

INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E
INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

DIRECCIÓN ADJUNTA DE INNOVACIÓN Y
CONOCIMIENTO
GERENCIA DE CAPITAL HUMANO
POSGRADOS

Propuesta de innovación sobre un caso de estudio al modelo de negocio franquiciado mexicano de comercialización de productos derivados del café

Propuesta de Innovación
Que para obtener el grado de MAESTRO EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN

Presenta:

María Isabel Monroy Sánchez

Asesora:

Cristina López López

Ciudad de México, Julio, 2023

Autorización de impresión



AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN Y NO ADEUDO EN BIBLIOTECA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, MDETIC.

Ciudad de México, 11 de agosto de 2022.

La Gerencia de Capital Humano / Gerencia de Investigación hacen constar que el trabajo de titulación intitulado:

Propuesta de innovación sobre un caso de estudio al modelo de negocio franquiciado mexicano de comercialización de productos derivados del café.

Desarrollado por la alumna: **María Isabel Monroy Sánchez** y bajo la asesoría de la **Mtra. Cristina López López**, cumple con el formato de Biblioteca. Por lo cual, se expide la presente autorización para impresión del proyecto terminal al que se ha hecho mención.

Asimismo, se hace constar que no adeuda material de la biblioteca de INFOTEC.

Vo. Bo.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several vertical and horizontal strokes, positioned above a horizontal line.

Lic. Juan Ramón Abarca Damián
Coordinador de Biblioteca

Anexar a la presente autorización al inicio de la versión impresa del trabajo referido que ampara la misma.

C.p.p Coordinación de Servicios Escolares.

Agradecimientos

Agradezco a la profesora Cristina, quien, como tutora de este trabajo, me apoyó y alentó de principio a fin, siempre muy objetiva y acertada en todas sus aportaciones.

A INFOTEC que provee las herramientas para que aquellos interesados en las Tecnologías de Información y Comunicación, tengan oportunidad de aprender de ellas en una institución formal y comprometida con la innovación y la formación de profesionales.

A mi amado Reed, que siempre estuvo allí, por ser mi amigo y esposo, por toda tu ayuda, tu compañía y guía; gracias por todo tu apoyo en esta historia, por ser parte de mi vida y por enseñarme a confiar; hacemos un gran equipo, contigo todo es posible.

A mis padres, que sembraron en mi desde pequeña el amor por la vida y el trabajo duro, que a su edad siguen soñando en grande y que cada día me enseñan que la vida te pone retos que se van afrontando con todo lo que uno es y todo lo que uno tiene.

A Dios, gracias por permitirme sentir tu presencia en estos tiempos tan difíciles, le has dado paz a mi corazón y me has ayudado a cumplir uno más de mis objetivos acompañándome en la escritura de cada una de estas líneas.

María Isabel Monroy

Tabla de contenido

Autorización de impresión	3
Agradecimientos.....	4
Tabla de contenido.....	5
Índice de figuras	8
Índice de gráficos	9
Índice de cuadros	9
Siglas y abreviaturas	9
Glosario	10
Introducción.....	1
Introducción	2
Planteamiento del problema	3
Justificación	4
Objetivos	6
Hipótesis	7
Alcance	7
Metodología	8
Beneficios	9
Capítulo 1 Generalidades de las franquicias y marcos de arquitectura empresarial	11
Capítulo 1 Generalidades de las franquicias y marcos de arquitectura empresarial	12
1.1 El modelo de negocios: franquicia en México	12
1.2 Arquitectura empresarial y sus motivadores	14
1.3 Marcos de referencia y Mecanismos de gobernanza para la arquitectura empresarial	16
1.4 Frameworks	16
1.4.1 Marco de trabajo TOGAF (The Open Group Architecture Framework)..	16
1.5 El modelo de Negocio de una empresa	19

