta que durante mi carrera y parte de mi vida hubo personas a las cuales debo de agradecer por haber aportado tantas cosas buenas en mí. Sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

En primer lugar, le doy las gracias a **Dios** por haberme otorgado la inteligencia, paciencia y perseverancia para cursar todas mis materias y aprender todo lo que aprendí durante mi experiencia en la universidad. Gracias le doy porque solo con mi fe puesta en él fue posible superar los obstáculos que se presentaron, todos los disgustos por comportamientos de profesores, todos los contratiempos y dificultades que perturbaban la idea de ser un profesional algún día y que algunas veces me hacían querer tirar la toalla. Te doy gracias por cuidar mis pasos y por procurar que nunca nada malo me pasara, si no hubieras estado conmigo, no tendría ninguno de los logros que hoy en día tengo.

La segunda persona a quien debo agradecer es a mi madre **Ana Mercedes Carrasco**ya que fue alguien que dedico mucho esfuerzo al objetivo de crear en su hijo un profesional de bien para la sociedad. Gracias por haberte desvelado conmigo todas las noches cuando niño, porque nunca hacia las tareas y te quedabas ahí a mi lado para repetirlas una y otra vez hasta que las hiciera bien. Con eso me enseñaste que con esfuerzo y dedicación puedo hacer cualquier cosa que me proponga, y hacerla bien. Me enseñaste a entender que puedo lograr mis objetivos aun cuando crea lo contrario, y lo más importante, me enseñaste a ser

un hombre responsable en todo lo que hace. Gracias por permitirme aprender tantas cosas de ti, por ser más que mi madre mi amiga y compañera de vida, por inculcarme tan buenos valores, por estar conmigo en cada tropiezo, por ser la mejor madre del mundo. Todo lo que soy te lo debo a ti y por eso te doy gracias, sino hubieras estado a mi lado no gozaría de este logro.

También debo dar gracias a mi padre **José Tonos**, por haber sido un ejemplo a seguir de superación personal, e indirectamente haberme enseñado que la única forma de ganarse la vida dignamente es trabajando duro y amando lo que uno hace. Gracias a ti por permitirme tener la facilidad de enfocarme solo en mis estudios y no preocuparme por nada más, por creer en mí y siempre estar ahí para pagar mis estudios sin ningún pero. Gracias porque sin ti no hubiera tenido la capacidad para culminar esta investigación y con ello mi licenciatura. Muchas gracias por ser el padre que eres.

Gracias a mi abuela **Mercedes Tavares** por todas las bendiciones que derramo sobre mí para que me fuera bien en mis estudios, siempre encomendándome a Dios para que estuviera conmigo en todo lo que hiciera. Gracias le doy porque me ha dado su amor incondicional a lo largo de mi vida y me ha enseñado a ser una persona de bien. Gracias mi abuela querida, aunque no lo crea, sin usted y sin sus enseñanzas no hubiera estado en donde estoy ahora.

Quiero dar gracias también a mi esposa **Ámbar Ogando** por estar conmigo en todos mis buenos y malos momentos durante el transcurso de mi carrera, por ser la única persona que siempre supo cómo calmar el estrés que provocaban los

estudios, dándome ese amor tan bello que me tranquilizaba ante las dificultades. Gracias por todos tus buenos consejos, por los buenos hábitos que me has inculcado, y más aún, por enseñarme con tus actos a siempre tratar de ser uno de los mejores en lo que hago. Sin ti no hubiera tenido el ánimo suficiente para terminar mi licenciatura.

Gracias a todos mis amigos, que fueron quienes aportaron tantos agradables momentos a lo largo de estos 4 años de carrera. Gracias les doy a ellos porque ayudaron a que siempre mejorara en mis clases, comentando sobre profesores o corrigiendo cosas que hacía. Pero en especial quiero dar gracias a mis compañeras de monográfico **Keyla Méndez** y **Patricia de la Cruz** por haberle dedicado la misma pasión que yo a este trabajo y ayudarme a concluir exitosamente el mismo. Definitivamente sin ustedes esto no hubiera sido posible.

Gracias a Todos.

Jorge Antonio Tonos Carrasco.

Agradecimientos

Con felicidad y llena de satisfacción concluyo con esta investigación que representa el término de un programa académico para poder optar el título de *Lic. en Administración de Empresas*, debo expresar mi profundo agradecimiento a las personas que formaron parte de este logro en mi vida.

En primer lugar, agradezco a **Dios**; por permitir que concluyera este ciclo, ya que sin Él nada es posible, significó fuente de *Fé* y *confianza* en este arduo camino.

Agradezco inmensamente a mis padres; **Ramona Sánchez** y **Narciso de la Cruz**, porque siempre me brindaron su apoyo, dedicación, tiempo y esfuerzo; por acompañarme en todo lo que necesité y en el momento preciso. Gracias por dejarme la mejor herencia, la *educación*; por quererme ver realizada y encaminada en mis proyectos y por ser una gran motivación en todo lo que hago. Valoro el esfuerzo puesto en ambos para que hoy sea una profesional, gracias.

Mis hermanas, **Alba** y **Gilda de la Cruz**; gracias por ayudarme cuando las necesité; a mi novio **David Martínez**, gracias por el apoyo, por todo el cariño y el afecto brindado, y ayudarme en todo momento.

De forma especial, agradezco a mis compañeros **Keyla Méndez** y **Jorge Tonos**; por la entrega, paciencia, dedicación, esfuerzo y empeño puesto en este trabajo, para que los resultados sean de orgullo y satisfacción para nosotros, y sobre todo

un trabajo de calidad; gracias por la grata experiencia de haber compartido juntos el desarrollo de esta gran investigación.

A mi asesor, el Ing. **Juan Rosales**; por su tiempo y buena disponibilidad al momento de dar las pautas para el desarrollo de este trabajo, por sus buenos consejos y valiosas enseñanzas, que fueron fundamentales para nosotros. Gracias por ser impulsor de buenos valores, creatividad y emprendimiento que nos deja para toda la vida.

Andrea P. de la Cruz Sánchez.

Agradecimientos

A Dios, quien medio la vida y me ha acompañado durante mis estudios, dándome inteligencia y salud.

A mis compañeros de monográfico, Andrea De la Cruz y Jorge Tonos, por su lucha constante y por mantener el vigor en nuestra trayectoria. Juntos pusimos a prueba nuestras capacidades y conocimientos para lograr este resultado.

A la Universidad APEC, por abrirnos las puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formarnos como personas de bien.

Al cuerpo docente de APEC, en especial a esos profesores que fueron ejemplo de dedicación y no solo me dieron conocimientos científicos, sino que me enseñaron a ser una mejor persona y profesional. Gracias por su ayuda.

A mis amigas y compañeros de clases, gracias por su amistad, por vivir juntos esta experiencia que se va a quedar marcada en mi corazón.

A mi Asesor al Ing. Juan Enrique Rosales y Asistente Lic. Margarita Abreu, por supervisarnos e instruirnos con dedicación en la elaboración de la monografía.

MUCHAS GRACIAS a todos por compartir conmigo este nuevo pasó en el desarrollo de mi vida, **los quiero.**

Keyla Paloma Méndez Peña.

Dedicatorias

De manera especial, quiero dedicar este trabajo a mis hermanos **Miguel Tonos** y **Ricardo Tonos** que aun recorren esos caminos que ya yo recorrí. Se lo dedico a ustedes para que vean que si ponen todo su esfuerzo en alcanzar sus metas, nada los detendrá y las alcanzaran. Con mucho orgullo les dedico este trabajo para que se enfoquen en trabajar duro y para que terminen sus estudios sin importar que tan difícil parezca dicha tarea o que tan incomodas se pongan las cosas.

De igual manera dedico esto a todos mis compañeros que aún siguen esforzándose para terminar su carrera ¡no se rindan!

Jorge Antonio Tonos Carrasco.

Dedicatorias

A Dios,

Una dedicatoria muy especial, sin El nada es posible; fue mi guía en este largo recorrido hacia la meta, en quien deposité mi plena confianza y quien siempre me ayudó a conseguir excelentes resultados en todo lo que hacía.

A todos los miembros que conforman mi familia,

A **Narciso de la Cruz** y **Ramona Sánchez**, mis padres; por el ejemplo que me han dado a través de ellos, siempre inculcándome valores, el sentido de la responsabilidad y la superación en la vida; por el esfuerzo hecho para verme realizada como profesional, y por siempre permanecer junto a mí, brindándome apoyo, cariño y buenos consejos que me servirán no solo hoy, sino toda mi vida.

Mis hermanas, **Alba M. de la Cruz** y **Gilda M. de la Cruz**, por siempre estar cuando las necesité y colaborar conmigo en todo momento. Me han sido de mucha ayuda en el trayecto de la carrera y todos mis logros lo hicieron suyos, son parte fundamental de mi vida.

Andrea P. de la Cruz Sánchez.

Dedicatorias

En primer lugar a Dios, por ser el asesor de mi vida, gracias por estar en cada momento dándome las fuerzas necesarias para continuar la lucha día tras día y por demostrarme que teniendo abundante fe en ti todo es posible.

A mis queridos padres, José E. Méndez y Miledys Peña, Esto es de ustedes, por completo es suyo. Todo su esfuerzo, empeño y apoyo para hacer de mí una profesional y seguir su ejemplo. A papi, porque es la persona que más admiro, sus consejos, atención y cariño han estado siempre conmigo, por inculcar en mí el valor del trabajo, la responsabilidad y ejemplos que me han convertido en una persona luchadora, integra y firme. A mi mami, porque ha sido mi inspiración y ejemplo, por ser una mujer incansable, por haberme apoyado en cada momento, te amo mami y todo lo que logre en la vida es para ti.

A mis hermanas, Luisa y Minerva, realmente no tengo como agradecerles todo lo que han hecho por mí, gracias por su ejemplo y por su dedicación. Le doy gracias infinitas al creador por bendecirme con unas hermanas como ustedes, por estar ahí siempre colaborando con mis estudios.

A mis sobrinos Lis Alexandra y Luis Alexander, Porque quiero ser ejemplo para ustedes, para que en el transcurso de sus vidas sepan que todo se logra con esfuerzo, amor y dedicación. Los adoro.

A mis familiares, Abuelos, Tíos, Primos y demás, juntos forman el rompecabezas que le dan armonía a mis pasos. Gracias por sus buenos y felices momentos compartidos, sin su apoyo mis logros fueran grises.

Que Dios los bendiga siempre, LOS AMO

Keyla Paloma Méndez Peña

Introducción.

En la actualidad, las oportunidades de comprar una franquicia son numerosas y atraen a individuos con diferentes niveles de capital y experiencia. Recién graduados, empresarios, ejecutivos y retirados optan por comprar una franquicia e independizarse. En general, la percepción de independencia económica es de gran atractivo para individuos emprendedores.

El ambiente laboral ofrece un contexto donde las decisiones importantes ya han sido tomadas; el buscar una oportunidad de franquicia representaba una oportunidad de cambio. Hoy en día, la adquisición de una franquicia representa una forma ideal de emprender.

Por tal razón, esta investigación está enfocada en la implantación del modelo de negocio de la *Franquicia Subway*, mostrando todos los aspectos a considerar para la instalación y funcionamiento de dicha franquicia en el país; ya que al iniciar un negocio, se gasta mucho tiempo y dinero a prueba-error. Mediante la experiencia de una franquicia se eliminan muchos de los problemas de iniciación, permitiendo al franquiciatario triunfar en una industria en la cual tenía poca o nula experiencia.

Una de las grandes ventajas de ser parte de una red de franquiciatarios es que los errores e ideas se comparten y permiten disminuir la curva de aprendizaje de los demás.

Partiendo de lo general a lo particular, en el capítulo I de esta investigación se muestra de forma detallada que es un modelo para el emprendimiento de la

creación de una empresa, desglosando detalladamente los conceptos de *modelo*, *negocio* y el *modelo de negocio* como tal.

De igual forma, en el desarrollo en sí de la investigación no solo se explican las propuestas de modelo de negocios, sino que también se ilustran con gráficos e imágenes, todos y cada uno de sus componentes.

En el capítulo II, se habla más de Subway como franquicia establecida; tiene como objetivo describir cuáles son sus características y ventajas, los tipos de mercados y segmentos dirigidos, de igual forma cuáles son sus competidores y la problemática de la cadena.

Es bien sabido que, para que un negocio (sin importar el tipo) perdure en el tiempo dependerá de la preferencia y fidelización de sus clientes; es por esto, que se agotaron ciertos recursos de indagación para *escuchar*, *saber* y *entender* que es lo que prefieren o buscan los clientes, y también que es lo que les disgusta al momento de dirigirse a un establecimiento de comida rápida, como es el caso de Subway.

A partir de lo anterior mencionado, surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las actitudes que funcionan en la administración de una franquicia?

El primer punto a considerar es la disposición de asumir la responsabilidad de conducir tu propio negocio.

Segundo, involucrar a los empleados en el negocio y tratarlos como el factor determinante del éxito de los proyectos; si se mantiene un ambiente positivo con los empleados, el impacto se refleja en las relaciones con clientes.

Y por último; es necesario seguir el sistema de franquicia, aunque mantener el espíritu creativo y emprendedor es igualmente importante.

Con todos los datos e investigaciones recopiladas, sale a relucir que en el país las franquicias han tomado un gran auge, sobre todo las franquicias Norteamericanas, que gozan de gran aceptación tanto en adultos como en jóvenes; convirtiéndose así en una gran opción de emprendimiento para iniciar en el mundo de los negocios.

Resumen Ejecutivo.

"Diseño de un modelo de negocio para la instalación de la franquicia Subway en Santo Domingo, República Dominicana, año 2013. "

Esta investigación surge con la idea de plasmar la oportunidad de crecimiento que representa una franquicia en la actualidad; con la finalidad de motivar a jóvenes emprendedores, futuros empresarios y, en general a las personas que tengan el deseo de iniciar un negocio, si no poseen la idea de alguno en particular.

Nuestra misión es exponer, a través de esta exhaustiva investigación, qué aspectos se deben tomar en cuenta antes de la instalación de una franquicia, así como también, el diseño del modelo de negocio a aplicar; de forma tal que resulte factible y viable su implementación.

Nuestra visión es ser los primeros en convertir este hecho en una realidad, instalar la franquicia Subway en Rep. Dom., y que sirva de fuente de provecho para los que deseen emprender en este tipo de negocios.

El negocio de franquicias ha estado en crecimiento en la economía dominicana, debido a que muchos empresarios locales han estado interesado en fomentar y desarrollar este tipo de negocio, en especial el de la comida rápida.

Por tal motivo; este proyecto va encaminado en esta misma línea, aparte de ser fuente de motivación para los recién graduados, empresarios y toda persona que desee administrar su propia empresa y no tenga idea de cómo partir con la

creación de un nuevo negocio; le brinda las pautas a seguir, las cualidades del modelo y las ventajas que trae consigo, para que así emprenda en este proyecto.

Como punto de partida, se inicia con el tema del Modelo de Negocios; que describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor. Debido a que el modelo de negocio de una organización tiene en cuenta las realidades que determinan la rentabilidad de la empresa.

Continuando dentro del mismo tema, se abordaron varias definiciones *de Modelo de Negocios*, tomadas de varios autores, enriqueciendo aún más la investigación; luego se explica de forma concisa los tipos de modelos, como han evolucionado y sus ventajas. Sin dejar de lado los modelos de negocios para emprendimiento, se explica de forma detallada y amplia los modelos: *Canvas*, *Lean Canvas* y *Jer Canvas*, el último una propuesta de nuestro profesor y asesor Juan Enrique Rosales.

Pasando al **capítulo II**, este se ve más enfocado en la franquicia que escogimos como caso a desarrollar en esta investigación, Subway. Se expone la característica de la cadena, cuales son los mercados y segmentos a los que va dirigida la marca, la información sobre los clientes, sus competidores (tanto directos como indirectos), su problemática y los beneficios que traería consigo su instalación en el país.

En el **capítulo III**, se inicia con el pre-diseño de lo que será el modelo de negocio de la Franquicia Subway en Santo Domingo, tomando como modelo a utilizar el Jer Canvas; se definen sus componente, se elabora el Mapa de Empatía para

determinar nuestros segmentos de clientes; a partir de las entrevistas realizadas se identifican los problemas y sus posibles soluciones, así como su posterior validación; creamos la propuesta de valor unido a sus componentes.

El centro de esta investigación está focalizado en los **capítulos IV y V**, donde se evalúa el modelo pre-diseñado del capítulo III, para así ajustarlo a los cambios hechos con las nuevas entrevistas y proceder a validar la información; y en el **capítulo V,** se plantea el plan para la aplicación de lo que será el modelo.

Cabe destacar, que los últimos capítulos se basan en la utilización de recursos de investigación, análisis y recopilación de información como son las encuestas y entrevistas; que permitieron conocer qué prefieren y qué les disgusta a los clientes al momento de recibir un servicio en un establecimiento de comida rápida, estos datos nos permiten hacer comparaciones y obtener conclusiones que resulten de provecho tanto para quien desee incursionar en este negocio, como para los que recibirán el servicio.

Nuestro propósito es que en años venideros, nuestro país cuente con programas de desarrollo y apoyo para franquicias, que promuevan este tipo de negocio como fuente de emprendimiento en el país; no solo las franquicias internacionales, sino también, las nacionales.

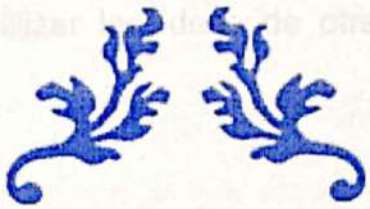
Tal es el caso de *La Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc.* y el *Banco Interamericano de Desarrollo* a través del *Fondo Multilateral de Inversiones* han logrado un programa sin precedentes en la historia de República Dominicana,

Universidad APEC BIBLIOTECA

con la finalidad de apoyar el crecimiento del sector PYMES: el programa "Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial dominicano".

Muchas puertas se pueden abrir para los emprendedores, empresarios e inversionistas mediante las franquicias, por lo que ellos exhortan a conocer una nueva opción para invertir su dinero: "franquicias dominicanas", nacidas y avaladas por el programa "Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial".

En síntesis, una franquicia representa una gran oportunidad para individuos emprendedores. Si bien el éxito no está garantizado, el ser parte de un sistema probado elimina muchas de las barreras de inicio y en caso de éxito, el trabajo y sus frutos son muy satisfactorios. Lo importante es definir qué es lo que se desea, asumir la responsabilidad, armarse con el mejor equipo y herramientas y por supuesto divertirse en el camino.



CAPITULO I

EL MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO I. Marco Conceptual.

Al inicio de este capítulo se trataran una serie de ideas y conceptos que darán una visión del tema que conforma este trabajo. El marco conceptual ayudará a explicar por qué se llevará a cabo un proyecto de una manera determinada. También, ayuda a comprender y a utilizar las ideas de otras personas que han hecho trabajos similares.

1. Modelos de Negocios para el Emprendimiento y Creación de Empresas.

Es necesario saber los múltiples sentidos que puede tomar la palabra "modelo" en el lenguaje corriente; igualmente con los múltiples sentidos que puede tener. Un modelo no significa lo mismo para un matemático, un físico o un sociólogo. Es necesario diferenciar los *modelos estáticos*, que son las representaciones de una existencia cualquiera, de los *modelos dinámicos*, cuyo funcionamiento permite simular procesos.[1]

En este primer tópico se explicarán las diversas definiciones que puede tener la palabra "modelo" en sí; así como también en qué consiste, cuál es su propósito y para que se utilizan.

[1] http://www.hypergeo.eu/spip.php?article173

1.1 Modelo.

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma[2]. 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.

Un modelo se utiliza como ayuda para el pensamiento al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos.

Los modelos son una simplificación y abstracción de la realidad que, en base a supuestos y deducciones lógicas y experimentales, explica un determinado comportamiento o un aspecto de un fenómeno más amplio. Esta simplificación consiste en determinar cuáles elementos son los más importantes de la realidad que se pretende estudiar[3].

En conclusión, un modelo es la guía o pauta que se toma a partir de un determinado fenómeno para realizar algo; es tomado en cuenta porque trae consigo cosas que pueden llevarse a cabo o contribuyen en algo.

---

[2]Documento en formato PDF. Prof. Herbert Hoeger. Simulación I-1
[3]http://actualidadeconomica.bligoo.es/tag/modeloseconomicos

1.2 Negocio

El término negocio deriva de las palabras latinas *nec* y *otium*, es decir, lo que no es ocio. Para los romanos *otium* era lo que se hacía en el tiempo libre, sin ninguna recompensa; entonces negocio para ellos era lo que se hacía por dinero.[4]Es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se denomina empresa. A partir de estas perspectivas, se explicará que es considerado un negocio en la actualidad.[5]

En el diccionario de la Real Academia Española (RAE), encontramos además que un negocio se asocia con ocupación, quehacer o trabajo; dependencia, pretensión, tratado o agencia.[6]

Un negocio consiste en un sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer productos, bienes o servicios a otras personas.

Finalmente, negocio es el establecimiento de tipo comercial que se coloca para obtener algún beneficio, al mismo tiempo satisface determinadas necesidades de los clientes a los que se enfoque, ya sea el producto o servicio que ofrezca.

---

[4]http://etimologias.dechile.net/?negocio
[5]http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio#cite_note-1
[6] Paul Anwanter. Junio, 2010 Coaching Integral de los Negocios. RL Editores

1.3 Modelo de negocio.

Un 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 y su implementación. A partir de esta definición, se verá de forma más ampliada lo que es un modelo de negocios, aplicado a la empresa.

En una definición más actual, se puede decir que un "modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor". Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y divide el concepto en partes más pequeñas (Segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos).[7]

Para formular e implantar una estrategia, hay que tener un conocimiento profundo del modelo de la empresa. El modelo de negocio de una organización tiene en cuenta las realidades que determinan la rentabilidad de la empresa.

El modelo de negocios nos va a indicar como se configurará la empresa internamente, es decir, su estrategia, estructura y cultura, y su direccionamiento hacia el exterior, ósea, los clientes, la competencia, la tercerización, etc., incluyendo también el modo en que se obtendrán los beneficios sean internos o externos.

[7] http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

En "Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios", de ***Georgy Llorens***, explica que consiste en un proceso dinámico y evolutivo, donde en base a un objetivo destacado por la empresa se define la estrategia, y la estrategia da origen al Modelo de Negocio, que ayudará a alcanzar el objetivo.[8]

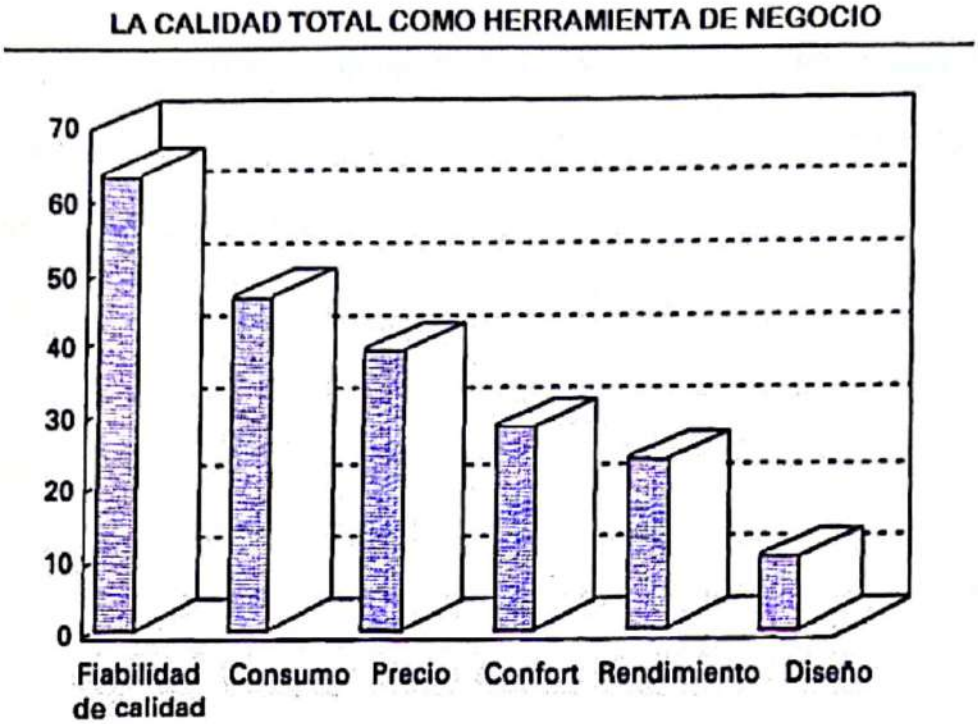
Según Amit y Zott (2001) "un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio".

Chesbrough y Rosenbloom (2001) por su parte define al modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario , después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado , poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.

Shafer, Smith y Linder (2005) analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.

[8] Georgy A. Llorens. 2010. Una perspectiva al concepto de modelo de negocios. Artículo en formato PDF.

En la universidad de Harvard, los profesores **Hamermesh** y **Paul Marshal** definen el modelo de negocio como el "conjunto de decisiones y negociaciones realizadas por una compañía para conseguir un beneficio propio" **(Luecke, 2006).**[9]



1.4 Reflexión:

Después de haber analizado algunas definiciones de autores podemos decir que, el modelo de negocio es una forma concreta de un plan de negocio el cual nos permite analizar de una manera más profunda la empresa y así, poder ponerlo en marcha.

[9] "Según Amit y Zott (2001), Chesbrough y Rosenbloom (2001) Shafer, Smith y Linder (2005) Hamermesh y Paul Marshal" http://kuainasi.ciens.ucv.ve/red_educativa/blogs/23

Asimismo, el modelo de negocio es un esquema o estructura integrado por elementos claves como los costos y las estrategias para el alcance de los objetivos a corto y largo plazo.

En conclusión, para lograr un buen modelo de negocio debemos analizar y tener un conocimiento profundo de la empresa. También, identificar los factores que determinan la rentabilidad y poner en práctica estrategias que posicionen la empresa de una forma que pueda aprovechar al máximo las tendencias.

1.5 Tipos

El modelo más viejo y básico es el del tendero. Este modelo consiste en instalar una tienda en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un producto o servicio.

Entre otros tipos de modelo de negocio que son los más utilizados cabe mencionar los siguientes:

1.5.1 Modelo de negocios de suscripción

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.[10]

[10]http://es.wikipedia.org/wiki/Suscripci%C3%B3n

Es el modelo en que el usuario paga por obtener una serie de servicios de la empresa. En este caso, por acceder al sitio de la empresa en Internet. Suelen emplearlo los medios de prensa con ediciones en la red, las consultorías y demás empresas similares. [11]

1.5.2 Modelo de cebo y anzuelo

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.

El modelo de negocio llamado cebo y anzuelo hizo su aparición a principios del siglo XX. Se trata de vender un producto a un precio muy modesto, a veces incluso perdiendo dinero (de ahí el nombre de cebo), entonces el cargo o precios son muy altos para la compra de repuestos o todos los productos o servicios.[12]

1.5.3 Modelo de negocios de Esquema Multinivel

Es un modelo de negocios y una buena muestra del marketing directo en el que una persona se asocia con una compañía padre como independiente o franquiciado y recibe una compensación basada en la venta de productos o servicios personales y de los demás miembros asociados mediante dicha persona.

---

[11] http://www.monografias.com/trabajos42/empresa-turistica/empresa-turistica3.shtml
[12] http://negociosi.com/modelo-de-negocio.html

Esto se asemeja a las franquicias en las que se pagan regalías por las operaciones de los franquiciados y las de su área o región.[13]

Este tipo de modelo se enfoca en promocionar productos de boca en boca (redes) en vez de utilizar la publicidad de flujos tradicionales tales como los medios de comunicación: radio, periódicos y televisión. Por lo tanto, en lugar de pagar a los medios de publicidad, empresas de marketing de red o multinivel están estructuradas de tal manera que recompensan a los distribuidores a través de comisiones a cambio de que ellos vendan sus productos y encuentren a nuevos clientes.

1.5.4 Modelo de Subasta

Algunos empresarios venden sus artículos por internet sin un sitio web ni una tienda, por medio de sitios de comercio electrónico, basados en el modelo de sitio de subastas. Los sitios de subasta son negocios ubicados en internet que ofrecen a los participantes, principalmente consumidores finales pero también empresas, la capacidad de listar productos para que sean rematados ante compradores potenciales. [14]

[13]http://megasalud.jimdo.com/red-de-negocios/
[14]Logenecker – Moore Petty – Palich. Mayo 2008. Administración de pequeñas empresas. 13ª edición.

La desventaja principal de este modelo, es que obstaculiza el desarrollo de la relación de largo plazo entre comprados y el vendedor. Una licitación resulta efectiva para determinar el costo inicial. No obstante, también a veces se complica la comunicación y el desempeño, que son vitales para los cambios de ingeniería, la calidad y entrega.

1.5.5 Modelo de Red

Los modelos de red ofrecen más flexibilidad que los jerárquicos en términos de organización de datos. Sin embargo, los modelos de red son más difíciles de desarrollar y usar a causa de la complejidad de las relaciones entre los datos. Aunque algunos modelos de red están en funcionamiento, no se han utilizado a gran escala en el mundo corporativo. Además, no son muy apreciados entre los usuarios de computadoras personales.[15]

Los modelos de redes tienen tres ventajas importantes con respecto a la programación lineal.

- Pueden resolverse muy rápidamente.
- Requieren en forma natural de soluciones enteras.
- Son intuitivos. Los modelos de redes proveen un lenguaje para tratar los problemas, mucho más intuitivo que "variables, objetivo, restricciones".

[15]Ralph M. Stair & George W. Reynolds. 2000. Principios de Sistemas de Información. 4ta. edición Thompson Editores. Pág.206

1.5.6 Modelo de Publicidad

Este modelo, similar al sistema de multicomponentes/modelo de base instalada, ofrece su producto básico gratis para hacer dinero en publicidad. Este modelo, se originó en la industria de los periódicos, se usa principalmente en la radio y la televisión comercial. Fue un modelo clave del auge del dot.com cuando los sitios web ofrecían servicios gratuitos a los usuarios para exponerlos a la publicidad que pagaba las cuentas.[16]

1.5.7 Modelo de Fidelización

La fidelización del cliente se ha definido como una actitud de compromiso hacia una empresa o marca. "Un compromiso profundamente sostenido del cliente, en volver a comprar o aconsejar, en el futuro, de forma consistente, un producto preferido o servicio de una empresa determinada". Dentro del modelo ocupa una posición consecuente de la satisfacción.[17]

En definitiva, las empresas pueden realizar un gran esfuerzo en la fidelización para conseguir un gran premio, las que decidan que, efectivamente, quieren lograrlo, deberán aceptar que no va a ser un éxito fácil de obtener dado que, una vez declaraciones y expuestas a los clientes, no hay vuelta atrás: se puede fracasar, pero también es posible alcanzar el éxito y la superación de la crisis.

---

[16] Wheelen, Thomas, Hunger, J. David. Administración estratégica y política de negocios. 10ma edición. Pearson Educación, México 2007. Pág. 110

[17] Jean Pierre & Jesús Valera. Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales. Gesbiblo, S.L. 2006. Pag.456

1.6 Ventajas

Como es bien sabio, la finalidad de toda estrategia empresarial es mostrar a la empresa como crear más valor de forma persistente. Conseguirlo depende, fundamentalmente, del atractivo del sector y de lo acertado del modelo de negocio. Asimismo, el éxito del modelo de negocio estribará en la persistencia de las ventajas competitivas en que se apoye.

Tanto el atractivo del sector como el acertado o no del modelo de negocio que adopte una empresa se ven influidos de forma determinante por el concepto de desarrollo sostenible.

Cualquier modelo de negocio que propongamos al mercado correo el riesgo de ser desplazado por otro más pronto o más tarde. Interiorizar los cambios que introduce el desarrollo sostenible en el panorama competitivo y desarrollar las relaciones con las personas interesadas propuestas, no aísla completamente a las empresas de este riesgo.

En primer lugar, porque la información y el conocimiento que comportan serán notables, y constantemente más complejos. En segundo lugar, porque buena parte de los riesgos de sustitución de capacidades y actividades van a estar crecientemente relacionados con las nuevas implicaciones que introduce la necesidad de un desarrollo más sostenible.

El desarrollo sostenible ayuda a desarrollar capacidades y actividades difíciles de imitar y de sustituir. Pero, lógicamente, serán asimismo valiosas si permiten, además de distinguir un modelo de negocio de los competidores, apoyar e incrementar la persistencia de las ventajas competitivas.

Interiorizar los cambios en el panorama competitivo que supone el desarrollo sostenible, y desarrollar las capacidades y actividades que se han presentado, conducen, principalmente, a potenciar dos fuentes indiscutibles de ventaja competitiva persistente: la innovación y la reputación. Ambas son la base que nos permite elaborar un modelo de negocio distinto al de nuestros competidores, objetivo que, como es bien sabido, constituye un elemento central de toda estrategia.

1.7 Evolución

El término "modelos de negocio" ha prosperado en la bibliografía dedicada a las actividades gerenciales desde finales de la década de 1990, especialmente a raíz de la aparición de la era de Internet y de su adopción masiva por parte del comercio (Ghaziani y Ventresca, 2005). En los discursos de los directivos, los modelos de negocio se suelen mencionar para evocar la idea de cambio, en frases como esta: "Tenemos que hacer evolucionar nuestro modelo de negocio".

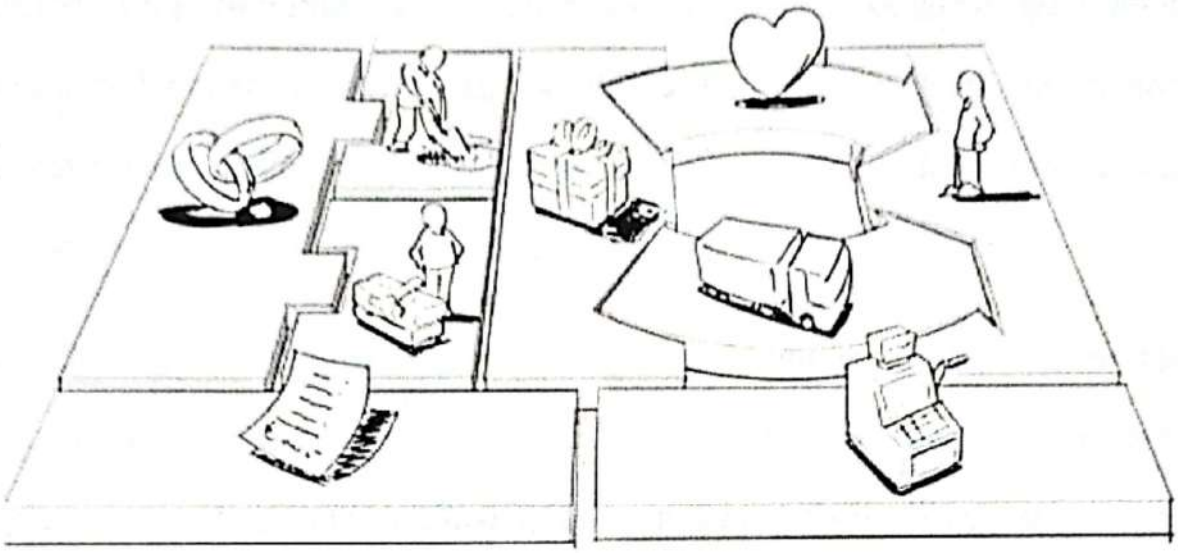
Lo que es más, un modelo de negocio raras veces se descubre de inmediato. Para crear una coherencia interna o adaptarse al entorno, es necesario realizar

sucesivos ajustes. Como Winter y Szulanski (2001:731) argumentan: "La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción". Algunos cambios masivos en el modelo de negocio pueden incluso transformar radicalmente un sector industrial.

A pesar del interés de una visión dinámica del modelo de negocio, su uso, paradójicamente, suele ser estático. Desde luego, a menudo se describe al modelo de negocio como el "esquema general" de una actividad empresarial (Magretta, 2002), y ayuda a pensar de forma más o menos creativa en la pregunta básica: "¿Cómo puedo ganar dinero en mi sector?" (Afuah, 2004). Según esta visión, un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio. Más concretamente, lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas.[18]

[18]http://ubr.universia.net/pdfs_web/ubr_2300986.pdf

2. Modelo Canvas



2.1 Enfoque

Con la premisa que las empresas que desarrollen este método, tiene casi asegurada la creación de valor agregado, en el último tiempo se ha hecho muy común entre gerentes referirse al método Canvas como una herramienta para alcanzar un modelo de negocio óptimo. Hay coincidencia en que para lograrlo, además, se necesita la participación de un grupo de trabajo interdisciplinario donde se combinen habilidades analísticas con pensamientos creativos. Y si se considera que un 52% de los emprendimientos falla por problemas en el modelo de negocio, resulta fundamental contar con una herramienta que permita identificar este modelo de forma clara, de manera de no quedar fuera del negocio proyectado.

Este nuevo paradigma para hacer negocios supone una importante herramienta para quienes toman decisiones estratégicas, los que la ven como una aliada a la

Universidad SEK BIBLIOTECA

hora de promover nuevos negocios, crear empresas o agregar valor a lo que ya existe. Esta herramienta fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder el año 2004 para su tesis doctoral para llegar a lo que hoy conocemos como método Canvas, que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

Según él, "incluso para una publicación independiente de un libro se puede pensar en un nuevo modelo de negocio que funcione". Lo que refleja en que el mismo aplicó su modelo para publicar "Business Model Generation", su primer libro, invitando a 470 co-creadores de 45 países a intercambiar ideas y financiar el libro, en el que cada uno pagó entre USD $24 y USD $240.[19]

El ejemplo del mismo autor revela la ductilidad de esta herramienta, que puede ser usada por pequeñas, medianas y grandes empresas, independientes del giro que tengan y el público al que apunten. Osterwalder entiende que el proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que destaca la vital importancia de estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa, de tal manera de poder conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Pero, ¿en qué consiste este método y por qué tanto se habla de él en los círculos empresariales? En su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no autoinhibirse y

[19] http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/

acoger todas las ideas que emanen del proceso. Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos.

Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

2.2 Componentes.

En su libro "Business Model Generation", Osterwalder definió una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos que agrupan las principales variables de un negocio (ver figura 2.2.1).[20] Tomando como referencia esta figura, el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres asuntos anteriores están representados por los bloques de la derecha. Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de

[20] Innovación de modelos de negocios: la metodología de Osterwalder en la práctica. (2010) http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/innovacion-modelo-negocio.pdf

ingresos y costos del conjunto anterior. En el siguiente numeral se describe en mayor detalle cada uno de los nueve bloques.

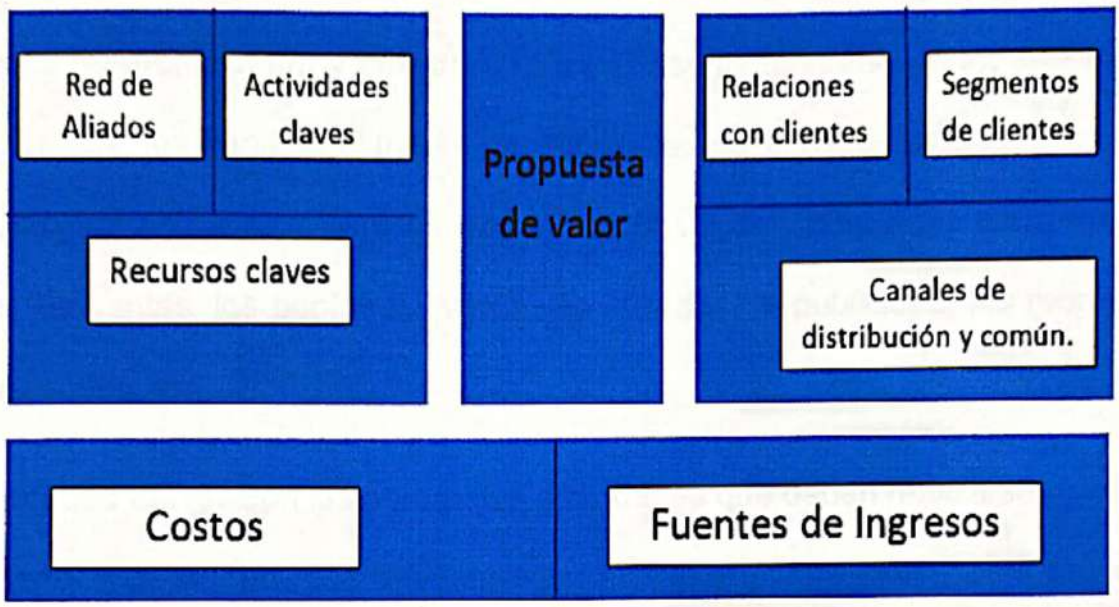


Figura 2.2.1

2.2.1 Los bloques en detalle.

Segmentos de clientes: En este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace en base a las diferentes necesidades y las diversas formas de acceder a los clientes, tipo de relación y rentabilidad, entre otros. Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables demográficas, geográficas, psicográficas, entre otras.

Propuesta de valor: La oferta única es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. La misma se presenta como un paquete de

productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.

Canales de distribución y comunicación: El asunto fundamental en este bloque es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.

Actividades clave: Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es necesario enfocarse en las competencias básico y buscar aliados para las demás.

Red de aliados: Está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.

Tipo de relaciones con los clientes: Debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales pero masivas como el contact center, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros. Se deben tener

en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.

Fuentes de ingresos: Son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros.

Recursos clave: Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.

Estructura de costos: La estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás bloques.

2.3 Ventajas.

Entre las numerosas ventajas de la ontología de modelos de negocio basada en los nueve bloques se destacan su uso como herramienta en la comunicación corporativa, en el benchmarking y en la innovación, en este caso, combinada con otras herramientas como ideación y desarrollo de prototipos, entre otras.

Herramienta de comunicación corporativa alrededor de los modelos de negocio.

El tablero de los nueve bloques, con sus elementos y relaciones, proporciona una síntesis clara y poderosa de la lógica de un negocio, de manera holística, en una hoja; dicha claridad no sólo se manifiesta en el sentido de comunicar a terceros un

modelo creado sino, que en el propio proceso de creación del modelo, la interacción de varios participantes frente a un tablero con los nueve bloques constituye una forma ágil de lograr un entendimiento común y, además, una forma colaborativa de enriquecer su diseño.