1.6 El modelo Operativo de una empresa.....	21
1.7 El modelado y proceso de la transformación de un modelo operativo.....	22
Capítulo 2 Modelo actual de la franquicia, modelo operativo del caso de estudio	24
Capítulo 2 Modelo actual de la franquicia, modelo operativo del caso de estudio	25
2.1 Estableciendo el punto de partida.....	25
2.2 Problemática actual.....	26
2.3 Alcance de la arquitectura.....	29
2.4 Partes interesadas o stakeholders	30
2.5 Definición de los principios de la arquitectura empresarial	31
2.6 Modelo AS-IS del caso de estudio	33
2.6.1 FODA modelo operativo actual.....	34
2.6.2 Matriz de proveedores	35
2.6.3 Mapa de localización	36
2.6.4 Modelo operativo actual.....	37
2.6.4.1 Stakeholders y motivadores (Quién, por qué y qué)	38
2.6.4.2 Mapa de estrategia actual.....	38
2.6.4.4 Mapa de tecnología actual.....	40
2.7 Sistema actual.....	41
2.7.1 Sistema principal POS Micros	41
2.7.2 Sistema de pagos por Izzetle.....	42
2.7.3 Identificación y análisis de las afectaciones.....	43
2.7.4 Redacción de hallazgos.....	44
Capítulo 3 Modelo de franquicia, innovando el modelo actual	46
Capítulo 3 Modelo de franquicia, innovando el modelo actual	47
3.1 Modelo TO-BE del caso de estudio.....	47
3.1.4 Modelo To-Be: Stakeholders y motivadores (Quién, por qué y qué)	47
3.1.5 Modelo To-Be: Mapa de estrategia.....	48
3.1.6 Modelo To-Be: Mapa de modelo de negocios To-Be.....	49
3.1.7 Modelo To-Be: Mapa de tecnología To-Be	50
3.2 Análisis de las plataformas actuales y la posible interacción	51
3.2.1 Proceso de Inventario	52

3.2.2 Proceso de venta	53
3.2.3 Proceso de Ayuda a la operación: Reportes de ventas	53
3.2.4 Ayuda a la operación: Reportes de inventario	54
3.3 Beneficios de la innovación al proceso operativo.....	55
3.4 Redacción de acciones del franquiciante para implementar el nuevo modelo	57
3.5 Impacto al modelo de negocios general.....	57
3.6 Resultados y percepciones del franquiciante respecto a las acciones a implementar	60
Conclusiones.....	65
Trabajos Futuros.....	67
Bibliografía	68
ANEXO 1.....	71
ANEXO 2.....	76
ANEXO 3.....	81
Índice de Términos.....	96

Índice de figuras

Figura 1. Ciclo de desarrollo de arquitectura. Elaboración propia basada en TOGAF v 9.2. (Group, The Open Group Standard, The TOGAF® Standard, Version 9.2, 2018).	18
Figura 2. Lienzo Canvas para Modelo de negocio de acuerdo a los autores del libro Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010).	20
Figura 3. Lienzo Canvas para Modelo operativo de acuerdo a los autores del libro Operative Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).	21
Figura 4. Relación de Modelo de Negocios y Modelo Operativo (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017).	22
Figura 5. Modelo Organizacional de acuerdo a los autores del libro Operative Model Canvas (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017)	31
Figura 6. Modelo Operativo Actual en Canvas de acuerdo a los autores del libro Operative Model Canvas (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017)	33
Figura 7. Modelo Operativo Actual en Canvas de acuerdo a los autores del libro Operative Model Canvas (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017)	34
Figura 8. Análisis FODA del modelo Actual, elaboración propia.	35
Figura 9. Análisis de proveedores del modelo actual, elaboración propia.	36
<i>Figura 10. Distancia entre matriz y Unidad de Franquicia.</i>	37
<i>Figura 11. Distancia entre almacén local y Unidad de Franquicia.</i>	37
Figura 12. Modelo de Motivadores y partes interesadas actual, elaboración propia.	38
Figura 13. Modelo de Estrategia Actual, elaboración propia.	39
Figura 14. Modelo de negocios Actual, elaboración propia.	40
<i>Figura 15. Modelo de Tecnología Actual, elaboración propia.</i>	41
Figura 16. Imagen de referencia de POSMICROS (ORACLE, 2020).	42
Figura 17. Imagen de referencia de terminal de venta Izzetle (Izzetle, 2021).	43
Figura 18. Análisis de las tareas con áreas de oportunidad y necesidades de Mejora, elaboración propia.	43
Figura 19. Modelo de Motivadores y partes interesadas To Be	48
Figura 20. Modelo de Estrategia To-Be.	49
Figura 21. Modelo de negocios To-Be, elaboración propia.	50
Figura 22. Modelo de Tecnología To-Be, elaboración propia.	51
Figura 23. Proceso propuesto de Gestión de Inventario, elaboración propia.	52
Figura 24. Modelo propuesto de Ventas, elaboración propia.	53
Figura 25. Proceso de Ayuda a la operación: Reportes de ventas, elaboración propia.	54
Figura 26. Ayuda a la operación: Reportes de inventario, elaboración propia.	54
Figura 27. Fases y acciones de implementación sugeridas, elaboración propia.	57
<i>Figura 28. Ayuda a la operación: Reportes de inventario, elaboración propia.</i>	58
<i>Figura 29. Impacto en el Modelo de Negocios de la UF, elaboración propia.</i>	60