Con frecuencia se observa que, en el proceso de desarrollo de servicios y soluciones, los equipos no son multidisciplinares y suelen concentrarse en unos pocos aspectos; en relación con los nueve bloques, por ejemplo, podrían corresponder a dos o tres de ellos. De esa forma se hacen diseños de productos en forma secuencial, partiendo de elementos sobre necesidades de clientes para configurar la oferta de valor y dejando de lado aspectos como las capacidades, procesos y recursos necesarios para apoyar dicha oferta y otros aspectos del diseño para etapas posteriores, lo que conduce a reproceso y a perder la posibilidad de considerar diferentes alternativas en forma temprana, al no considerar la lógica completa del modelo desde el principio.

Herramienta para el análisis competitivo

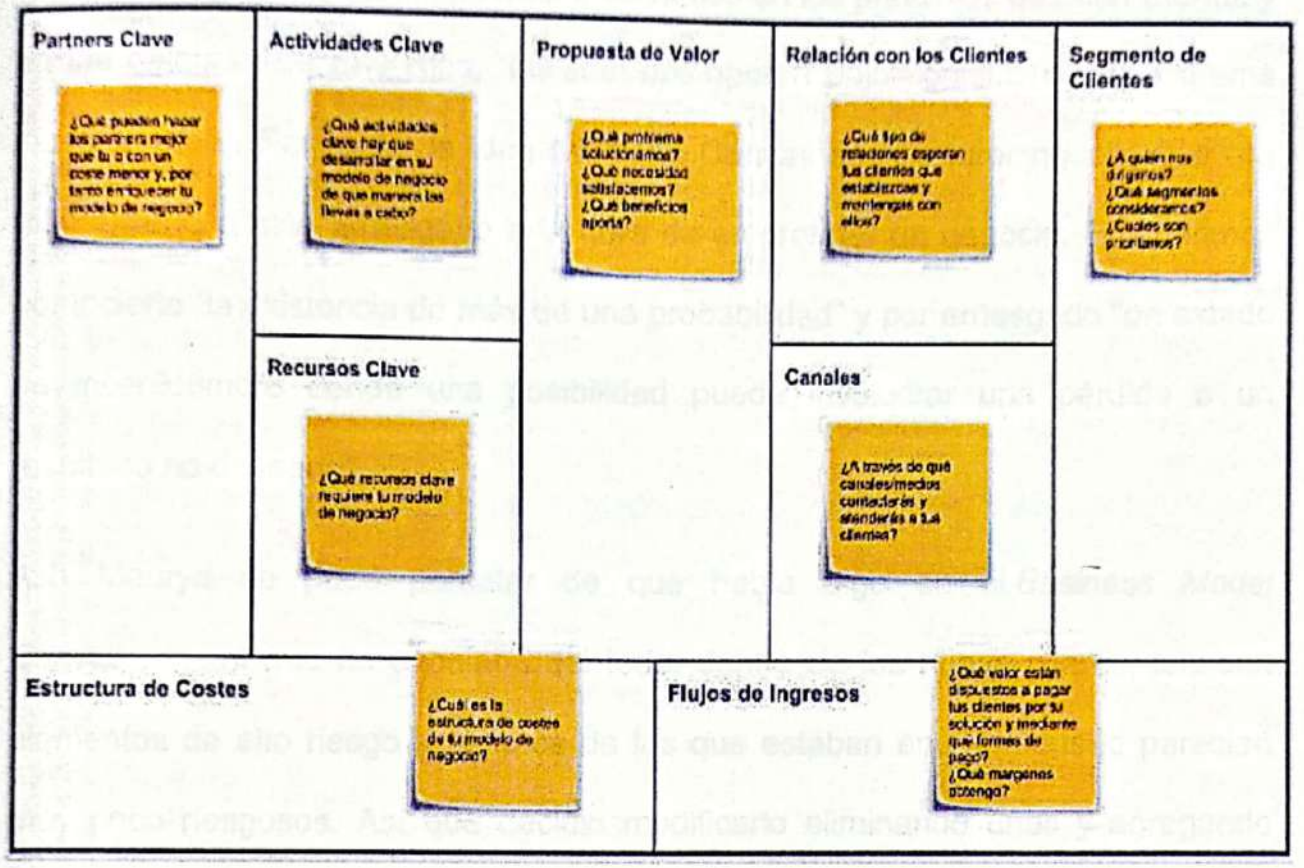
Otra ventaja del modelo de los nueve bloques está dada en el benchmarking o referenciación, en donde se comparan modelos de diferentes competidores en un mercado, análisis del cual resulta fácil entender sus diferencias para hacer posible enfocar estrategias competitivas. También, se puede utilizar el Modelo Canvas para tomar lógicas de negocios de distintas industrias y aprovecharlas para hacer planteamientos análogos en la propia industria.

Innovación en modelos de negocio

La aplicación de mayor impacto de la ontología de Osterwalder es su uso para la innovación de modelos de negocio. En esta metodología se constata que el atributo del poder comunicativo de los nueve bloques, con su visión holística, se combina con la co-creación del modelo por parte de personas que conocen los diferentes aspectos de un negocio y su entorno competitivo. Todo esto se hace en ejercicios presenciales de ideación, que acuden al uso de las tormentas de ideas y otras herramientas.

Estudios han encontrado evidencias de la importancia y el impacto de la innovación en los modelos de negocio; esto ha sido reconocido por gerentes de primer nivel en las organizaciones estudiadas, quienes han entendido que la sola innovación en producto no es suficiente para mantener un nivel de competitividad en la actualidad. El estudio de IBM (2006) se enfocó en analizar el esfuerzo dedicado a diferentes formas de innovación, tales como desarrollo de productos, reingeniería de procesos y modelos de negocio, y a los respectivos resultados obtenidos; los hallazgos indican que, independientemente del tipo de industria, la innovación en modelos de negocio tenía una correlación más alta con el crecimiento del margen operativo que los otros dos tipos de innovación.

3. Modelo Lean Canvas.



3.1 Enfoque.

Después de intentar utilizar las hojas de trabajo de Steve Blank propuestas en su libro "The Four Steps to Epiphany", y de echarle un vistazo a la variación que hizo su colega Rob Fitzpatrick's de ellas (The Startup Toolkit), Ash Maurya decidió tomar el modelo de Osterwalder (Canvas) y optimizarlo para *start-ups*, creando el *Lean Canvas*. [21]

El objetivo principal es que el *Lean Canvas* sea lo más viable y práctico posible, sin perder el enfoque empresarial; que cree una especie de guía o mapa que

[21] http://www.leanstart.es/lean-canvas/

ayude a los emprendedores a navegar por el proceso, desde el nacimiento de la idea hasta la creación de la *start-up* basándose en los principios de *Lean Startup* y en las palabras de Eric Ries, "las *start-ups* operan bajo condiciones de extrema incertidumbre". Por tanto, la idea del Lean Canvas era capturar aquello que era más incierto o más arriesgado a la hora de emprender un negocio. Entendemos por incierto "la existencia de más de una probabilidad" y por arriesgado "un estado de incertidumbre donde una posibilidad puede involucrar una pérdida o un resultado no deseado".

Ash Maurya se pudo percatar de que había algo en el *Business Model Canvas* original que no encajaba del todo: dentro de los nueve pilares, faltaban elementos de alto riesgo y algunos de los que estaban enumerados le parecían muy poco riesgosos. Así que decidió modificarlo eliminando unos y agregando otros.

En Conclusión, este modelo es un poco más específico, centrándose en la relación producto/mercado y tiene la misma estructura que el modelo Canvas de Osterwalder; de hecho, muchos de los cuadros son iguales al anterior, aunque en este caso sí se recomienda rellenarlo de una manera ordenada. En primer lugar, se debe de saber cuál es el problema que quieres resolver, buscar los tres problemas que te propones resolver. En segundo lugar, hay que describir a qué clientes te diriges, cuál es tu nicho de mercado en el que se centrarán tus esfuerzos para posteriormente desarrollar una solución a ese problema y después definir cuál es la propuesta de valor única que va a hacer que nos compren. Es

entonces, cuando se presentarán los canales más adecuados para distribuir, las fuentes de ingresos y la estructura de costes.

Para comprobar cómo evoluciona el proyecto, utilizaremos las métricas más adecuadas, descubriendo qué actividades se van a medir y, finalmente, deberemos definir cuál va a ser la ventaja competitiva que nos va a diferenciar de la competencia. El método Lean Startup propone sobre todo que prototipemos lo más rápidamente posible un Mínimo Producto Viable (Mínimum viable product) y que una vez lo probemos en el mercado aprendamos como mejorarlo. El Lean Canvas combina esta filosofía con los aspectos clave analizados en el famoso Lienzo de Modelo de Negocio (Canvas Business Model).

3.2 Componentes.

Debido a que el modelo Lean Canvas es muy idéntico al Canvas en cuanto a su estructura, la diferencia en sus componentes no varía mucho. De hecho, en el Lean Canvas solo se integran 4 componentes adicionales que fueron el aporte de Ash Maurya para mejorar el modelo Canvas de Osterwalder. A continuación se explicaran estos 4 componentes.

Problema: Esta parte se enfoca en reconocer que problemas están relacionados con el producto o servicio que se piensa lanzar. Es importante conocer bien el problema para poder encontrar la solución. "Un problema claramente señalado es un problema mitad-resuelto" –Charles Kettering.

Solución: una vez definido el problema, se puede ofrecer una posible solución. Ésta es una de las cajas más pequeñas del lienzo, adrede, con la idea de limitar a los emprendedores y mantener el concepto de MVP o producto viable mínimo.

Métricas Clave: Según Noah Kagan, emprendedor y fundador de Appsumo –una página de ofertas de productos y servicios digitales-, "Una sartup sólo puede enfocarse en una métrica, por lo que debes decidir cuál es, e ignorar todo lo demás". El riesgo está en no saber identificar la métrica correcta y perder recursos correteando la meta equivocada.

Ventaja Injusta: También conocido como la ventaja competitiva o barreras de entrada que se suelen encontrar en un el de negocio. Una start-up nueva que está recién empezando, no tendría una ventaja injusta, por lo que esta casilla en principio estará en blanco. La idea de esta caja es motivar a los emprendedores a encontrar o construir su ventaja injusta. Una vez que la start-up consiga un nivel inicial de éxito, será inevitable la aparición de competidores y personas que copien la idea. Si no tienes una defensa contra ellos, corres el riesgo de que te extingan.

Estos fueron los 4 componentes que Maurya agregó para mejorar, o más bien, enfocar el modelo Canvas a las start-ups. Pero para poder agregar estos 4 componentes Maurya se vio obligado a eliminar otros 4 del modelo Canvas. A continuación se expondrán los cuales fueron y la explicación que Maurya dio al respecto.

Actividades y recursos claves: Para Maurya, estas casillas ayudaban a personas externas a la compañía a entender lo que hacía la start-up, pero no

ayudaban a los emprendedores a enfocarse. Las actividades clave deberían derivarse de la casilla Solución, una vez el MVP fuera testado y evaluado inicialmente. En cuanto a los recursos clave, construir y lanzar productos al mercado hoy en día no requiere de tantos recursos físicos gracias a Internet, la computación en nube, el software abierto, y la globalización. En ese caso, los recursos claves van más alineados con la ventaja injusta; sin embargo, a pesar de que los recursos clave pueden ser una ventaja injusta, no toda ventaja injusta es un recurso clave.

Relaciones con los clientes: Maurya cree fielmente en comenzar la creación de cualquier producto con una relación directa con los consumidores a través de entrevistas y observación, y así poder identificar el camino correcto para llegarles, según la Solución que se ha encontrado para ese Segmento de Mercado específico. Esto se presenta mejor en la casilla Canales.

Socios Clave: Para la creación de algunos productos, como por ejemplo una plataforma de energía solar, puede ser importante contar con socios claves desde el comienzo. Pero "para una start-up desconocida con un producto no testado, buscar socios claves desde el día uno, puede ser una forma de derroche o malgasto", dice Maurya. Con el tiempo, los socios pueden ser cruciales para optimizar una empresa, pero el riesgo real de una start-up no está en la falta de socios, sino en las deficiencias en la Estructura de Costes y los Canales de Distribución.

3.3 Ventajas

- Herramienta necesaria que se utiliza para la creación de cualquier producto o servicio.
- Ayuda a analizar las ideas de negocios de forma rápida y eficaz.
- Permite desarrollar la estrategia empresarial de un negocio.
- Como herramienta de gestión permite describir, diseñar, retar, inventar y pivotar nuevos modelos de negocio.
- Crea una guía o mapa que ayuda a los emprendedores a navegar por el proceso, desde el nacimiento de la idea hasta la creación de la start-up.
- Ayuda a conocer bien el problema para poder encontrar la solución.
- Define el mercado y los clientes sobre el que vas a trabajar.
- Contribuye a determinar que diferencia a tu negocio del resto.
- Muestra las posibles soluciones a los problemas que determinas al momento de establecer el negocio.
- Ilustra la forma en la que puedes llegar a tus clientes y como relacionarte con los mismos.
- Determina cuanto vas a invertir y cuanto vas a ganar.

4. Modelo J.E.R. Canvas

4.1. Enfoque

El JER Canvas describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El Ing. Rosales utilizó la Propuesta de Valor Canvas como punto de partida para la modificación de este modelo con la finalidad de saber más a profundidad que prefieren los clientes antes de colocar un negocio, que es lo que buscan luego que esta creado y que complementos podrían contribuir agregar valor a dicho negocio.

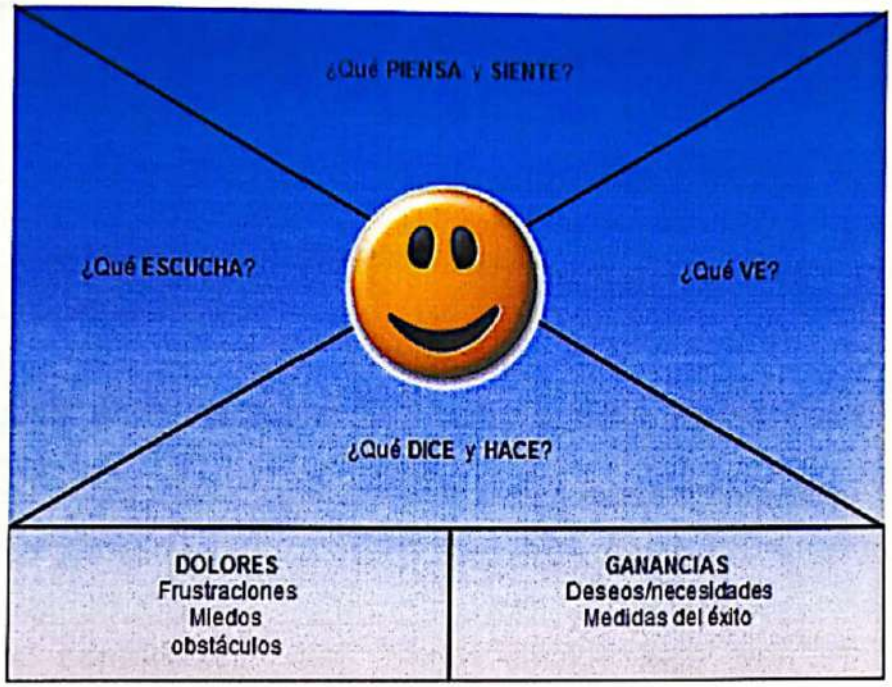
Para aplicar el JER Canvas debe hacerse una pequeña investigación previa antes de ser aplicado; esto es a través del Mapa de Empatía, que no es más que una lluvia de ideas para descubrir todos los posibles segmentos de clientes a los que queremos servir usando nuestro modelo de negocio.[22]

El mapa de empatía nos permite determinar:

- ¿Qué es lo que piensa y siente?
- ¿Qué es lo que escucha?
- ¿Qué dice y hace?
- ¿Qué es lo que ve?
- Dolor
- Beneficios

[22]https://sites.google.com/site/comunidademprered/libros/mapa-de-empatia-con-el-cliente

Con el análisis del mapa de empatía podemos comprender que es lo que el cliente siente, cuáles son sus aspiraciones y necesidades, y que pasos debemos de dar para segmentar, humanizar, segmentar e humanizar el cliente.



4.2. Componentes

Problemas	Solución	Propuesta de valor	Ventaja	Segmentos clientes
	Métricas Claves		canales	

Costos		Ingresos
Costos fijos	Costos variables	
		Relación con los clientes
Mercado		
		Redes
EMPRESA		
Basico o central	Periféricos o Secundarios	
Procesos Centrales		Competencia Relevante
Centrales	Apoyo	

Universidad APEC
BIBLIOTECA

Adicional a los componentes tradicionales, como lo son:

A. **Problema:** Qué problema se ha detectado o qué necesidad ha quedado insatisfecha en un determinado número de personas que necesita ser cubierta.

B. **Solución:** Se definen las funcionalidades principales del producto o servicio que ayudaran a resolver esos problemas.

C. **Propuesta única de valor:** deja de forma clara, simple y sencilla qué te hace especial y cómo vas ayudar a los clientes a resolver su problema.

D. **Ventaja competitiva:** este bloque recoge algo que es muy difícil de tangibilizar, pero sin embargo es la clave de cualquier negocio, y al final suele ser la clave del triunfo frente a la competencia.

E. **Segmentos de clientes:** identifica y conoce los segmentos de clientes sobre los que trabajar, y sobre todos cuales podrían ser early adopters o usuarios visionarios con los que comenzar a trabajar.

F. **Actividades claves:** son los indicadores que se van a utilizar para medir el modelo de negocio, que sirven como elemento clave a la hora de pivotar.

G. **Canales:** en este punto hay que trabajar sobre cómo vas hacer llegar tu solución a los segmentos de los clientes con los que se va a trabajar. Es importante entender a los clientes de forma global, es decir, no solo pensando en la fase de venta, sino en toda la experiencia del cliente.

H. **Costos:** en la estructura de costos se debe recoger todos aquellos elementos que cuestan dinero, y que en la práctica indican el gasto aproximado que se tendrá cada mes.

I. **Ingresos:** se debe reflexionar sobre cómo se va a ganar dinero, lo que implica que se debe de pensar en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia, entre otros.

J. **Producto:** indica el producto o servicio en torno a los cuales articula la propuesta de valor del modelo de negocio.

K. **Mercado:** Espacio o lugar en el cual se va a desenvolver el negocio que se piensa iniciar.

El *JER Canvas* añade nuevos complementos, en los que figuran:

L. **Costos fijos y variables.**

i) **Costos fijos:** Los costos que se mantiene iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos. Por ejemplo salarios, alquileres, y plantas de manufactura.

ii) **Costos variables:** Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos.

iii) **Producto central o básico:** Es el servicio o beneficio fundamental que el cliente está comprando en realidad, es la esencia del negocio. A los ojos del cliente caracteriza de forma clara y concreta lo que busca.

iv) **Producto periférico o secundario:** Es aquel que el cliente puede comprar como consecuencias de su presencia en la empresa, no se podría utilizar si no fuese usuario del servicio básico.

M. Procesos centrales y de apoyo.

i. **Central:** Es el proceso principal o base de la empresa.

ii. **De apoyo:** Sirve de complemento al proceso central de la empresa.

N. Redes: Son las conexiones o vía que de alguna forma u otra tiene la empresa para desarrollar el trabajo de la misma. Ejemplo: proveedores y suplidores.

O. **Relación con los clientes:** Este bloque describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.

P. **Competencia relevante:** Es una empresa, producto o servicio que ofrece el mismo producto, dentro del mismo mercado.

Q. **Recursos claves:** Describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

4.3. Ventajas.

- Ayuda a innovar el diseño del modelo de negocios.
- Herramienta efectiva que ayuda a conceptualizar el modelo de negocios de una empresa.
- Permite conocer más a fondo que es lo que buscan los clientes con mayor certeza.
- Contribuye a sintetizar puntualmente la propuesta de valor para el negocio.
- Elimina la incertidumbre al momento de definir qué es lo que en realidad buscan los futuros cliente.
- Muestra cuáles serán los costes e ingresos con la aplicación e implementación del modelo de negocios.

- Define cual será el producto clave y periférico, así como el proceso central y de apoyo de la empresa.
- Describe lo que serán los recursos claves a utilizar.

5. Etapas para la aplicación de un modelo de negocios a un emprendimiento

El Dr. Alexander Osterwalder identifica cinco etapas principales para el proceso de diseño de modelos de negocio:[23]

· **Movilización**

· **Comprensión**

· **Diseño**

· **Aplicación**

· **Gestión**

Estas actividades pueden ser realizadas tanto en forma lineal como también en paralelo, según la manera de trabajar de la empresa y del tipo de modelo de negocio a generar.

5.1 La movilización

Consiste en la preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio.

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

Universidad APEC BIBLIOTECA

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.

5.2 La 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.

5.3 El 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 seleccionan el o los modelos de negocio que mejor cumplen las expectativas.

5.4 La aplicación

Consiste en aplicar el prototipo de modelo de negocios elegido. Es la fase de ejecución. Se ejecuta el negocio elegido con la planificación y las personas definidas.

5.5 La 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.

CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Capítulo II.- Descripción del tipo de Negocio de Tema de la Monografía.

Este capítulo tiene como objetivo describir el tipo de negocio al cual vamos a desarrollar, saber cuáles son sus características, ventajas, los tipos de mercados y segmentos dirigidos. También, se comentaran sobre competidores se Subway, problemática de la cadena, entre otros. Asimismo, se ampliara una serie de ideas y conceptos que darán una perspectiva al tema.

1. Características de la cadena norteamericana Subway Partners.

Según The Cassel Food Dictionary de Sonia Allison (1990), fast food es: "Comida preparada que se puede llevar caliente de los establecimientos y restaurantes y ser comida inmediatamente (fish and chips, por ejemplo) o platos precocinados que se venden en supermercados o tiendas de alimentación y que solamente hay que recalentar antes de servirlos."[24]

Una de las características más importantes de la comida rápida es que puede prescindir de los cubiertos (sándwiches, hamburguesas, panchitos, papas fritas, pizzas, pollo frito, bocaditos como tacos, burritos y empanadas, entre otros) y se pueden consumir tanto en el local, como en la calle o en el domicilio.

[24] http://metode.cat/es/Revistas/Monografics/El-que-mengem/Menjar-rapid-menjar-lent-cultura-o-barbarie

Algunos resultados de la investigación de mercado muestran que no existe un sólo establecimiento de comidas rápidas con las mismas características, se evidencia un gran interés de los consumidores por los establecimientos de restaurante de este tipo en las ciudades.

Algunas de las características en la cuales se enfocará este tema son:

- Restaurantes que puedan funcionar 24 horas al día
- Ofrecen productos calientes
- Flexibilidad en el diseño de los restaurantes
- Operaciones sencillas, sin frituras ni grasas
- Equipo de personas con excelente formación que se esfuerzan por exceder las necesidades del cliente.
- Un buen servicio
- Opciones frescas y saludables para comer adecuadamente
- Buena relación calidad/precios.
- Productos sanos y nutritivos en el menú.

2. Mercados y Segmentos a quien va a ser dirigida la marca

La demanda potencial del mercado eran los consumidores de estratos altos que buscaban comida rápida; inicialmente esta demanda se redujo y las empresas se vieron obligadas a adoptar estrategias agresivas de precios para no perder terreno en el mercado.

Subway maneja 4 segmentos de productos dependiendo de los ingredientes y la presentación de los sándwiches:

- Subs Premium son para personas que tienen alto poder adquisitivo, que les gustan los ingredientes de calidad y una cantidad determinada de ellos.
- Subs favoritos son la opción para los clientes habituales que ya conocen la gran mayoría de los ingredientes y tienen una preferencia por ellos.
- Subs clásicos son para los clientes que buscan los sabores originales de Subway.
- Subs tradicionales son diseñados para jóvenes que buscan precios económicos y al mismo tiempo calidad y variedad en su comida.

Además de los sándwiches Subway maneja ensaladas, desayunos y galletas para disfrutar en cualquier momento del día.

Las fuerzas motrices más sobresalientes que operan en la industria de la comida rápida y que provocan cambios, tanto en la forma de su desarrollo como en las reglas de juego, son:

El cambio en el comportamiento del consumidor: los gustos, actitudes, cultura alimenticia, valores, etc., van cambiando continuamente; estamos pasando del concepto tradicional " de sopa y segundo" o de una comida hogareña a una más rápida e informal, por distintas razones como lo son el horario de trabajo, distancias entre el trabajo y el hogar, adopción de nuevos gustos y valores, entre otros.

Ingreso de nuevos competidores: La industria de la comida rápida se ha visto afectada por el ingreso de grandes competidores, muy importantes por sus volúmenes de venta e imagen internacional, lo cual ha obligado que los existentes competidores tengan que modificar sus estrategias en todas las áreas de sus organizaciones.

Estos dos factores son determinantes para un futuro del mercado, el ingreso de nuevos competidores crea una amenaza para los actuales pero también un crecimiento notorio de dicho segmento (comidas rápidas).

3. La tendencia del mercado de franquicias en Rep. Dom.

En la República Dominicana, las franquicias comenzaron a incursionar en los años 70, con Kentucky Fried Chicken (KFC) y Howard Johnson. Sin embargo, el escaso desarrollo económico del cual sufría el país hizo que en corto tiempo después se frustraran. El resultado de esas experiencias fue un pesimismo con respecto a la viabilidad de las franquicias en nuestro país. No obstante, a partir de finales de los

80, comienza una nueva oleada de inversiones en franquicias. Contrario a lo ocurrido en los 70, esta vez las franquicias tuvieron un desempeño mejor, debido al crecimiento de la clase media y el poder adquisitivo, los cuales eran impulsados por el mejoramiento de la economía tras salir de la crisis de los 80 y comienzos de los 90.[25]

A partir de 1995, las franquicias en República Dominicana tenían presencia en varias ramas económicas, no solo en comida rápida como solía ser la tendencia al principio de la bonanza. Con los cambios a la Ley 173, la cual rige la protección de los agentes y distribuidores, además de la puesta en vigencia del tratado de libre comercio CAFTA-RD, ha incentivado mucho más la inversión en franquicias. El resultado ha sido un sector franquiciador maduro y consolidado, dando paso a mucho éxito y en franca expansión.

La presencia geográfica de las franquicias en República Dominicana es de la siguiente forma:

- Gran Santo Domingo 44%
- Santiago y el Cibao 21%
- La región Este 19%
- La región Sur 16%

El tipo de franquicias en el mercado se puede dividir de la siguiente forma:

- Servicios 25%

[25] http://economistadominicano.wordpress.com/2012/09/23/las-franquicias-en-la-republica-dominicana/

- Comercio 22%
- Restaurantes 20%
- Educación 14%
- Cuidado personal 9%
- Entretenimiento 5%
- Otros 5%

Algunas tendencias de las franquicias con presencia en el mercado dominicano son las siguientes:

Helados Bon	Rico Hot Dog	Emparedado	Candy Express
Taco Bell	Burguer King	McDonald's	Krispy Kreme
Domino's Pizza	TGI Friday's	Chilis	Pizza Hut
Tony Roma's	Baskin Robbins	Quiznos	Hooters
KFC	Baker	Ethan Allen	Serta
Simmons	Thomasville	Gold's Gym	Century 21
Náutica	Re/max	Ziebart	Benetton
Tommy Hilfiger	Swarovski	Sign-A-Rama	Sir Speedy

4. Información necesaria de los clientes/consumidores.

El cliente de Subway compra una alimentación sana, con los mejores productos, frescos, naturales y preparados a su gusto. A parte de buscar solo productos sanos para su cuerpo, el cliente de Subway busca la mejor atención y servicio, al estilo de la ubicación geográfica en la que se coloque.

El sándwich de Subway es considerado como un establecimiento de comida rápida, pero por su preparación con productos frescos y naturales, va dirigido a los consumidores de estratos medio-alto y alto que desean alimentarse sanamente y salir de la rutina de las hamburguesas tradicionales y hot dogs que vía estudios médicos se ha determinado que solo aumentan el colesterol y no son beneficiosos para el organismo.

El estilo Americano o tendencias americanas se ha convertido en un atractivo para el consumidor Dominicano, ya que esto es sinónimo de calidad, hasta de distinción y más si se trata de comidas rápidas.

Subway es una empresa internacional que causa mayor curiosidad en el cliente, y al darse cuenta de la calidad con la que se elaboran los productos el cliente de Subway queda completamente fascinado con el establecimiento.

Es una empresa dirigida principalmente al segmento de personas entre 15-90 años, que compran en los puntos de ventas con efectivo, tarjeta de débito y crédito. La empresa está dirigida para las familias y parejas, que compran depende del Sándwich del día (Subway del día) o del tamaño que deseen comprar, ya sea de 15cm o 30 cm.

La tendencia del consumidor a través de los años se basa mucho en los programas de salud y el consumo de productos saludables; al Subway ofrecer productos totalmente naturales y productos a la medida del consumidor, hace que esto le dé una experiencia única de compra, haciendo que el consumidor se identifique con la marca.

Por ende el comprador futuro se acercará más a los establecimientos de Subway por la calidad de sus productos, por su valor agregado (preparar sándwich a su medida y gusto) y principalmente por saber que al consumirlos están cuidando su dieta y su organismo. Muchos clientes se han convertido en franquiciados simplemente porque les encantan los productos de Subway. El 70% de los

franquiciados han quedado tan contentos con su inversión que han decidido invertir en más restaurantes.

5. Competidores de Subway a nivel mundial.

Competencia Directa.

Competencia Indirecta.

Otros restaurantes de comida rápida que no necesariamente se especializan en la venta de Subs. Entre ellos se pueden mencionar:

En cuanto a la competencia directa solo Quiznos se especializa en Subs, los otros tres restaurantes tienen como base en sus productos las hamburguesas las cuales poseen grandes cantidades de calorías y no son recomendadas bajo ninguna circunstancia por los nutricionistas. Quiznos sin embargo si tiene como especialidad los Subs, además los acompañamientos que ofrece también son similares a los de Subway, puesto que las dos cadenas de restaurantes ofrecen frituras y sopas. Sin embargo, cabe destacar que los enfoques que le dan ambas cadenas a sus Subs, son bastante diferentes.

Enfoques:

Subway, tiene como enfoque ser una solución de comida rápida, sin sacrificar el sabor la calidad y los ingredientes frescos en todo momento.

Quiznos deja de lado la frescura y lo saludable, y se centra en las especialidades que tienen, además dan más opciones de tamaños a escoger, el contar con tres opciones diferentes, lo que se adapta mejor a las necesidades de los consumidores.

6. Tecnologías de la información y la comunicación

Existe una relación bidireccional entre la organización y sus sistemas de información. La organización está abierta a los impactos de los sistemas de información y estos deben estar alineados con los objetivos de la organización.[26]

[26] Luis Guillermo Restrepo. Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la empresa. Medellín – Colombia 1999 http://luisguillermo.com/TIC.pdf

Las tecnologías de la información y la comunicación pueden usarse simplemente para automatizar procesos preexistentes, pero lo más probable es que las actividades sean por lo menos racionalizadas, para aprovechar las ventajas de las nuevas posibilidades que la tecnología crea, y en algunos casos los procesos requieren ser rediseñados sustancialmente. Por lo tanto, los impactos sobre los procesos organizacionales son notorios y pueden ser muy profundos.

La expectativa es que los cambios aporten beneficios considerables, pero a menudo esos beneficios solo se realizan a mediano plazo. Comúnmente el impacto a corto plazo en la organización y en su rentabilidad se ve como negativo, se hace la inversión, un gasto excepcional, y se rompe la rutina existente.

Inevitablemente el impacto sobre los empleados es significativo. Muchos pueden no estar bien acondicionados y mentalmente preparados para el cambio a raíz de su formación y experiencia. Es común que los frentes de trabajo en los que se requiere un rediseño radical sean precisamente aquellos en los que los empleados se han ido asentando en operaciones ineficientes y por lo tanto el choque del cambio es mayor.

Al implantar nuevas tecnologías de informática y comunicaciones, los patrones de trabajo y las habilidades que ellos requieren, podrán ser muy diferentes de los que se tenían antes. Son vitales las capacidades relacionadas con los computadores y las comunicaciones. Algunos procesos que se hacían por lotes, pueden orientarse a ser realizados inmediatamente, bajo pedido, para atender las necesidades de los clientes. También puede haber efectos sobre las jornadas laborales, como la

posibilidad de extender el soporte a los clientes fuera del horario normal de oficina. También estas tecnologías ofrecen la posibilidad de desarrollar trabajos en la sede del cliente, o en la residencia del trabajador (teletrabajo), manteniendo en todo momento la necesaria comunicación e intercambio de información con la sede de la empresa.

También la estructura organizacional se ve impactada por las TIC. De manera creciente, el enfoque tiende a dar trascendencia a los procesos del negocio, y a considerar como menos importante la jerarquía de administradores y supervisores.

Las equipos organizacionales que actúan como mini-imperios son ineficientes por su resistencia al cambio. Cuando se implementan tecnologías informáticas y de comunicaciones, esas unidades tienden a ser remplazados por grupos más sueltos, no asociados por líneas funcionales, como mercadeo o producción, sino a lo largo de la cadena de negocios que añade valor a la materia prima para producir productos finales.[27]

6.1. Tecnología de la información y la comunicación en Subway.

Debido a las facilidades que brindan estas tecnologías y a la manera en la que optimizan los procesos, la cadena de restaurantes Subway, al igual que muchas otras empresas, ha decidido implementar sistemas integrados y tecnologías que le permitan a sus restaurantes brindar un servicio confortable y eficiente a los clientes a la vez que alcanzan sus objetivos. Tres de los principales sistemas de Subway son las Tarjetas Electrónicas, la Plataforma SAS y el Omni Lle.

[27] http://luisguillermo.com/TIC.pdf

Universidad APEC
BIBLIOTECA

a) **Tarjetas Electrónicas.**

Dentro de las tantas innovaciones que han surgido para mejorar el servicio de Subway Partners se encuentra el

proyecto "Tarjetas Electrónicas de Subway". En el año 2006, la compañía lanzó una importante iniciativa para introducir tarjetas electrónicas de SUBWAY®, que pudieran ser adquiridas y canjeadas en cualquier lugar de Norteamérica. Puesto que los restaurantes son de propiedad de 11.000 franquiciados distintos, el programa exigía una importante inversión en sistemas operativos y financieros para permitir que las tarjetas funcionaran sin problemas en cualquier lugar de Norteamérica, mientras se aseguraba la protección de la cuenta de cada franquiciado. Además, los franquiciados debían tener la capacidad de ver fácilmente sus saldos contables y conciliarlos con los datos de sus puntos de ventas a fin de asegurar la adecuada asignación de crédito. El programa de tarjetas de SUBWAY® se lanzó con éxito en toda la cadena y registró más de 23 millones de dólares en ventas de tarjetas en el año 2006. Así mismo, esta nueva tecnología implementada aseguro aún más la fidelidad de los clientes de Subway ya que les facilitaba en gran medida el consumo del servicio.

b) Plataforma SAS

Otra de las tecnologías utilizadas por Subway para maximizar su rendimiento es la Plataforma SAS. SAS proporciona un business analytics framework flexible que puede ayudar a las empresas a reducir la complejidad, las cargas y los riesgos con frecuencia asociados a la gestión y el uso eficaz de los activos de información. Subway ha implementado la Plataforma de Business Intelligence de SAS para gestionar grandes volúmenes de datos, evaluar los costes y analizar el funcionamiento de sus establecimientos.

La solución de SAS actualmente gestiona los datos procedentes de miles de establecimientos Subway en toda Norteamérica y de los distribuidores y proveedores; también controla las compras, el comportamiento de los clientes y el comportamiento de los proveedores. Con los datos resultantes se analizan las diferentes áreas del negocio para mejorar y reducir los costes de la compañía. [28]Con SAS se ha obtenido una mayor visibilidad de la cadena de suministro que ha permitido a los restaurantes Subway alcanzar su objetivo estratégico: disponer de herramientas y sistemas que mejoren la venta de franquicias y la rentabilidad.

[28]http://www.bi-spain.com/articulo/27430/business-intelligence/alimentacion-y-bebidas/la-cadena-de-restaurantes-subway-gestiona-y-analiza-sus-datos-con-sas

c) Omni IIe

La línea de sistemas de control Omni de HAI ofrece un control óptimo de los sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) y la monitorización de la temperatura de refrigeradores y congeladores, el manejo de señal al aire libre, la iluminación general en interiores y exteriores y la ejecución de seguridad física y detección de incendios. El termostato Omnistat2 de HAI maximiza el ahorro energético en cada sala y en el área de preparación de comidas. Esto permite tener un control total del consumo de energía del sistema de calentamiento y enfriamiento.[29]

Subway eligió utilizar la tecnología Omni IIe dado puede controlar la iluminación y el HVAC al mismo tiempo que ofrece seguridad. El radio operativo del sistema Omni IIe en Subway particularmente es de 97 km. A fin de manejar de manera eficaz los distintos subsistemas de seguridad y manejo de instalaciones en cada tienda, el manejo habría tenido que alternar entre ellos, lo cual constituye el enfoque tradicional utilizado en un entorno sin integración. No solo es esto más costoso debido a los gastos de traslado, sino que habría representado utilizar el valioso recurso "tiempo" de manera ineficiente.

El Omni IIe de HAI le posibilita a la gerencia de Subway controlar casi todos los subsistemas ambientales y la seguridad a distancia. Además, debido a la flexibilidad del diseño de HAI, se puede emplear cualquier cantidad de esquemas de comunicación mediante el uso de un software de computación, tal como una

[29] http://spanish.leviton.com/OA_HTML/SectionDisplay.jsp?section=56537&minisite=10251

línea de telecomunicaciones, celular o banda ancha. Aquí es donde entra en escena el software de acceso a la PC del distribuidor mediante Omni lle. Se pueden realizar cambios en la configuración de la temperatura, agregar o quitar códigos de usuario a cualquiera de los sistemas de Subway, actualizar un plan de iluminación si fuera necesario y más.

La ventaja de HAI es que los gerentes de Subway pueden realizar cambios desde la comodidad de la oficina central sin tener que conducir ni un kilómetro. Esto incluye la administración de los números de identificación personal (PIN) de los usuarios en la medida que se incorporan nuevos empleados y otros dejan la corporación.

7. Situación Problemática de la cadena Subway

7.1. Naturaleza de las franquicias

A pesar de que el modelo de negocio de Franquicia es una manera muy eficaz de esparcir una marca más allá de sus horizontes y permite unir fuerzas para alcanzar los objetivos principales de una organización, se debe de tener en cuenta que todo esto no es tan sencillo de lograr. Generalmente en los sistemas de franquicias ambas partes cometen errores en la percepción del negocio y esto es el comienzo del fin del éxito.

Muchas veces el franquiciador considera como cliente al franquiciado y no al consumidor final de su producto/servicio. Así se concentran en mejorar el producto y la imagen de las tiendas sin entender que los clientes no compran eso, sino que compran percepciones. Deben esforzarse en buscar cuales son las propuestas de valor que el cliente final requiere del producto-servicio y poner el esfuerzo en destacarlas y producirlas. Así un cliente de una cadena de franquicias, no está comprando en realidad un producto o servicio, sino un momento de tranquilidad, o una reunión con un amigo, o intimidad con alguien, en definitiva una experiencia que va más allá que el consumir un producto o agotar un servicio.

Otro aspecto a tener en cuenta es que, salvo que la empresa franquiciadora tenga y atienda sus propios negocios de atención al público, esta puede perder contacto directo con los clientes. Sin este contacto, se pierde toda posibilidad de evolución, y si un producto- servicio no evoluciona, comienza a desaparecer del mercado.

7.2. Problemáticas de la cadena Subway.

Se considera que una de las principales problemáticas que posee la cadena de restaurantes Subway es la alta probabilidad que tiene la marca de ser víctima de una demanda judicial por la razón que fuere.

Debido al rubro de este tipo de negocio de comida rápida, es muy común que clientes enfadados o insatisfechos atenten de manera legal en contra de la empresa y citen a la misma a un encuentro judicial, de hecho, pasa muy a menudo en restaurantes de este tipo. Estas confrontaciones, mayormente con clientes, obligan a la empresa a incurrir en gastos innecesarios que, de no presentarse, el dinero utilizado pudiera emplearse en otras áreas en las que si se necesite apoyo financiero. Además, las demandas no solo ocasionan gastos innecesarios y pérdida de tiempo, sino que también ahuyentan a futuros y actuales clientes mediante acusaciones en contra de la marca, que si se hacen eco en los medios de comunicación, pueden dar un percepción negativa del servicio brindado y con ello la pérdida significativa de clientes que aportan al desarrollo de la empresa.

En el caso particular de Subway, la marca ha enfrentado varias demandas en los últimos años que de una manera u otra han afectado a su desarrollo. Por tanto, se puede afirmar que uno de los problemas más grabes y a los que Subway es más vulnerable son las acusaciones legales y demandas.

También, de manera indirecta otro de los factores que se puede convertir en una amenaza grave para Subway, y que está en constante asecho, es la barrera gubernamental.

En la gran mayoría de países en los que se encuentran ubicados los diversos establecimientos de comida rápida Subway el Ministerio de Salud de cada país supervisa, controla y evalúa el cumplimiento de planes de salud; el Código Sanitario y dicta normas administrativas y financieras para llevar a cabo actividades de promoción, fomento y protección de las personas. Por tanto, constituye un problema indirecto el hecho de que si por alguna razón no se cumple perfectamente con las leyes y normas que dictan los Ministerios de Salud de cada país, esto llevaría al establecimiento incumplidor a terminar sus operaciones tal vez por tiempo indefinido.

8. Beneficios para la instalación de la franquicia Subway en Santo Domingo.

Con la instalación de la franquicia Subway en Santo Domingo se ayudaría a incrementar el índice de generación de empleos en el país a la vez que se impulsaría a un mayor número de empresarios y emprendedores a invertir, activando el sector económico y fortaleciendo la cadena de servicios. Además, establecer la cadena Subway en Santo Domingo aportaría al Producto Interno Bruto y obligaría a los administradores de cada establecimiento a obtener insumos de origen dominicano, lo que representaría mayor pago de impuestos y mayor movimiento de efectivo para el país.

8.1 Generación de Empleos.

Instalando restaurantes de Subway en Santo Domingo, se aportaría a la generación de empleos y al desarrollo económico del país en general. El trabajo permite a los hogares de bajos recursos superar la pobreza, por ende, la expansión del empleo productivo y decente es la vía hacia el crecimiento y la diversificación de las economías.