Índice de gráficos

Gráfico 1. Resultado de encuesta a inversionistas y dueños de UF. Gráfico elaboración propia.....	4
Gráfico 2. Resultado de encuesta colaboradores de UF. Gráfico elaboración propia Anexo 2.....	5
Gráfico 3. Distribución general actual de los ingresos de la franquicia, elaboración propia.....	61
Gráfico 4. Distribución general de los ingresos de la franquicia después de la innovación, elaboración propia.....	62
Gráfico 5. Gráfico de razón para elección de la Inversión. Elaboración propia.	65

Índice de cuadros

Cuadro 1. Elaboración propia. Tabla de Frameworks de Arquitectura empresarial (Lankhorst, 2009).....	15
Cuadro 2. Redacción de hallazgos, elaboración propia 1/2.....	44
Cuadro 3. Redacción de hallazgos, elaboración propia 2/2.....	45
Cuadro 4. Identificación de las mejoras en términos porcentuales.....	56

Siglas y abreviaturas

AMF	Asociación Mexicana de Franquicias
GUF	Gerente de la Unidad de Franquicia
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
PRO	Proceso Operativo
SAAO	Sistema de Ayuda a la Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TOGAF	The Open Group Architecture Framework o Marco de Trabajo de Open Group
UF	Unidad de Franquicia

Glosario

“A”

AMF: Asociación Mexicana de Franquicias.

AS-IS: Estado de análisis de la situación actual.

“B”

Business model: Modelo de negocio

“C”

Canvas: Herramienta para el análisis de modelos de negocio o modelos operativos de manera esquemática, simple, concisa y gráfica.

“F”

Franquiciado: Persona moral que comercia productos o servicios obtenidos en franquicias.

Franquiciante: Persona moral que ofrece y replica su modelo de negocio.

“I”

INEGI: Instituto nacional de Geografía y Estadística.

“M”

MICROS: Solución de software y hardware desarrollada por la empresa Oracle enfocada a restaurantes para el control de ventas e inventarios.

“T”

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

TO-BE: Estado de análisis esperado.

TOGAF: Marco de trabajo para arquitectura empresarial propuesto por OpenGroup.

“W”

WEB: Dirección específica dentro de internet.

Introducción

Introducción

El negocio franquiciado se puede entender como un modelo de negocio validado, en el que el riesgo sobre la inversión para emprendedores e inversionistas es mínimo o nulo (AMF, Ventajas y Desventajas de Adquirir una Franquicia, 2021).