Para todos los países, cualquiera que sea su nivel de desarrollo, la base para impulsar la prosperidad, la inclusión y la cohesión social de manera sostenible y creciente es contar con una oferta suficiente de empleos. Cuando la escasez de empleos o medios de vida disponibles mantienen a los hogares en la pobreza, hay menos crecimiento, menos seguridad y menos desarrollo humano y económico.

En el contexto actual de una economía internacional frágil y turbulenta como lo es la de República Dominicana, la creación de empleos es la prioridad más acuciante en materia de desarrollo.

CAPITULO III

PRE-DISEÑO DEL MODELO

Capítulo III.- Pre-diseño del modelo

1.-Definicion del tipo de modelo de negocio a utilizar.

El modelo de negocio a utilizar en este proyecto es el Jer Canvas, ya que consideramos que este modelo muestra de forma más completa y acabada que es lo que el cliente busca y quiere, así como también qué factores le dan un valor agregado a nuestro negocio.

Unido al modelo de negocios Jer Canvas, se añadirá el mapa de empatía que servirá de investigación previa para conocer la manera en que piensan nuestros clientes.

2.- Definición de los componentes del modelo de Negocios.

Problema	Propuesta de valor	Procesos
Clientes	Recursos	Costos
Ingresos	Solución	Ventaja
Problema	Productos	Relación/clientes
Redes	Cadena de valor	Canales
Actividades	Mercado	Competencia Relevante

3.- Definición de Segmento de Clientes.

La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en el desempeño del mismo. También, sirve para poder distinguir en qué segmento de la sociedad es más factible colocar un producto nuevo, así como para determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el consumidor del producto, teniendo en cuenta que el mismo no va dirigido para todo público, sino para el público objetivo.[30]

Según Stanton, Walker y Etzel, la *segmentación del mercado* ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican:[31]

- Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.

[30] http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado
[31] Philip Kotler. Dirección de Marketing: Conceptos esenciales. 1ra edición. Prentice Hall. 2002

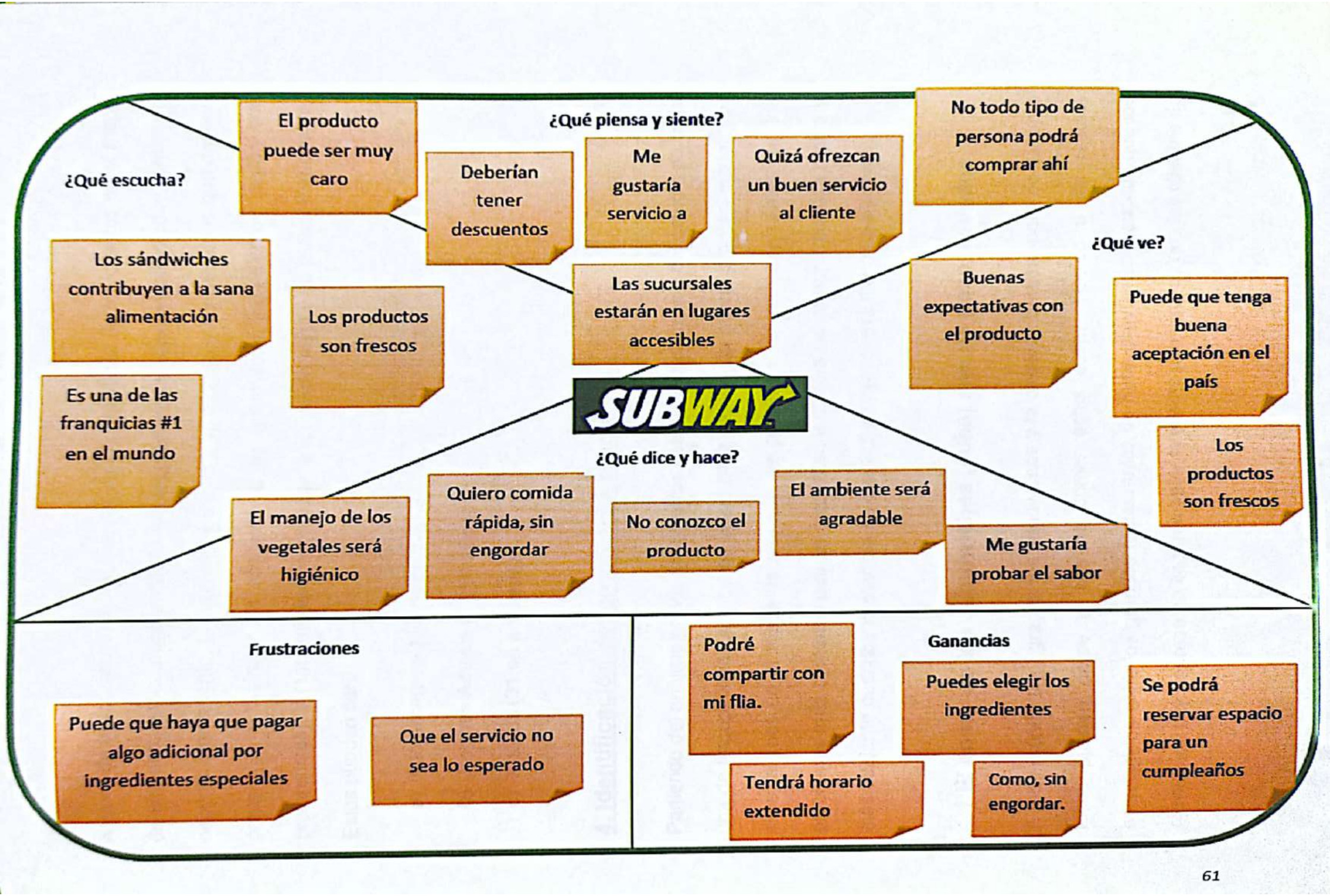
- Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

3.1 Mapa de empatía.

Para segmentar los posibles clientes de Subway se optó por realizar un mapa de empatía de nuestro servicio y utilizarlo como herramienta principal para la definición de cada segmento. Como se explicó anteriormente, el Mapa de Empatía ayuda a profundizar en el segmento de cliente deseado más allá de ciertas características demográficas y permite al administrador centrase en el entorno, comportamiento, preocupaciones y aspiraciones de los segmentos de clientes.

Al hacer esto, permite idear un modelo de negocio más robusto, ya que el perfil del cliente va a ayudar a definir mejores proposiciones de valor, formas más adecuadas de captar a más clientes, y mejores estrategias de comunicación y relación con ellos. Finalmente, nos ayudará a entender mejor los valores por los cuales un cliente está realmente dispuesto a pagar.

A continuación se mostrará el Mapa de Empatía de Subway:


¿Qué escucha?
El producto puede ser muy caro
Los sándwiches contribuyen a la sana alimentación
Los productos son frescos
Es una de las franquicias #1 en el mundo
¿Qué piensa y siente?
Deberían tener descuentos
Me gustaría servicio a
Quizá ofrezcan un buen servicio al cliente
No todo tipo de persona podrá comprar ahí
Las sucursales estarán en lugares accesibles
SUBWAY
¿Qué ve?
Buenas expectativas con el producto
Puede que tenga buena aceptación en el país
Los productos son frescos
¿Qué dice y hace?
El manejo de los vegetales será higiénico
Quiero comida rápida, sin engordar
No conozco el producto
El ambiente será agradable
Me gustaría probar el sabor
Frustraciones
Puede que haya que pagar algo adicional por ingredientes especiales
Que el servicio no sea lo esperado
Ganancias
Podré compartir con mi flia.
Puedes elegir los ingredientes
Se podrá reservar espacio para un cumpleaños
Tendrá horario extendido
Como, sin engordar.

A partir de las conclusiones obtenidas de las opiniones de los clientes en el mapa de empatía, podemos determinar los segmentos de clientes orientados a nuestro negocio. Por lo tanto, el servicio de Subway va dirigido a las personas que deseen prepararse y disfrutar un sándwich a su gusto (con ingredientes según sus preferencias), en un ambiente agradable, a un precio justo y de manera saludable. Estos pueden ser:

a) Adolescentes-Jóvenes (17-21 años).

b) Jóvenes-Adultos (21-31 años).

c) Adultos (31 en adelante).

4. Identificación del problema a resolver

Partiendo del análisis previo de nuestros potenciales clientes y del estudio de cada una de las opiniones acerca de la industria de comida rápida proporcionadas por ellos mismos en el mapa de empatía, se puede definir entonces cuales son los problemas más comunes que se presentan a la hora de comprar comida rápida y más adelante describir la manera en que Subway resolverá dichos problemas.

4.1 El costo de los sándwiches (subs) son un poco elevados.

A todo mundo les agradan los sándwiches y la comida chatarra, pero no siempre todos pueden darse el lujo de comer estas cosas. Debido a los precios establecidos entre los grandes restaurantes de Subs, mayormente sucede que los clientes de bajo ingreso no llegan a tener la misma oportunidad que los clientes de

alto ingreso de degustar los sándwiches. Por tanto, esto representa un problema para el cliente ya que impide que este satisfaga sus necesidades alimenticias.

4.2 Rapidez en el servicio a domicilio.

La rapidez en el servicio a domicilio es un factor que los clientes siempre toman en cuenta ya que una de las características de la comida rápida, como su nombre lo indica, es lo rápida que puede ser. Por tal razón y de ninguna manera debe de demorarse mucho la entrega del servicio a un cliente a su domicilio, ya que cuando esto pasa los clientes se disgustan y no quedan satisfechos. Esto se debe a que la mayoría de las veces las personas que optan por solicitar este tipo de comidas lo hacen porque no tienen tiempo para cocinar o porque simplemente no quieren hacerlo y por ende no les agrada que su comida tarde mucho en llegar.

4.3 Limitación en el uso de tarjetas como forma de pago.

Según las conclusiones obtenidas del mapa de empatía, los clientes que optan por el servicio a domicilio presentan un problema que se ha venido dando desde tiempos atrás. Se trata del uso de las tarjetas bancarias para la realización del pago una vez la comida está en la puerta de su casa, muchos de los clientes presentan quejas al respecto ya que ningún restaurante les permite pagar con dichas tarjetas a la hora de recibir el pedido. Según las opiniones de los consumidores, les sería de gran ayuda si pudieran pagar con su tarjeta cuando pidan comida a domicilio.

4.4 Inadecuada atención a los clientes.

Otro de los puntos que preocupan a los clientes a la hora de elegir alimentarse en un restaurante de comida rápida es como los atienden cuando estos están en el establecimiento. En la mayoría de los casos, el personal encargado de interactuar y brindar servicio a los clientes que acuden a los establecimientos de comida rápida no está capacitados para tratar con personas y cometen fallas en algunos de los procesos. Esto, ocasiona descontento en los consumidores al ver que quienes interactúan con ellos se tornan groseros, no son corteses, no saben dar informaciones, se distraen mientras los "atienden", o cualquier otro acto que atente contra la satisfactoria estadía del cliente en el restaurante.

4.5 Rapidez en el servicio dentro del local.

Así como a los consumidores les satisface ver que el pedido llega a tiempo a su domicilio cuando este lo pide, de igual manera les satisface ver que se les atiende rápido cuando están en el establecimiento. De acuerdo con el mapa de empatía, los clientes manifestaron que por lo general el número de empleados en los restaurantes de comida rápida no son los suficientes para agilizar el proceso de elaboración y entrega del producto, por tal razón el servicio se dilata llegar al cliente y este se torna incómodo con dicha situación.

5. Identificación de la posible solución

Luego de estudiar cuales son los principales problemas que según los clientes se presentan cuando estos optan por comer en un restaurante de comida rápida, el siguiente paso es buscar la forma de resolverlos. A continuación describiremos la manera en que Subway propone resolver estos problemas con características de únicas de su servicio que dan valor al modelo de negocio mediante la disolución de cada una de las preocupaciones más comunes de los consumidores.

5.1 Costo.

- Se ofrecerán combos promocionales por temporada que se ajusten al bolsillo tanto de la clase media como la media-baja.

- Habrán ofertas de 2x1 para facilitar el pago de nuestro servicio a las personas que vayan en grupo a degustar los sándwiches.

- Se estudiaran los costos de nuestros restaurantes para buscar la forma de reducir significativamente el precio de nuestra oferta en comparación con la competencia y así brindar un servicio que sea accesible para la mayoría de los clientes.

5.2 Servicio a domicilio.

- Se ofrecerá un servicio a domicilio de la manera más eficiente posible mediante la contratación de un personal que conozca perfectamente las áreas que abarcará Subway para entregar comida a los hogares. De esta manera la entrega del servicio será rápida y satisfactoria.

- Cada uno de los vehículos que estarán asignados al servicio a domicilio poseerán un GPS para que les sirva como herramienta auxiliar a los conductores en caso de que se pierdan y no sepan donde estén. De esta manera, se puede prevenir que la entrega no dilate mucho en llegar.

- Se contrataran varias personas que estarán encargadas de las entregas a domicilio, para que de esta forma los pedidos no tengan que esperar a ser enviados, sino que siempre hayan empleados disponibles en el establecimiento para llevar los sándwiches a los hogares.

- A la hora de realizar su pedido a domicilio, el cliente podrá optar por pagar con tarjeta, si así lo desea, mediante un pago electrónico en nuestra página web.

5.3. Atención al cliente.

- El personal de Subway estará capacitado con buenas relaciones interpersonales, lo que contribuirá a la satisfacción plena del cliente y por ende que se sienta a gusto con el servicio brindado.

- Contaremos con la cantidad suficiente de empleados en nuestro equipo de trabajo para de esta manera brindar un servicio rápido y eficiente a cada uno de nuestros clientes.

- Se establecerá un buzón de sugerencias a la salida del restaurante para que de manera auxiliar nos ayude a saber cuáles son las inquietudes e incomodidades que tienen nuestros clientes con relación al servicio brindado. De esta forma, se logrará mantener la satisfacción de los consumidores y se disminuirá el disgusto.

6. Validación del problema y la solución.

Luego de haber establecido cuales son los problemas que tienen los clientes al momento de solicitar un servicio de comida rápida y después de haber presentado las soluciones que Subway daría a dichos problemas, el siguiente paso es validar que estos problemas y soluciones son percibidos por los clientes de la misma manera en que se expusieron en este trabajo. Por lo tanto, para validar estos datos se realizaron 3 preguntas claves a 13 clientes de restaurantes de comida rápida: ¿Cuáles son tus frustraciones, problemas o molestias a la hora de ir a un restaurante de comida rápida?, ¿Qué solución crees tú que sería idónea para

contrarrestar esos problemas? ¿Cómo te gustaría que fuera el desempeño del servicio brindado en un restaurante de comida rápida?

A continuación se mostraran cada una de las respuestas de los clientes para más tarde comparar dichas respuestas con los problemas y las soluciones presentadas en este trabajo y verificar que sean las mismas.

David Antonio Martínez

1. Lo que menos me agrada de ir a un local de comida rápida es el tiempo que duro esperando en que brinden el servicio, tardan mucho tiempo en entregar lo que se pide.
2. Me gustaría que el personal que este brindándome el servicio lo haga no solo de forma rápida, sino también de forma eficiente; que lo rápido no quite la calidad al momento de la entrega.
3. Para solucionar el problema de la tardanza, lo recomendable es que se empleen más personas; tanto para la elaboración, como para el despacho.

Camila Fernández

1. En muchos restaurantes de comida rápida no te dan lo que pides, es decir, no te dan la orden completa, mayormente falta algo.
2. Me gustaría que cuando la persona ordene lo que desee comer, se le entregue exactamente lo que está pidiendo.

Universidad APEC
BIBLIOTECA

3. Que el personal que esté tomando las órdenes posea una capacitación en atención y servicio al cliente, que tome nota de lo que se le está ordenando, para que así la entrega sea completa.

Alba Sánchez.

1. Mala comunicación por megafonía, esto es en el caso de los autos servicios; regularmente no se escucha bien la persona quien atiende o no escucha bien lo que se le pide.
2. Que se escuche alto y claro tanto lo que ordeno, como la persona que atiende.
3. Lo más recomendable es que se revisen los equipos que se utilizan para dar el servicio, y una prueba previa, tanto dentro como fuera para observar que tal funciona.

Gilda de la Cruz

1. La atención prestada por parte del personal, muchas veces no te reciben con buena cara o cualquier pregunta que se le hace te responden de mala forma.
2. Que el personal que este prestando el servicio siempre muestre su lado amable y cordial, para que así el cliente se pueda sentir cómodo y a gusto en el lugar y con el servicio brindado.
3. Darle cursos de capacitación en relaciones interpersonales, así como también de buenas relaciones humanas.

Carmen del Rosario

1. Me molesta la falta de higiene en algunos establecimientos, específicamente en las mesas y sillas donde se va a colocar la comida; el personal de limpieza no está pendiente de cuando se retiran los clientes para limpiar el agua derramada o los residuos de comida.
2. Que al momento en que me siente en la mesa que deseo, para ingerir los alimentos, este limpia.
3. Que los administradores del local, le expliquen a los que están a cargo de la limpieza y buen acondicionamiento del establecimiento, que deben estar pendiente de los derrames o cualquier otra eventualidad que tenga que ver con la higienización.

María Mota

1. Me molesta que muchas veces al ser un servicio rápido y en un lugar donde asisten muchas personas, la mayoría de las veces la comida conlleva defectos, es decir, pierde un poco la calidad.
2. Me gustaría que cambien en el sentido de que aunque sea un establecimiento de comida rápida se tomen su tiempo para dar una comida de calidad y que le den su trato personalizado a los clientes, porque muchas veces por la rapidez no se atiende bien al cliente.
3. Como solución diría que se le debe poner más atención a los empleados y capacitarlos mejor para que den un servicio rápido pero con calidad, trato

caluroso y con sonrisas a los clientes, de tal forma que este se pueda sentir más a gusto y confiado de hacer cualquier pregunta.

Diana Vásquez

1- Me molestan varias cosas, el tiempo de espera, a veces sirven la comida fría, es tedioso hacer fila, atienden mal a los clientes, tienden a atender los pedidos más simples primero y la mayoría de las veces son muy poco higiénicos.
2- Sería ideal si redujeran el tiempo de espera significativamente y que fueran más higiénicos al hacer las comidas.
3- Como solución, propondría que atiendan a los clientes por orden de llegada sin importar que tan compleja sea su orden. También, que brinden un servicio con un tiempo de espera estable y que establezcan controles de calidad en todo el restaurante.

Ricardo Hiraldo

1. Me incomoda bastante tener que esperar mucho para que me entreguen el servicio que solicito y que las filas sean largas para pedir. Otra cosa que también me molesta es cuando ponen publicidad engañosa presentando un producto de una forma y cuando uno va no es para nada así. Además de eso, cuando tienen mucha demanda, tienden a dar una mala atención al cliente

2. Me gustaria que encontraran una forma de reducir las filas y el tiempo de espera para entregar. También, que lo que presenten en publicidades sea exactamente lo mismo que te vendan.
3. Creo que una de las soluciones para el problema de las filas y el tiempo de espera es presentarle el menú a los clientes en las mesas y mostrarle las formas de pago, me parece que de esta manera el servicio sería más rápido. También, para contrarrestar lo de la publicidad engañosa, deben de formar un mejor equipo de marketing.

Joranny Paulino

1. No me agrada el hecho de que la mayoría de veces que voy a esos restaurantes, hay muy poco personal para servir la comida y esto dilata el servicio. Es de muy mal gusto.
2. Sería bueno para nosotros los clientes que las personas que contraten estos restaurantes sean agiles y sobre todo amables, de esa manera nos mantendrían más contentos.
3. Sugiero que deben poner más cajas para tomar las órdenes y que tienen que darle algún entrenamiento a los empleados de servicio al cliente o relaciones humanas.

Charlie Pérez

1. Una de las cosas que me molesta mucho es la poca delicadeza que tienen los restaurantes de comida rápida al brindar el servicio y también a veces hay que esperar mucho.
2. Me gustaría que el servicio sea más eficiente y rápido.
3. Si la debilidad está en el personal. Ofrecer un programa de capacitación para enseñar nuevas técnicas y tácticas para mejorar el servicio que se brinda a los usuarios o consumidores.

Ámbar Ogando.

1. Para mí es muy importante la forma en que me tratan cuando visito este tipo de restaurantes, y la mayoría de veces el personal que tienen es un poco grosero. Cuando esto pasa, me molesto bastante y hasta me dan ganas de no comprar nada.
2. Sería bueno que traten a uno de la mejor manera posible cuando se está solicitando este tipo de servicio.
3. Creo que la solución radica en contratar un personal 100% capacitado y preparado para tratar con clientes. De esta manera habrían personas más amables brindando el servicio y menos clientes disgustados.

Juan Jiménez.

1. Hay algo que me molesta muchísimo cuando visito restaurantes de comida rápida y es el hecho de que no regalen kétchup, algo muy incómodo en verdad. No me gusta sentirme cohibido con un poco de kétchup y muchas papas. Me gusta tener todo el kétchup que vaya a necesitar.
2. Si cuando decida salir a un restaurante de comida rápida puedo tener la certeza de que allí regalarán todo el kétchup que yo quiera, me haría sentir mejor saber eso.
3. Me parece que la solución a esto es simple, solamente se debe invertir más en complacer al cliente y asumir el gasto de kétchup. Así pueden ofertar todo el kétchup que el cliente desee y hacer sentir a este más satisfecho.

Wendy Ozoria.