De acuerdo a datos de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), el sector de empresas franquiciadas en México, surgió en los noventa, (AMF, Blog Asociación Mexicana de Franquicias, 2020) por lo que es un sector joven y relativamente poco experimentado en comparación con otros. Los modelos de negocio de las franquicias establecen las bases por medio de las cuales la marca garantiza la continuidad de su negocio, la prevalencia de su nombre y calidad de sus productos, los valores y modales de sus servicios, la expansión y publicidad de su oferta comercial, entre varios otros aspectos.

Los emprendedores y empresarios que adquieren una unidad de franquicia (UF), están sujetos al modelo de negocio definido por el franquiciante; el franquiciado solo adquiere los derechos sobre el uso de la marca y la réplica del modelo.

Dentro del modelo de negocio que tiene una franquicia se encuentran los aspectos clave que previó el franquiciante para conseguir que su propuesta de valor llegue a manos del cliente a través de los medios adecuados y las relaciones necesarias. Por otro lado, el modelo debe identificar los factores clave para la operación como recursos, actividades, asociaciones y sobre todo sus fuentes de ingresos y estructura de precios (Alexander Osterwalder, 2011).

El caso de estudio de este trabajo es una unidad de franquicia 100% mexicana bajo el concepto de boutique de venta de café y sus productos derivados con un modelo de negocio franquiciado. La franquicia en general tiene un total de 7 sucursales franquiciadas y 7 sucursales propias. Tiene 26 años comercializando el café, naciendo como una empresa familiar que fue creciendo a lo largo de tres generaciones dentro del ramo cafetalero enfocado al sector de café gourmet.

Planteamiento del problema

El fin o quiebra de una unidad de franquicia bajo un modelo de negocio establecido y avalado suena muy poco probable, pero las estadísticas y experiencias de emprendedores indican que aún bajo estos esquemas sigue existiendo la posibilidad de fracaso. Actualmente las unidades de franquicias forman parte de las estadísticas de negocios que no rebasan los cinco años de operación (INEGI, Información por entidad: Encuesta Intercensal 2015, 2015).

Las prácticas administrativas y de estrategias de operación para las franquicias mexicanas, pueden no ser las mejores debido a que algunas de ellas surgen a partir de negocios familiares con una operación empírica que va añadiendo infraestructura tecnológica que prevalece a lo largo del tiempo y que no necesariamente evoluciona.

La unidad de franquicia objeto de análisis presenta varios problemas asociados a lo antes descrito y ha operado por 2 años sin que durante este periodo haya obtenido su retorno de inversión y sin que la percepción del franquiciante sea la mejor sobre su emprendimiento. Algunos de los problemas directamente reportados en el proceso operativo de esta unidad de franquicia son los siguientes:

- Limitación en el control de las operaciones
- Ineficiencia en la capacitación y selección del personal
- Deficiencia en el control de materia prima
- Robo hormiga
- Merma y mal uso de la materia prima
- Falta de claridad en los ingresos diarios

Las consecuencias de la permanencia de un modelo operativo deficiente pueden ser pérdida de ganancias, pérdida del prestigio de la marca, retiro de inversiones, falta de competitividad y ruina/cierre de la UF.

Justificación

En México existen todas las facilidades para la obtención de franquicias, exposiciones de franquicias, ferias, por internet, etc.; con un mínimo de inversión se puede tener acceso a la participación en este modelo de negocio, sin embargo, la falta de experiencia y conocimiento de la totalidad de las repercusiones que implica la adquisición de una, puede llevar a tomar una mala decisión desde la selección, hasta la operación y administración diaria.

De acuerdo a una encuesta realizada para fines de este trabajo a franquicias de diferentes dimensiones (ANEXO 2), uno de los principales problemas operativos es la falta de innovación y rezago tecnológico, seguido de la falta de conocimiento de las ganancias diarias y deficiencia en el control de materia prima.