1. Me incomoda bastante que muchas veces lo que ellos anuncian por televisión, ósea los productos, nunca son iguales cuando vas a los restaurantes y los pides. Molesta mucho que te engañen así.
2. Quisiera que cuando anunciaran una promoción por los medios publicitarios, oferten exactamente lo mismo que exponen los anuncios y no que para vender vendan algo de menos calidad.
3. Bueno, según mi punto de vista el problema radica en la transición del anuncio a la cocina. Una vez elaborado el anuncio, se debe de inducir a la cocina en donde se hará el producto que se está promocionando a realizar la

oferta exactamente como esta en el anuncio. Esto se logra mediante el estudio previo de los componentes que tendrá el producto y más adelante la creación de un instructivo en forma de pasos para que se realicen los productos a la medida del anuncio.

Estas fueron las respuestas de las personas encuestadas, por lo que se pudo observar, hubieron situaciones que no fueron percibidas por nosotros en la suposición de los problemas pero que si fueron percibidas por los clientes reales de restaurantes de comida rápida al preguntarles las preguntas que se exponen más arriba. A continuación se mencionaran los problemas que fueron identificados por los clientes pero que no posee nuestro modelo de negocio.

1. Falla en la orden cuando tienen mucha demanda.
2. La higiene a la hora de preparar la comida.
3. Mala comunicación por el megáfono del Drive Thru.
4. Preferencia de órdenes por simplicidad de procesos.
5. Publicidad engañosa.
6. No tienen todo el kétchup que quieras.

A partir de aquí se puede afirmar que se tienen los problemas reales que presentan los posibles clientes de subway comúnmente a la hora de solicitar un servicio de comida rápida. Conjuntamente con esto, se procederá a buscar la

forma de que con la propuesta Subway se solucionen dichos problemas y más adelante se expondrán los problemas y soluciones en el modelo prediseñado.

7. Propuesta de valor.

La propuesta de valor es la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado. Es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece. Por ser una propuesta integral de cara al mercado, la propuesta de valor no debe ser confundida con un elemento diferenciador o una ventaja competitiva, pues estos son subconjuntos de la primera.

Una propuesta de valor adecuadamente estructurada va más allá de la simplicidad de "generar valor añadido" sin orden o jerarquía de elementos. Reconoce que hay elementos generadores de valor que son imprescindibles pero poco atractivos, donde cumplir con ellos no representa ningún mérito a ojos de la demanda pero su ausencia es seriamente penalizada. Asigna su justo valor a la diferenciación y hace sostenible el posicionamiento. Ubica elementos promotores de la lealtad del grupo meta, verdaderamente eficaces a largo plazo y no precisamente centrados en programas de recompensas. Con todo ello hace una selección precisa de elementos generadores de valor, para hacer una propuesta óptimamente valiosa de cara a la clientela.

7.1. Propuesta de valor de Subway

Como se pudo observar, la propuesta de valor es una herramienta estratégica de suma importancia y que debe tomarse en cuenta si se pretende tener una ventaja competitiva en la industria en la que se opera. Subway, al igual que muchas otras organizaciones exitosas, ha utilizado provechosamente esta herramienta y de manera estratégica le ha otorgado a su servicio características únicas que lo diferencian de la competencia y hacen que sus clientes perciban la marca como algo más que un simple restaurante de comida rápida. Dentro de la propuesta de valor de Subway, se pueden mencionar los siguientes puntos.

a) Adaptabilidad del menú.

A diferencia de otras cadenas de restaurantes de comida rápida, en Subway se le ofrece la libertad al cliente de escoger según su gusto cada uno de los ingredientes y características que él considere deba tener su Sub. Se pudiera decir que es el cliente quien prepara su Sub como si abriera el refrigerador de su hogar y empezara a preparar un sándwich desde cero. Una vez en el mostrador y listo para realizar su pedido, el cliente elige el tipo de pan que desea así como el tamaño y la temperatura del mismo, el tipo de queso quiere, tipo de ensalada, carnes, jamones, salsas y demás condimentos que estén en la vitrina y que el cliente crea necesarios para disfrutar su comida.

La flexibilidad de los menús en los restaurantes es una característica que causa buena impresión en los clientes y que puede determinar si un cliente potencial se

convierta en un cliente fijo a largo plazo. Subway otorga esta impresión al no limitar a sus consumidores a un menú estático que presente siempre las mismas opciones con los mismos ingredientes sino que les permite armar su sándwich de la manera que ellos deseen hacerlo.

b) Dinamismo en los procedimientos.

A diferencia de su competencia, Subway hace de la estadía en sus restaurantes una experiencia simple, sin complicaciones e interactiva. Cuando un cliente entra al establecimiento lo primero que debe hacer es formarse en la fila, una vez en ella, debe esperar su turno para pasar por cada una de las etapas de preparación de su Sub. En la primera etapa el cliente elige el pan que desea seguido de su tamaño y temperatura, y en las etapas que siguen condimenta su sándwich como crea conveniente moviéndose de una bandeja a otra al estilo Bufete. Luego de haber armado su bocadillo, el cliente deberá pagar en caja el sándwich que preparó y que más tarde comerá dentro del establecimiento o fuera de este.

Estos son los procedimientos a seguir para realizar una compra exitosa en uno de los restaurantes Subway. Como se pudo observar, el conjunto de pasos para obtener el producto final es simple y sin lugar a dudas otorga un valor agregado para el cliente, al este poder interactuar con las personas que están preparando lo que ha elegido comer. Por tal razón, se considera que la forma en la que Subway realiza sus procedimientos es un factor que da peso a su propuesta de valor.

c) **Confianza.**

Otra de las peculiaridades del servicio de Subway que aporta a lo que es su propuesta de valor, es la confianza que la marca brinda a sus consumidores al permitirles ver la forma en la que se prepara su comida. A diferencia de otros restaurantes de comida rápida, en Subway se preparan los Sándwiches justo en frente del cliente mientras este va eligiendo los condimentos que desea en el Sub. Esto genera confianza y fidelidad en los clientes ya que de esta manera se sienten más seguros al ver que su alimento está siendo preparado con la mayor cautela y tomando las medidas necesarias para que no se contamine cuando lo coma.

8.- Elaboración de los componentes del modelo.

El modelo de negocio JER Canvas posee un total de 18 componentes para definir los puntos más importantes de una propuesta de negocios. De manera explicativa, se han desglosado los 4 primeros componentes del lienzo (Problema a resolver, Solución, Propuesta de Valor y segmentación de clientes), a continuación se describirán los demás componentes del modelo de negocio de Subway para más adelante mostrar el modelo prediseñado.

8.1 Ventaja Competitiva.

a) precios bajos.

b) Pago con tarjeta para servicios a domicilio.

c) Abierto 24 horas.

8.2 Métricas Clave.

a) Servicio al Cliente.

b) Agilidad en los procesos.

c) Calidad en los productos.

d) Ambiente acogedor.

8.3 Canales.

a) Redes Sociales.

b) Radio.

c) Prensa.

d) Televisión.

8.4 Costos.

a) Pago de licencia a Subway.

b) Alquiler del local.

c) Decoración y preparación del local.

d) Compra de suministros.

e) Pago a empleados.

f) Pago de servicios de luz, teléfono y agua.

g) Compra de maquinarias y equipos.

8.5 Ingresos.

a) Cobro por servicios brindados.

b) Cobro por promocionar películas y promociones en general.

c) Cobro por realizar cumpleaños y actividades en el local.

8.6 Producto básico.

a) Venta de Sándwiches.

8.7 Producto secundario.

a) Área de entretenimiento para niños.

b) Divertidos juegos en grupo mientras esperan.

8.8 Relaciones con los clientes.

a) Interactivas.

8.9 Procesos Centrales.

a) Armar sándwiches.

b) Cobrar en caja.

8.10 Procesos de Apoyo.

a) Comprar los condimentos.

8.11 Partner Networks.

a) Outsourcing en asistencia técnica.

b) Suplidoras de papel para facturas.

c) Suplidoras de refresco

d) Suplidoras de papitas.

8.12 Cadena de valor.

a) Se elige el combo deseado.

b) Se comienza a pasar por las bandejas para armar el sándwich.

c) Se paga el sándwich.

d) Se come el sándwich.

8.13 Competencia relevante.

a) Quiznos.

b) Emparedados.

c) Wendy's.

d) McDonald's.

e) Burger King.

9. Modelo pre-diseñado.

Problemas	Soluciones	Propuesta de valor	Ventaja Competitiva	Segmento de clientes
- El costo de los sándwiches es un poco elevado. - Rapidez en el servicio a domicilio. - Limitación en el uso de las tarjetas como forma de pago a domicilio. - Inadecuada atención a los clientes. - Rapidez en el servicio dentro del local. - Identificación de la posible solución. - Falla en la orden cuando tienen mucha demanda. - La higiene a la hora de preparar la comida. - Mala comunicación por el megafono del drive thru. - No tienen ketchup suficiente. - Publicidad engañosa.	- Ofrecer combos promocionales por temporada que se ajusten al bolsillo de la clase media-baja. - Habrán ofertas de 2x1 para facilitar el pago de nuestro servicio. - Se ofrecerá un servicio a domicilio eficiente eficiente, con la contratación de un personal que conozca las áreas de Subway para entregar la comidas a los hogares. - La herramienta auxiliar para los conductores que entreguen el servicio será un GPS, que le sirva de orientación. - El personal de Subway estará capacitado con buenas relaciones interpersonales, para contribuir a la satisfacción del cliente. - Se contará con la cantidad suficiente de empleados, para brindar un servicio rápido y eficiente a cada cliente. - Opción de pagar con tarjeta del servicio a domicilo mediante pago electrónico. - Controles de calidad diarios en el restaurante - Ketchup gratis, todo el que el cliente desee.	- El cliente tendrá la libertad de escoger a su gusto los ingredientes de su sándwich. - Subway convierte la estadía de sus clientes en el local en una experiencia simple, dinámica e interactiva. - Los clientes pueden observar la preparación de sus Subs, lo que crea confianza en ellos.	- Precios bajos. - Pago con tarjetas electrónicas. - Abierto 24 horas.	- Adolescentes-Jóvenes. - Jóvenes-Adúltos. - Adúltos.

Métricas Claves			Canales
- Servicio al cliente. - Agilidad en los procesos. - Calidad de los productos. - Ambiente acogedor.			- Redes sociales. - Radio. - Prensa. - Televisión

Costos		Ingresos	Cadena de valor
Costos fijos. - Pago licencia de Subway. - Alquiler de local. - Pago de servicios (luz, agua, teléfono). - Compra de máquinas y equipos.	**Costos variables.** - Compra de sumistros. - Decoración del local. - Utensilios para la preparación de los productos.	- Cobro por servicios brindados. - Cobro por promociones en gral. y peliculas. - Cobro por realizar cumpleaños y otras actividades dentro del local.	- Se elige el combo deseado. - Se empieza armar el sándwich. - Se paga el sándwich. - Se entrega el sándwich.

Mercado	Relación con los clientes
Elaboración de Sándwiches, en especial los Subs; con ingredientes frescos. Para todo público.	- Interacción directa e interectiva con los clientes (80%) - Medios de comunicación masiva (20%)

Empresa		Patner Networks
Básico o central Ofrecer a los clientes sándwiches frescos elaborados con ingredientes saludables.	**Periféricos o secundarios** - Celebración de cumpleaños. - Promociones de películas. - Área de juegos para niños.	- Outsourcing en asistencia técnica. - Suplidoras de papel para facturas. - Suplidoras de refrescos. - Suplidoras de utensilios desechables. - Suplidoras de snacks.

Procesos		Competencia relevante
Central - Preparar el sándwich. - Comprar ingredientes frescos.	**De apoyo** - Que el cliente elija el/los ingredientes que prefiere que lleve su sándwich.	Quiznos - Emparedado Wendy's McDonald's Burguer King

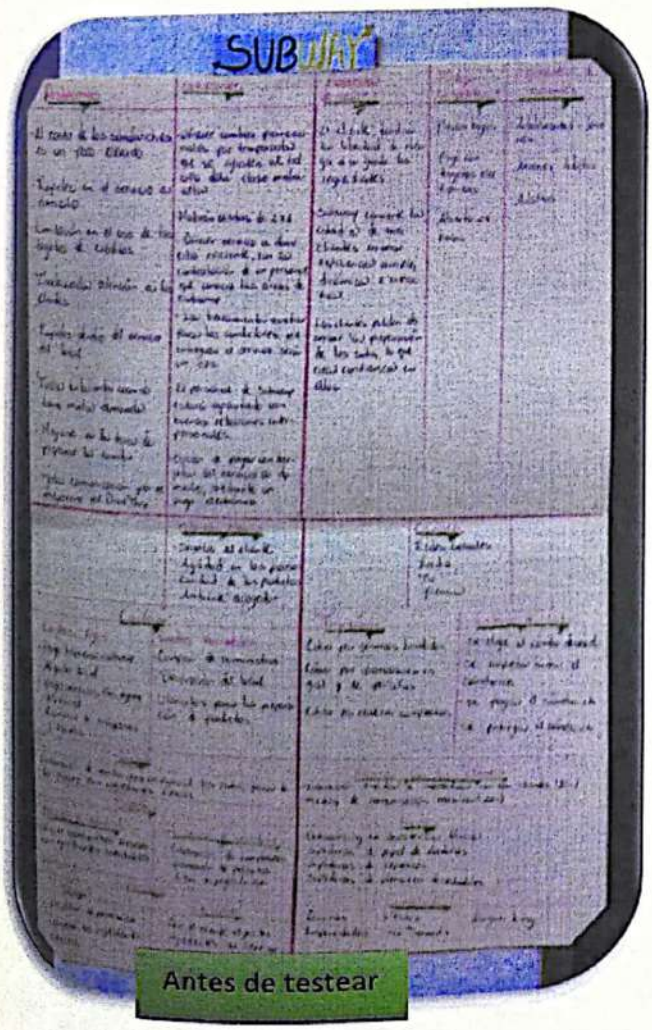
CAPITULO IV

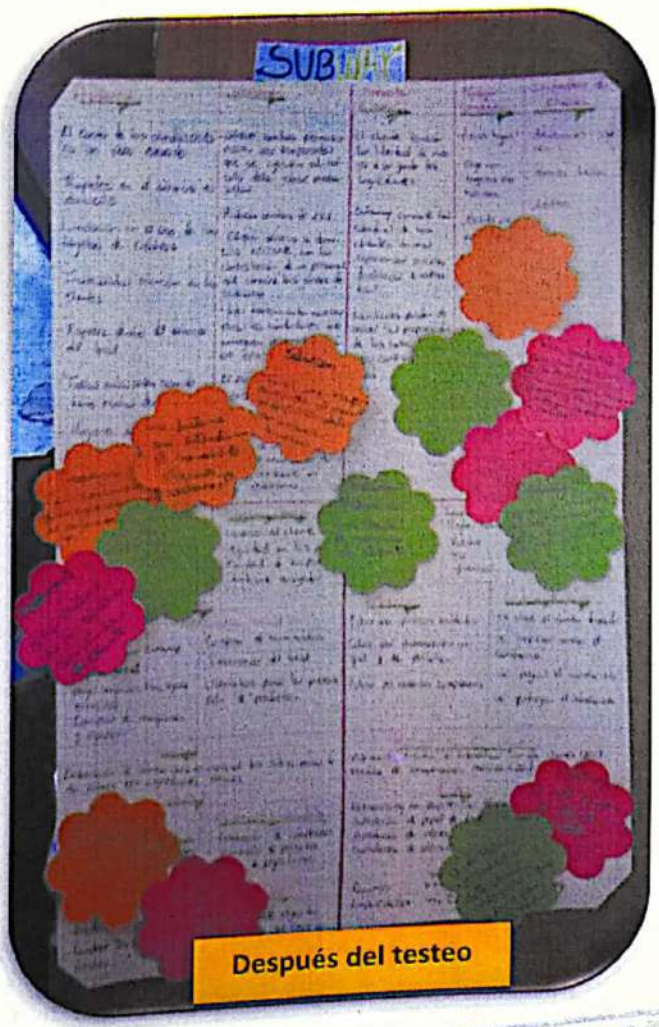
EVALUACIÓN DEL MODELO PRE-DISEÑADO

Capítulo IV.- Evaluación del Modelo Pre-diseñado

1.Testeo

El modelo de negocios ya está listo, pero se necesita saber cómo lo recibirá el consumidor. Entonces se tomaran diferentes acciones tendientes a acercar el producto y demostrar su efectividad o factibilidad; como en este caso, que es tanto producto como servicio. Para esto, mostramos el modelo de negocios pre-diseñado a 13 personas nuevamente, para evaluar su viabilidad y realizar los ajustes necesarios. A continuación se muestran imágenes del modelo pre-diseñado, tal y como fue mostrado a las 13 personas:



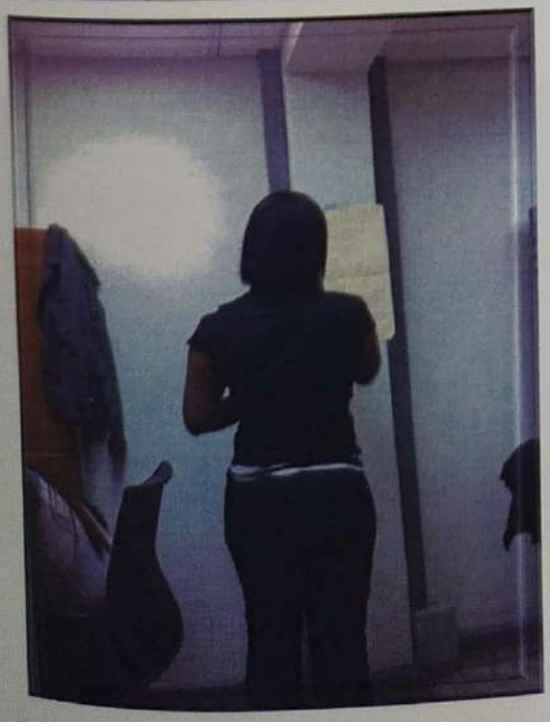


Universidad APEC BIBLIOTECA

Dentro de las preguntas que surgieron al momento de mostrar el modelo figuran:

- ✓ A partir de lo mostrado, ¿Qué cosas cambiarías?
- ✓ ¿Qué otros problemas identificas?
- ✓ ¿Qué solución propones?
- ✓ ¿Qué te gustaría que tuviera, que le falta?
- ✓ ¿Qué propondrías para darle valor a la propuesta?

Imágenes de las personas entrevistadas.



2. Pivoteo

En esta parte de la investigación, vamos a revisar todas y cada una de las correcciones, sugerencias o cambios que hayan surgido luego del testeo; para verificar y comparar los problemas, soluciones y la propuesta de valor añadida a nuestro producto y servicio.

Luego de depurar los *post-it* colocados a nuestro modelo, se tomaron las opiniones que no estaban repetidas y las que están más acorde con la propuesta; se muestran en el cuadro a continuación:

Problema	Solución	Sugerencias
Duran mucho a la hora de llevar la orden."	Contratar mayor personal, para un servicio rápido y eficiente.	Extender las horas laborables del restaurante.
Ofrecen pocas ofertas a los clientes."	Que la demanda de los combos ofertados, responda con la cantidad de clientes que acudan al local.	Tener la constancia de la cantidad de clientes que visita el local diario (un aproximado).
Variedad en los combos ofertados, por ejemplo 1 diferente cada día."	Que hagan una "encuesta del día" promocionando todos los combos y poniéndole a elegir a los clientes el orden que los preferirían de lunes – viernes.	Opción de pago vía electrónica.

"El personal no siempre recibe con buena cara a los clientes."	Dar cursos de capacitación en servicio al cliente.	Dar exámenes o test psicológicos al personal antes de emplearlos.
"En ocasiones, la comida no tiene un buen sabor."	Que las personas que manipulen los alimentos, lo preparen al gusto del cliente.	Área de entretenimientos para niños.
"Que la comida esté fría al momento de la entrega."	Que los equipos de trabajo sean de carácter industrial, para que el producto se mantenga y se cueza bien.	Que no solo se oferten combos de comida, sino también, de actividades.
"Al momento de entregar la orden siempre falta algo, las servilletas, kétchup, sorbetes..."	Que la persona encargada de hacer la entrega del servicio, se percate que este completa la orden.	

3. Modelo ajustado

Luego del análisis exhaustivo de las entrevistas hechas, se procede hacer las modificaciones de lugar; que darán como resultado el modelo ajustado de nuestra propuesta.

Problemas	Soluciones	Propuesta de valor	Ventaja Competitiva	Segmento de clientes
- El costo de los sándwiches es un poco elevado. - Rapidez en el servicio a domicilio. - Limitación en el uso de las tarjetas como forma de pago a domicilio. - Inadecuada atención a los clientes. - Rapidez en el servicio dentro del local. - Identificación de la posible solución. - Falla en la orden cuando tienen mucha demanda. - La higiene a la hora de preparar la comida. - Mala comunicación por el megafono del drive thru. - No tienen ketchup suficiente. - Publicidad engañosa. - Ofrecen pocas ofertas a los clientes. - Poca variedad en los combos ofertados. - El personal no siempre recibe al cliente con buena cara. - La orden esta fría al momento de la entrega. - La orden es entregada incompleta (ketchup, servilletas, sorbetes...)	- Ofrecer combos promocionales por temporada que se ajusten al bolsillo de la clase media-baja. - Habrán ofertas de 2x1 para facilitar el pago de nuestro servicio. - Se ofrecerá un servicio a domicilio eficiente eficiente, con la contratación de un personal que conozca las áreas de Subway para entregar la comidas a los hogares. - La herramienta auxiliar para los conductores que entreguen el servicio será un GPS, que le sirva de orientación. - El personal de Subway estará capacitado con buenas relaciones interpersonales, para contribuir a la satisfacción del cliente. - Se contará con la cantidad suficiente de empleados, para brindar un servicio rapido y eficiente a cada cliente. - Opción de pagar con tarjeta del servicio a domicilio mediante pago electrónico. - Controles de calidad diarios en el restaurante - Ketchup gratis, todo el que el cliente desee. - Realizar encuestas de preferencias del cliente. Impartir cursos de servicio al cliente.	- El cliente tendrá la libertad de escoger a su gusto los ingredientes de su sándwich. - Subway convierte la estadía de sus clientes en el local en una experiencia simple, dinámica e interactiva. - Los clientes pueden observar la preparación de sus Subs, lo que crea confianza en ellos. - Que las personas que manipulen los alimentos, lo preparen al gusto del cliente; no solo con los ingredientes sino también con el sabor que prefieran.	- Precios bajos. - Pago con tarjetas electrónicas. - Abierto 24 horas. - Área de entretenimiento para niños.	- Adolescentes-Jovenes. - Jóvenes-Adultos. - Adultos.
		Métricas Claves - Servicio al cliente. - Agilidad en los procesos. - Calidad de los productos. - Ambiente acogedor.		**Canales** - Redes sociales. - Radio. - Prensa. - Televisión

<table>
<tr><td colspan="2">Costos</td><td>Ingresos</td><td>Cadena de valor</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Costos fijos.
- Pago licencia de Subway.
- Alquiler de local.
- Pago de servicios (luz, agua, teléfono).
- Compra de máquinas y equipos.</td><td>Costos variables.
- Compra de sumistros.
- Decoración del local.
- Utensilios para la preparación de los productos.
- Costos del personal</td><td>- Cobro por servicios brindados.
- Cobro por promociones en gral. y peliculas.
- Cobro por realizar cumpleaños y otras actividades dentro del local.</td><td>- Se elige el combo deseado.
- Se empieza armar el sándwich.
- Se paga el sándwich.
- Se entrega el sándwich.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Mercado</td><td colspan="3">Relación con los clientes</td></tr>
<tr><td colspan="2">Elaboración de Sándwiches, en especial los Subs; con ingredientes frescos. Para todo público.</td><td colspan="3">- Interacción directa e interectiva con los clientes (80%)
- Medios de comunicación masiva (20%)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Empresa</td><td colspan="3">Patner Networks</td></tr>
<tr><td>Básico o central
Ofrecer a los clientes sándwiches frescos elaborados con ingredientes saludables.</td><td>Periféricos o secundarios
- Celebración de cumpleaños.
- Promociones de películas.
- Área de juegos para niños.</td><td colspan="3">- Outsourcing en asistencia técnica.
- Suplidoras de papel para facturas.
- Suplidoras de refrescos.
- Suplidoras de utensilios desechables.
- Suplidoras de snacks.
- Proveedores de alimentos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Procesos</td><td colspan="3" rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Central
- Preparar el sándwich.
- Comprar ingredientes frescos.</td><td>De apoyo
- Que el cliente elija el/los ingredientes que prefiere que lleve su sándwich.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">Competencia relevante
Quiznos - Emparedado
Wendy´s
McDonald´s
Burguer King</td></tr>
</table>

Las sugerencias añadidas al modelo de negocio, están resaltadas con color ***azul,*** para destacarlas de las demás.

4. Posibles clientes.

Hasta ahora, se ha creado un modelo de negocio desde cero a partir de lo que los clientes perciben como factores idóneos que debe de poseer este tipo de propuesta de negocio. Debido al enfoque en el pensar del consumidor, se ha modificado varias veces dicho modelo a fin de moldearlo de manera que quede plasmado en el las opiniones de los clientes, para así poder tener un modelo de negocios que sea aceptado 100% por los consumidores.

Luego de haber ajustado el modelo a las opiniones de los clientes y con el objetivo de confirmar que dicha versión del modelo de negocio es aceptada completamente por los consumidores, se entrevistaron a 7 personas para determinar cuáles están dispuestas a adquirir y comprar nuestro producto.

Dentro de las variables a medir, figuran:

- Si está de acuerdo con el servicio que se va a brindar.
- Si les gusta la propuesta de comer fresco.
- ¿Qué les parece la modalidad de la ubicación del local?
- ¿Qué piensan de las actividades a realizar dentro del local?
- ¿Qué opina de las ofertas?

Entre otros...

Ver anexo 2.

CAPITULO V

PLAN PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO

Universidad APEC
BIBLIOTECA

Capitulo V.- Plan para la aplicación del Modelo

1. Objetivo general.

Lograr instalar la franquicia Subway en un lugar céntrico y viable en la ciudad de Santo Domingo, de forma que sea de fácil acceso para todas las personas que deseen degustar de nuestros productos.

Dentro de las variables a tomar en cuenta, están:

- Lugar acorde al negocio.
- Tomar en cuenta nuestro público objetivo.
- Tener en cuenta la competencia.
- Investigar la zona.
- Viabilidad.
- Conseguir que se nos otorgue la licencia o permiso.
- Estacionamiento.

2. Etapas

Luego de plantearse el objetivo general, se debe tomar en cuenta las etapas que tendrán lugar para el logro de dicho objetivo; es por tal razón, que se determinaran los elementos desde la adquisición de la franquicia, hasta la red de apoyo luego de su apertura.

2.1 Determinar los costes de inversión.

- El coste de los derechos de uso de la franquicia Subway.
- Escoger el tipo de instalación: pequeña, mediana o grande.
- Buscar el tipo de decoración del local.
- Comprar los equipos a utilizar.

2.2 Financiación.

- El equipo Subway dispone de financiacion mediante prestamos externos para los franquiciados.
- Los franquiciados autorizados pueden adquirir equipos mediante leasing.

2.3 Rendimiento del restaurante.

- Ubicación del restaurante.
- Forma de dirigir el restaurante.

2.4 Ubicación y fecha de apertura.

- El restaurante Subway estará ubicado en la Avenida Abraham Lilncon.
- Su fecha de apertura será el día 5 de Diciembre del año en curso.

2.5 Antes de la apetura.

- Formación [participar de un curso intensivo de dos semanas de duración, impartido en las oficinas mundiales de Subway en Milford, (Connecticut,

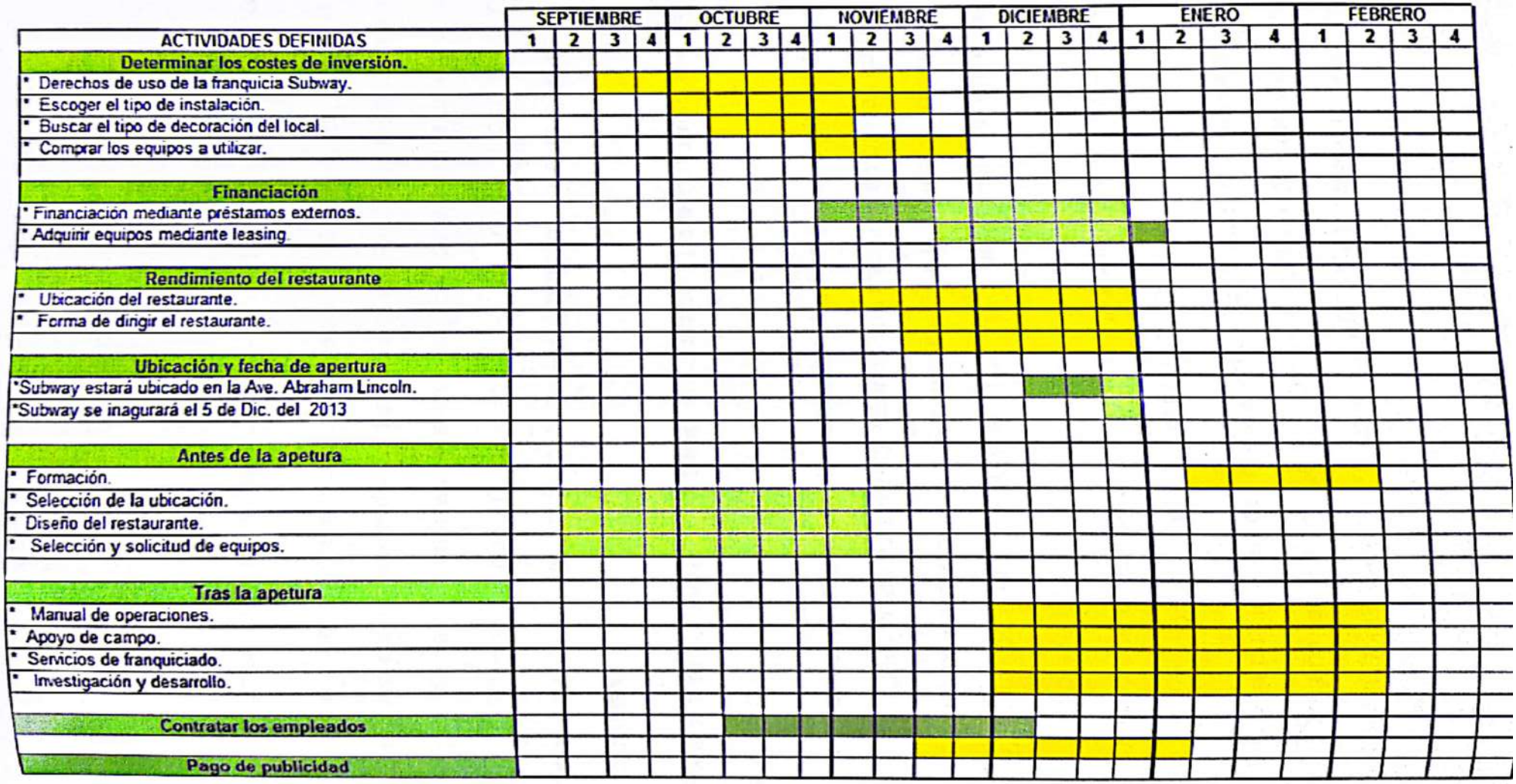
EE.UU.) o las instalaciones de Miami (Florida, EE.UU.) – cursos en español –, Australia, Alemania, India y China.]

- Selección de la ubicación.
- Diseño del restaurante.
- Selección y solicitud de equipos.

2.6 Tras la apetura.

- Manual de operaciones.
- Apoyo de campo.
- Servicios de franquiciado.
- Investigación y desarrollo.
- Contratar los empleados.
- Realizar pago de 3,5% por publicidad al fondo de publicidad.

2.7 Gráfica de Gantt



VI. Conclusiones.

Al terminar esta investigación, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

El aumento de las franquicias en el país ha sido notorio; pero aún hay poca información del mercado de las franquicias en República Dominicana dado que la mayoría de las franquicias que operan son de origen extranjero, en especial estadounidense, y no sub-franquician, lo que no da lugar a un mercado de franquicias de unidad, más allá de las empresas locales que están ofreciendo franquicias.

Entre los principales obstáculos encontrados para desarrollo de una franquicia local figuran:

a) Desconocimiento de la normativa. La franquicia en Dominicana está sujeta al Código de Comercio cuando se trata de empresas locales, pudiendo realizar contratos entre el franquiciante y los posibles franquiciados.
b) Falta de cultura sobre el concepto de franquicia entre la comunidad empresarial.
c) La oferta de servicios de consultoría es limitada y sólo existe una empresa internacional con oficina en el país.

Según una publicación del revista virtual *Mercados & Tendencias*, del día 22 de Julio del año en curso, el Sr. Oscar Luis Monzón, director ejecutivo de la Asociación Dominicana de Franquicias (ADOFRA), resaltó las ventajas que ofrece

el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (DR-Cafta) para el establecimiento de franquicias norteamericanas en el país, que actualmente representan el 45% del total establecidas en el mercado local.

República Dominicana es un mercado atractivo para emprender negocios. No obstante, este atractivo mercado no solo es aprovechado por los inversionistas extranjeros, sino también un gran número de dominicanos que han logrado popularizar marcas, tanto que se han convertido en franquiciantes. Finalmente, las franquicias brindan desarrollo no solo a las personas inmersas en este negocio, sino también al país con la creación de empleos, la generación de divisas y el desarrollo de la pymes.

VII. Recomendaciones

- Prospectos para emprender en el modelo de las franquicias.

Promocionar y ofertar seminarios de sensibilización en todo el país para informar a más de 3,000 personas entre los que se contarán universitarios, profesionales, gremios, Cámaras de Comercio e instituciones financieras, entre otros; sobre la importancia del modelo de negocios de las franquicias.

- En el ámbito de las Pymes.

Crear un proyecto que busque el ingreso de las Pymes dominicanas en el uso del sistema de franquicias como un modelo de expansión de negocios, pues el mismo les ofrecería una estrategia adicional de crecimiento que tiende a mejorar sus probabilidades de éxito en la expansión y permanencia en el mercado. Los beneficiarios objetivos del proyecto son pequeñas y medianas empresas con modelos de negocio exitosos que tengan potencial de franquiciarse y tengan la decisión de hacerlo.

- Páginas web con información disponible.

Habilitar un portal sobre franquicias, donde se tendrán a mano todas las informaciones referentes a las franquicias, guías, oportunidades de negocios, tanto para franquiciantes como para posibles franquiciados, así como toda la información referente al proyecto.

Con estas y otras recomendaciones que se añadan en el curso de la aplicación y desarrollo de las mismas, más el esfuerzo mancomunado de todas las instituciones (*Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional* (INFOTEP), las *Cámaras de Comercio y Producción* del país, aglutinadas bajo la *Federación Dominicana de Cámaras de Comercio* (FEDOCAMARAS), la *Asociación Dominicana de Franquicias*, y el FOMIN-BID) que luchan por el impulso de las franquicias en Rep. Dom., es factible pensar que se puede marcar un antes y un después en lo relativo a franquicias en la República Dominicana.

Universidad APEC BIBLIOTECA

VIII. Bibliografía.

Fuentes de información.

Primaria.

- Entrevistas para validar los problemas más comunes que se presentan a la hora de comprar comida rápida.
- Testeo y pivoteo con nuevas entrevistas de forma abierta, para que los posibles clientes den su opinión acerca del modelo pre-diseñado.

Secundaria.

Libros.

Anwandter L, Paul. (2010). Coaching Integral En los Negocios. Santiago Chile: RIL editores, 2010.

Jean Pierre & Jesús Valera. Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales. Gesbiblo, S.L. 2006. Pag.456

Logenecker – Moore Petty – Palich. Mayo 2008. Administración de pequeñas empresas. 13ª edición.

Seoane Balado, Eloy. La nueva era del comercio: el comercio electrónico. Las Tic´s al servicio de la gestión ambiental. 1ª. Edición. Editorial Vigo. 2005

Paul Anwanter. Junio, 2010 Coaching Integral de los Negocios. RL Editores

Philip Kotler. Dirección de Marketing: Conceptos esenciales. 1ra edición. Prentice Hall. 2002

Ralph M. Stair & George W. Reynolds.2000. Principios de Sistemas de Información. 4ta. edición Thompson Editores. Pág.206

Wheelen, Thomas, Hunger, J. David. Administración estratégica y política de negocios. 10ma edición. Pearson Educación, México 2007. Pág. 110

Páginas web.

http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio

http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=xzHZWdlqrDXX2u7iR2i0

http://www.desarrollohumanosostenible.org/?q=medio-ambiente-marco-conceptual

http://etimologias.dechile.net/?modelo

http://www.slideshare.net/crisbelt/marketing-de-destino-y-de-producto

http://www.marketingdirecto.com/especiales/recopilatorios-2011-tendencias-2012/12-tendencias-de-fidelizacion-de-clientes-para-2012/

http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n

www.iespana.es/topsecres/documentos/marketing.htm

http://www.hypergeo.eu/spip.php?article173

http://luisguillermo.com/TIC.pdf

http://actualidadeconomica.bligoo.es/tag/modeloseconomicos

http://etimologias.dechile.net/?negocio

http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio#cite_note-1

http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

http://kuainasi.ciens.ucv.ve/red_educativa/blogs/23

http://es.wikipedia.org/wiki/Suscripci%C3%B3n

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

http://www.monografias.com/trabajos42/empresa-turistica/empresa-turistica3.shtml

http://negociosi.com/modelo-de-negocio.html

http://megasalud.jimdo.com/red-de-negocios/

http://ubr.universia.net/pdfs_web/ubr_2300986.pdf

http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/

http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/innovacion-modelo-negocio.pdf

https://sites.google.com/site/comunidademprered/libros/mapa-de-empatia-con-el-cliente

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

http://metode.cat/es/Revistas/Monografics/El-que-mengem/Menjar-rapid-menjar-lent-cultura-o-barbarie

http://economistadominicano.wordpress.com/2012/09/23/las-franquicias-en-la-republica-dominicana

http://www.bi-spain.com/articulo/27430/business-intelligence/alimentacion-y-bebidas/la-cadena-de-restaurantes-subway-gestiona-y-analiza-sus-datos-con-sas

http://spanish.leviton.com/OA_HTML/SectionDisplay.jsp?section=56537&minisite=10251

http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado

http://planning.co/bd/archivos/Julio2003.pdf

http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/una-perspectiva-al-concepto-de-modelo-de-negocios

http://mba.americaeconomia.com/system/files/paperventajacompetitiva.pdf

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo 1/modelo.htm

http://actualidadeconomica.bligoo.es/definicion-de-modelo-economico

http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

http://es.wikipedia.org/wiki/Suscripci%C3%B3n

http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocios_de_cebo_y_anzuelo

http://mercadeoenred.net/es-el-multinivel-un-modelo-de-negocio-legal/

http://www.elmultinivel.com/

http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300986.pdf

http://blog.isotools.org/metodo-lean-canvas/

Anexo

Anexo 1. ANTEPROYECTO

UNIVERSIDAD APEC
UNAPEC

CURSO DE MONOGRAFICO DE EVALUACION FINAL
EVALUACION DE LAS PROPUESTAS
MAYO AGOSTO 2013

TITULO : DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA INSTALACION DE LA FRANQUICIA SUBWAY EN SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA, AÑO 2013

MODULO : CREACION DE EMPRESAS

PROFESOR (A) : ING. JUAN ENRIQUE ROSALES / LIC. MARGARITA ABREU

AUTOR : JORGE TONOS CARRASCO | ANDREA DE LA CRUZ SANCHEZ | KEYLA MENDEZ PEÑA

MATRICULA : 20090690 | 20091661 | 20091826 AREA : ADMINISTRACION

APROBADO : ✓ 15/06/13 APROBADO CON MODIFICACION :

RECHAZADO : FIRMA :

FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO AL PROFESOR : 15/06/13

FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO AL COORDINADOR EJECUTIVO :

OBSERVACIONES :
PROFESOR, EXPLIQUE LAS RAZONES POR LAS QUE USTED APROBO CON MODIFICACIONES O RECHAZO :

UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACION.

"Diseño de un modelo de negocio para la instalación de la franquicia Subway en Santo Domingo, República Dominicana, año 2013. "

Sustentantes:

Jorge Tonos Carrasco 2009- 0690

Andrea De la Cruz Sánchez 2009-1661

Keyla Méndez Peña 2009-1826

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

Junio 2013

"Diseño de un modelo de negocio para la instalación de la franquicia Subway en Sto. Dgo., Rep. Dom., Año 2013"

1.- Planteamiento del problema.

La franquicia es la práctica de utilizar el modelo de negocios de otra persona. Es una marca extranjera que se instala en otro país bajo un contrato legal, en el que el propietario del producto cede a un inversionista el permiso de su comercialización.[32]

En la República Dominicana, las franquicias comenzaron a incursionar en los años 70, con Kentucky Fried Chicken (KFC) y Howard Johnson. Sin embargo, el escaso desarrollo económico del cual sufría el país hizo que en corto tiempo después se frustraran. El resultado de esas experiencias fue un pesimismo con respecto a la viabilidad de las franquicias en nuestro país.[33]

No obstante, a partir de finales de los 80, comienza una nueva oleada de inversiones en franquicias. Contrario a lo ocurrido en los 70, esta vez las franquicias tuvieron un desempeño mejor, debido al crecimiento de la clase media y el poder adquisitivo, los cuales eran impulsados por el mejoramiento de la economía tras salir de la crisis de los 80 y comienzos de los 90.

[32] http://www.elcaribe.com.do/2013/01/15/franquicias-internacionales-llegaron-para-quedarse
[33] http://economistadominicano.wordpress.com/2012/09/23/las-franquicias-en-la-republica-dominicana/

Las franquicias de origen dominicano componen el 40% del mercado, mientras las estadounidenses, con el 45% del mercado, gozan de una mayoría relativa. El 15% restante de las franquicias son de origen europeo de las cuales se destacan las españolas, sudamericano con las venezolanas liderando, canadiense y del resto del mundo.[34]

Entre los principales obstáculos al desarrollo de la franquicia local destacan:

a) Desconocimiento de la normativa.
b) Falta de cultura sobre el concepto de franquicia entre la comunidad empresarial.
c) La oferta de servicios de consultoría es limitada y sólo existe una empresa internacional con oficina en el país.