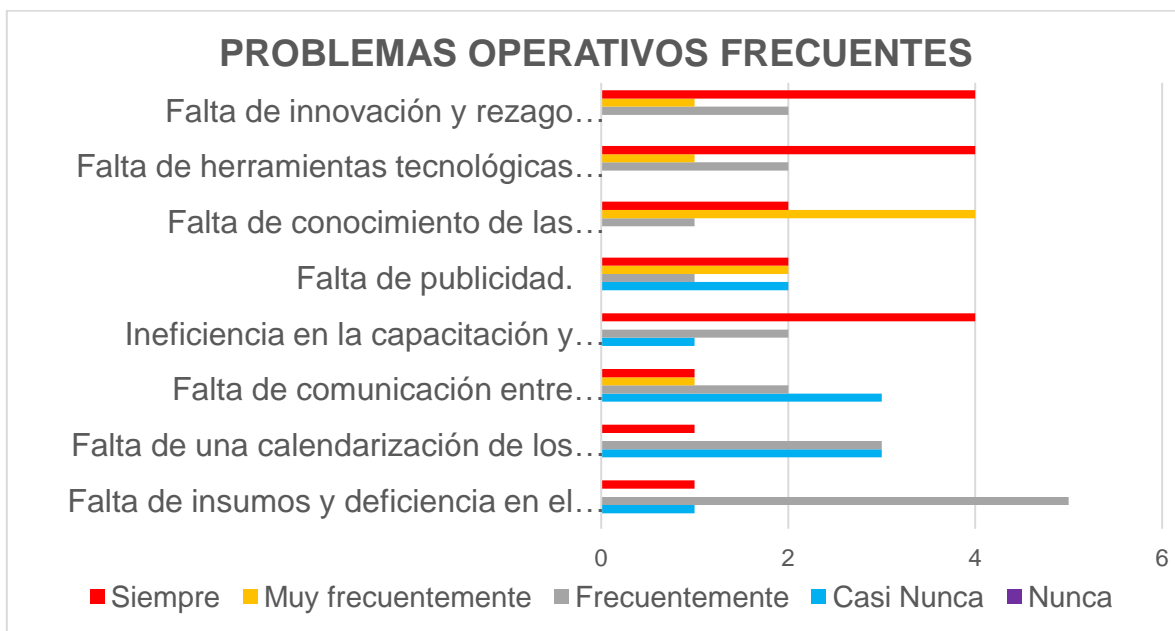


Gráfico 1. Resultado de encuesta a inversionistas y dueños de UF. Gráfico elaboración propia

Respecto a la encuesta realizada a colaboradores que han trabajado en más de dos UF se presenta que en general han presenciado malos manejos de la mercancía o materia prima como robo hormiga, merma, desperdicio, etc. En gran parte también la encuesta arroja que existe una falta de herramientas tecnológicas para llevar a cabo las actividades diarias.



Gráfico 2. Resultado de encuesta colaboradores de UF. Gráfico elaboración propia Anexo 2.

La presente obra proporciona un panorama para los emprendedores que tengan en mente una franquicia como inversión y aporta un ejemplo de la operación sobre un caso de franquicia real, además de brindar una visión del cómo el uso de las TIC puede marcar la diferencia entre su éxito o fracaso.

La propuesta de innovación al Modelo Operativo resultante de este trabajo es una referencia para comprensión de los procesos involucrados y de las mejoras

necesarias en su modelo de negocios, aunado a identificar los beneficios de la incorporación y buen uso de las TIC en su proceso operativo.

Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es proponer un modelo operativo innovador que basado en los procesos existentes y considerando la infraestructura en TIC de la franquicia caso de estudio, proporcione la solución a los problemas que tiene el GUF. Esta propuesta se mostrará a la franquicia para que basado en los resultados esperados documentados en este trabajo considere su implementación en todas las UF.