Según un artículo publicado en el periódico digital el Nuevo Diario en fecha 13 de mayo del 2012, el sector de las franquicias aporta más de 70 mil empleos anuales a la economía dominicana. Además, el 60% de los insumos son adquiridos en el mercado local[35].

Con la instalación de Subway en el país pretendemos ofrecerles a nuestros clientes el mismo sabor y la calidad que caracteriza a esta cadena de restaurantes de comida rápida, en otros países.

[34] http://eigenwesentliche.files.wordpress.com/2010/02/desarrollo-de-un-modelo-de-franquicias-para-el-sector-empresarial.pdf
[35] http://elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=286162

El modelo de negocio busca brindar una nueva opción al momento de elegir un lugar donde comer, salir con la familia o compartir entre amigos en un ambiente sencillo y acogedor, y al mismo tiempo comida sana, deliciosa y accequible.

Por tanto, el modelo de negocio influirá en la cadena de valor para el cliente, buscando la manera más fácil y rápida de alimentarse y evitar pérdida de tiempo, lo cual implica recurrir a la ingesta de "comidas rápidas". Es por esto, que surge la necesidad de ofrecer al mercado un nuevo concepto de comida rápida, fresca y nutritiva y la capacidad de adaptarse a las exigencias de cada consumidor. De esta manera, se piensa plantar un modelo para la evaluación de la inversión en una nueva franquicia de la compañía norteamericana Subway Partners.

2.- Objetivos de la Investigación.

Objetivo General.

- ✓ Diseñar un modelo de negocio para la instalación de la franquicia Subway en Santo Domingo, Rep. Dom.

Objetivos Específicos.

- ✓ Identificar las características de los Modelos de Negocios.
- ✓ Delinear los elementos centrales del tipo de Negocio para la instalación de Subway en Santo Dgo.
- ✓ Elaboración de la primera versión del Modelo de Negocios.

- ✓ Pre diseñar un modelo de negocios.
- ✓ Evaluar el Modelo de negocios pre diseñado a nivel de clientes.
- ✓ Proponer un modelo definitivo.
- ✓ Establecer un plan para la aplicación del Modelo.

3.- Justificación de la Investigación.

Justificación teórica.

Este modelo de negocio está orientado a "llevar" la instalación de Subway a establecimientos no tradicionales así como por ejemplo: aeropuertos, supermercados, gasolineras, cines, entre otros.[36]

Justificación metodológica.

Emplearemos un proceso de planificación y estrategias para servir a nuestros clientes, buscando satisfacer sus necesidades a través de un modelo de negocios.

Justificación práctica.

Dicha investigación nos ayudará para la culminación de nuestro trabajo de grado y además, servirá de aporte para otros estudiantes.

[36] http://subwayspain.com/es/franquicias.html

4.- Tipos de investigación.

Los tipos de investigación que fundamentan nuestra investigación son los siguientes:

Documental.

Analizaremos investigaciones planteadas sobre las franquicias.

Descriptiva.

Se definirá cómo funcionan, cuales son los requisitos para incursionar en una franquicia, se medirán los aspectos culturales a tomar en cuenta y cuales leyes las rigen.

Explicativa.

Dado que, esta investigación se enfocará en determinar las necesidades insatisfechas de los clientes de negocios en el área de comida rápida.

Correlacional.

Se medirá la relación que existe entre Subway y las demás empresas especializadas en la elaboración y venta de sándwiches.

5.- Marcos de referencia.

Marco teórico.

Las Estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA), demuestran que en un período de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que en el caso de las franquicias este porcentaje es de 95%. En República Dominicana, los antecedentes de la entrada de la franquicia están marcados por la comida rápida, con la incursión en la década de los 70 de Kentucky Fried Chicken, y del lado de los servicios, con la entrada de las empresas de alquiler de vehículos, con Budget Rent-a-Car, entre otras.

De acuerdo a un informe elaborado en el 2005 por la oficina en Dallas, Texas, del estudio de abogados Haynes & Boone, en República Dominicana existen alrededor de 250 franquicias, con 900 locales operando y generando 10,000 empleos. Asimismo, se estima que el 95% de las franquicias en el país son extranjeras.

A partir de la puesta en vigencia del tratado de libre comercio DR-CAFTA, traer una franquicia de los Estados Unidos tiene los mismos requisitos que abrir un negocio local, República Dominicana es un país que conoce las franquicias americanas y está siempre presto a visitar este tipo de negocios" afirma **Oscar**

Luis Monzón, director ejecutivo de la Asociación Dominicana de Franquicias (ADOFRA).[37]

La Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc. (CCYPS), tiene un convenio de cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, para desarrollar el proyecto "Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial en República Dominicana", con el propósito de brindar el financiamiento parcial de la contratación de servicios de consultoría y la adquisición de bienes, necesarios para la realización del mismo.[38]

Marco Conceptual.

Modelo de Negocio.

Un 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 su implementación. Un modelo de negocio, entonces, describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor.[39]

---

[37] http://elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=286162

[38] http://www.hoy.com.do/economia/2012/3/19/419555/Anuncian-firma-de-12-contratos-de-franquicias

[39] http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

Franquicia.

"La franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios y tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídicas y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, en la cual el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto de franquiciador. El derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una contribución financiera directa o indirecta a utilizar el distintivo o marca de productos o servicios, el saber hacer y demás derechos de propiedad intelectual, sostenido por la prestación continua de asistencia comercial o técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de la franquicia escrito, pactado por las partes, a tal efecto".[40]

Servicio.

Un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material. Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la

[40]Bermúdez González, Guillermo J. (2002). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Madrid: ESIC EDITORIAL.

experiencia. Por otra parte, es necesario destacar que quienes proveen servicios integran el denominado sector terciario de la escala industrial.[41]

Benchmarking.

"Es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizaciones". (Michael J. Spendolini)

Estrategia de negocio.

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia de negocio muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.[42]

[41] http://definicion.de/servicio/
[42] http://www.definicion.org/estrategia

Modelo Canvas.

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. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es importante estructurar este tipo de recursos para conocer en profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.[43]

Consumidores.

Es una persona o un grupo de personas que paga por un bien y servicio. El consumidor busca saciar una serie de necesidades que pueda experimentar con un valor adquisitivo monetario.[44]

Segmento de clientes.

"La segmentación del mercado es el proceso de identificar grupos de clientes con suficientes rasgos en común como para justificar que una empresa diseñe y suministre los productos o servicios que ese grupo mayoritario desea y necesita".[45]

---

[43] http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_del_modelo_de_negocios
[44] http://fundpublicidad.blogspot.com/2011/03/terminos-aprendidos-semana-2.html
[45] Ritzman, Larry P. (2000). Administración de operaciones, estrategia y análisis. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Marco espacial.

El diseño del modelo de negocio se llevará a cabo en la República Dominicana, tomando como punto de referencia Santo Domingo, Distrito Nacional.

Marco temporal.

El diseño del modelo de negocio se llevará a cabo desde el año 2004 al 2013.

6.- Métodos, Procedimientos y Técnicas.

Métodos.

Los métodos de estudio a utilizar serán: observación, inductivo, análisis y de síntesis.

La observación.

Ayudará a captar lo que los clientes buscan al momento de dirigirse a un establecimiento que ofrezca ventas de Sándwiches, para innovar con algo diferente que contribuya a crear fidelidad con el cliente.

El método inductivo.

Tomando en cuenta la observación de las preferencias de los clientes en determinadas situaciones en el ambiente antes especificado, aplicaremos dichas conclusiones para llevarlas a situaciones similares a la que observamos.

El método de análisis.

Se destacará cada uno de los puntos observados para aplicarlos a nuestro modelo de negocio; con la finalidad de lograr la empatía con el cliente y la relación satisfacción – buen servicio.

El método de síntesis.

Se partirá de lo simple a lo complejo, iniciando desde los beneficios y limitaciones hasta la causa – efecto de Subway.

Procedimientos y Técnicas.

Los procedimientos y técnicas que se utilizaran para recabar la información serán:

- ✓ **Encuestas.**

Se realizarán encuestas en establecimientos de comida rápida, específicamente en lugares que vendan Sándwiches, como cafeterías y pequeños restaurantes con la finalidad de saber que prefieren, que buscan y como les gusta los sándwiches al momento de dirigirse a efectuar la compra.

- ✓ **Entrevistas.**

Se entrevistarán a los propietarios o administradores, y suplidores de dichos establecimientos.

- ✓ **Cuestionarios.**

Será la base sobre la cual estarán sustentadas las preguntas que se realizaran tanto en la encuesta como en la entrevista.

- ✓ **Investigación bibliográfica.**

Servirá de apoyo y material de consulta para la investigación.

- ✓ **Investigación en Internet.**

Será útil para consultar algunas informaciones que contribuyan al desarrollo de la investigación.

- ✓ **Design Thinking Process.**

Aportará una perspectiva más realista a lo que es el planteamiento y desarrollo de nuestro modelo de negocios.

7.- Índice de Contenidos

Capítulo I- Marco Conceptual

1. **Modelos de Negocios para Emprendimiento y creación de Empresas**
   - 1.1. Tipos
   - 1.2. Ventajas
   - 1.3. Evolución

2. **Modelo Canvas**
   - 2.1. Enfoque
   - 2.2. Componentes
   - 2.3. Ventajas

3. **Modelo Lean Canvas**
   - 3.1. Enfoque
   - 3.2. Componentes
   - 3.3. Ventajas

4. **Modelo J.E.R. Canvas**
   - 4.1. Enfoque
   - 4.2. Componentes
   - 4.3. Ventajas

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

Capitulo II.- Descripción del tipo de Negocio de Tema de la Monografía

1.- Caracteristicas de la cadena norteamericana Subway Partners

2.- Mercados y Segmentos a quien va a ser dirigida la marca

3.- La tendencia del mercado de franquicias en Rep. Dom

4.- Información necesaria de los clientes/ consumidores

5.- Competidores de Subway a nivel mundial

6.- Tecnologías de la información y la comunicación

7.- Situación Problemática de la cadena Subway

8.- Beneficios para la instalación de la franquicia Subway en Santo Dgo

Capítulo III.- Pre diseño del modelo

1.-Definicion 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

Recomendaciones

8. Fuentes de información.

Las fuentes de información que sustentara nuestra investigación son las siguientes:

Fuentes primarias:

Personas: Consumidores y clientes de estos modelos de negocio.

Fuentes secundarias:

- ✓ Una franquicia para mi nuevo negocio: todo lo que necesita conocer para ser franquiciado- Mariano Alonso Prieto- Selina Olmedo, 1997.
- ✓ El sistema de franquicia: Fundamentos teóricos y prácticos-Enrique Carlos Díez de Castro, Antonio Navarro García, Francisco Javier Rondán Cataluña-Ediciones Pirámide, S.A., 2005

Fuentes terciarias:

Bases de datos, estadísticas, documentos, investigación previas sobre el tema que trataremos y recopilaciones hechas tanto en las instituciones del gobierno como de forma privada.

9. BIBLIOGRAFÌA.

Libros

- Aldave Alba, Dra. Ma. Cristina, "Franquicias una perspectiva mundial", 1era edición, México. Octubre 2005
- Bermúdez González, Guillermo J. (2002). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Servulo Anzola, de la idea a tu empresa, Mc Graw Hill -2005
- Rafael Alcaraz R, Emprendedor de Éxito, Mc Graw Hill -2006.
- Kathelen All, Empresarismo, Mc Graw Hill -2012
- Alexander Osterwalder, Generación de modelos de negocios.
- Eric Ries, The lean Start Up.
- Rodrigo Varela-Pearson, Innovación Empresarial, Tercera Edición- 2008

Páginas web.

- http://www.subway.com/subwayroot/default.aspx
- https://www.google.com.do/
- http://es.wikipedia.org/wiki/Subway
- http://www.slideshare.net/alekso1982/franquicia-como-proyecto-inversion
- http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/333.pdf
- http://world.subway.com/Countries/DevelopmentFiles/euro_spanish_fsb.pdf
- http://www.buenastareas.com/ensayos/Franquicia-Subway/7520774.html
- http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

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

Material Adicional.

- 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.

Anexo 2. Cuadro con resultados de las entrevistas hechas del modelo ajustado.

Se escogieron a 7 personas de las 13 ya entrevistadas, para saber si aceptan o no el modelo ya ajustado, las cuales arrojan los siguientes resultados.

Subway		
Personas	**Aceptan el modelo**	**No aceptan el modelo**
1.María Mota	✓	
2.Diana Vásquez	✓	
3.Ricardo Hiraldo	✓	
4.Camila Fernández		✓
5.Alba Sánchez	✓	
6.Charlie Pérez		
7.Carmen del Rosario	✓	✓

Anexo 3

Desarrollo de un sistema de franquicias en Rep. Dom.

Por Carlos Peralta

La Cámara de Comercio y Producción de Santiago Inc., junto al Banco Interamericano de Desarrollo, a través del FOMIN, acaba de finalizar el proceso de diseño de un proyecto para la firma de un convenio sobre el "Desarrollo de un sistema de franquicias para el sector empresarial dominicano"

¿Por qué un proyecto de franquicias?

La franquicia es una exitosa fórmula de expansión de empresas, con un impacto económico y social considerable. Estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA), demuestran que en un período de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que en el caso de las franquicias este porcentaje es de 95%. Igualmente, según un reciente estudio, en Estados Unidos, país puntero en franquicias, un 10% de la actividad económica del sector privado es generada por las franquicias, quienes emplean a más de 18 millones de personas. En América Latina, Brasil y México, en ese orden, son los países más desarrollados con 814 y 730 franquicias, 50.028 y 42.000 puntos de venta (franquiciados y propios) US$13.900 y US$7.300 millones en facturación, respectivamente, contabilizados para el 2004. En ambos países, la mayoría de las franquicias fueron pequeñas o medianas empresas locales que ahora sobrepasan en número a las franquicias extranjeras.

El Proyecto

El proyecto propuesto busca el ingreso de las Pymes dominicanas en el uso del sistema de franquicias como un modelo de expansión de negocios, pues el mismo les ofrecería una estrategia adicional de crecimiento que tiende a mejorar sus probabilidades de éxito en la expansión y permanencia en el mercado.

Los beneficiarios objetivos del proyecto son pequeñas y medianas empresas con modelos de negocio exitosos que tengan potencial de franquiciarse y tengan la decisión de hacerlo. El proyecto constará de cuatro componentes básicos: el primer componente tiene que ver con el "Análisis de la normativa y compilación de mejores prácticas de la franquicia". El objetivo de este componente es recopilar la normativa referente a la franquicia, como ley de propiedad intelectual, industrial, registro de marcas, etc., así como mejores prácticas internacionales, para establecer un marco de referencia para la organización de las franquicias, adaptado y aplicable al contexto dominicano, que permita su futura expansión y consolidación.

Es importante destacar en este sentido que ya este proyecto se ha estado aplicando en Colombia como una iniciativa de la Cámara de Comercio de Medellín y con una contrapartida del FOMIN, por lo que se observará de cerca la experiencia colombiana en beneficio de la ejecución de este proyecto, que nace teniendo como modelo el ejemplo del proyecto de Colombia.

El segundo componente del proyecto será "difundir y sensibilizar sobre las oportunidades del modelo de franquicias", con el propósito de incrementar el conocimiento de las Pymes dominicanas y del público interesado sobre las ventajas y beneficios de la expansión a través del modelo de franquicias, a la vez de generar demanda entre los interesados. Para lograr éste propósito se harán aproximadamente 100 seminarios de sensibilización en todo el país para informar a más de 3,000 personas entre los que se contarán universitarios, profesionales, gremios, Cámaras de Comercio e instituciones financieras, entre otros.

Además se habilitará un portal sobre franquicias, donde se tendrán a mano todas las informaciones referentes a las franquicias, guías, oportunidades de negocios, tanto para franquiciantes como para posibles franquiciados, así como toda la información referente al proyecto. El componente tres del proyecto se divide en dos partes: "desarrollo de la oferta de servicios de asistencia técnica y arbitraje" y "asistencia técnica a las Pymes para el desarrollo de las franquicias"

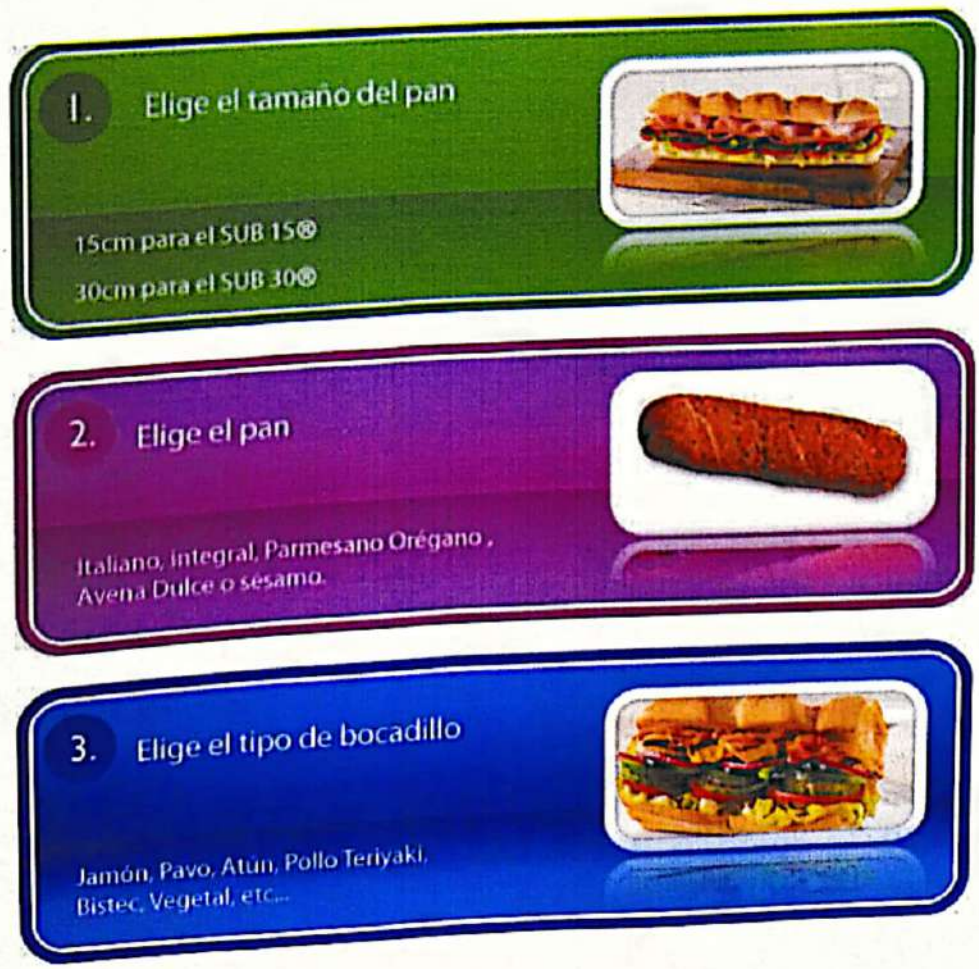
El objetivo de este componente es capacitar a los empresarios y consultores sobre cómo franquiciar un negocio exitoso y proporcionar a un grupo de Pymes la asistencia técnica necesaria para la realización de planes de estructuración de franquicia, y generar así un efecto demostrativo en la comunidad empresarial.

Anexo 4. Subway, el Concepto

Con más de 39.000 restaurantes distribuidos en 102 países, de los cuales 53 se encuentran en España, la cadena de restaurantes SUBWAY® representa una marca sólida de restaurantes conocida por sus excelentes bocadillos.

Los restaurantes SUBWAY® brindan la oportunidad de degustar un producto variado preparado de múltiples maneras. En cualquier restaurante SUBWAY® podrá disfrutar de:

- Bocadillos y ensaladas elaborados a la vista del cliente
- Pan preparado in situ durante todo el día
- Libre elección de ingredientes



4. Elige las legumbres

Lechuga, tomate, pepinos, pepinillos, pimientos verdes, aceitunas, cebolla, etc.

5. Elige la salsa

Tex-Mex (picante), Mostaza de miel, Cebolla dulce, Mayonesa, Mostaza, etc.

Anexo 5

Top 20 Global franchises – 2013 Rankings

nk	Franchise Name	Country	Industry
	SUBWAY®	United States of America	Sandwich & Bagel Franchises
	7 Eleven	United States of America	Convenience Store Franchises
	McDonald's	United States of America	Fast Food Franchises
	KFC	United States of America	Chicken Franchises
	Burger King	United States of America	Fast Food Franchises
	Pizza Hut	United States of America	Pizza Franchises
	Wyndham Hotel Group	United States of America	Hotel Franchises
	Hertz	United States of America	Car Rental & Dealer Franchises
	Ace Hardware Corporation	United States of America	Home Improvement Retail Franchises
	InterContinental Hotels Group	United Kingdom	Hotel Franchises
	GNC Live Well	United States of America	Wellness Products & Services
	Europcar	France	Car Rental & Dealer Franchises
	Carrefour	France	Convenience Store Franchises
	Dunkin' Donuts	United States of America	Bakery & Donut Franchises
	DIA	Spain	Convenience Store Franchises
	Choice Hotels	United States of America	Hotel Franchises
	Taco Bell	United States of America	Fast Food Franchises
	Tim Hortons	Canada	Bakery & Donut Franchises
	Domino's Pizza	United States of America	Pizza Franchises
	Snap-on Tools	United States of America	Automotive Repair Franchises

Anexo 6

Franquicias en todo el mundo, gráfico de crecimiento.