Los objetivos particulares de este trabajo son los siguientes:

- Investigar y hacer un análisis del modelo operativo actual con ayuda de los empleados y el GUF.
- Usar el Modelo Canvas y el modelo TOGAF para la generación de la propuesta de innovación al modelo operativo de la UF.
- Servir como marco en la generación o innovación de los procesos operativos de franquicias de giros similares en México
- Concientizar respecto de la importancia de tener un buen modelo operativo y así ayudar en la permanencia de estos negocios.
- Motivar a emprendedores, administradores y promotores de franquicias a repensar sus procesos basados en la operación diaria enfocándose a beneficiar tanto a franquiciante como franquiciado.

Hipótesis

Dentro de una franquicia existen diferentes procesos que son controlados tanto por franquiciados; dentro de sus procesos operativos se tienen ciertas desventajas que impactan a los dueños de unidades de franquicia.

Los problemas expresados por el dueño de la franquicia se deben a un modelo operativo demasiado rígido, desorganizado y posiblemente obsoleto, en donde las TIC no se aprovechan de manera adecuada o bien sufren obsolescencia, por lo que este trabajo sugiere un proceso innovador que sienta las bases de una modificación al proceso y de la integración de tecnologías clave para un mejor aprovechamiento de lo que actualmente tiene la UF.

Partiendo del análisis de la operación actual de esta franquicia, considerando los problemas reportados por el franquiciado y de acuerdo a investigaciones en campo, se deriva una propuesta que hace un planteamiento de mejora de su modelo operativo y en consecuencia su modelo de negocio. El resultado de la implantación de esta propuesta en el negocio deberá generar una mejora y un progresivo fin a los problemas reportados.

Al tratarse de una franquicia, el franquiciado no tendrá la independencia de hacer todos los cambios necesarios para la adopción de este modelo innovador, sin embargo, existen acciones que, sin caer en el incumplimiento de las reglas establecidas, se pueden implementar para subsanar algunos de los problemas expuestos.

Alcance

Esta obra se centra en un caso de estudio de una unidad de franquicia mexicana de productos derivados del café, generando una propuesta de innovación al modelo operativo actual basada en el modelo de análisis Canvas y el marco de trabajo TOGAF desde la fase preliminar hasta la fase de planteamiento de oportunidades y soluciones o fase E, considerando el análisis sobre la Arquitectura de Negocios, de

Datos, de Aplicaciones y Tecnológica para elaboración del modelo AS-IS y posteriormente el modelo TO-BE.

Dentro de la cadena de valor de la franquicia existen procesos bien definidos que son: Preproducción, Producción, Comercio y Entrega, en estos procesos la interacción entre franquiciante y franquiciado sólo se da en el proceso de Comercio y Entrega, siendo limitada la interacción o posibilidad de innovación sobre estos, es por ello que el alcance de este trabajo incluye una propuesta de innovación al modelo operativo y sus correspondientes impactos al modelo de negocio, así mismo se indican los resultados esperados. Además de que la propuesta de solución planteada puede ser implementada por el GUF sin que esto afecte los procesos actuales generales con la franquicia.

Este trabajo se presentará al GUF quien decidirá presentar a su vez a la franquicia exponiendo los modelos generados AS-IS y TO-BE para impulsar su análisis y consideración para modificaciones generales futuras.

Metodología

Para este trabajo se construye el modelo operativo actual haciendo uso de la información documental y experiencia en la operación diaria recopilada mediante entrevistas y sesiones de trabajo con el GUF y los colaboradores de la UF. Partiendo de este compendio de información se genera el modelo operativo AS-IS siguiendo el modelo Canvas y el marco de trabajo TOGAF a partir del cual se establecen las Arquitecturas actuales de Negocios, Datos, Aplicaciones y Tecnología.

Se documentan y se registran las actividades clave en cada proceso, además de generar el modelo gráfico y los registros de acuerdo al marco TOGAF, estableciendo la base AS-IS sobre la cual se comienza el trabajo de innovación.

Con ayuda del franquiciado y su personal, se realiza un análisis del proceso operativo actual de la unidad de franquicia, a partir de éste, se propone una innovación para el proceso construyendo el modelo TO-BE para los 4 dominios.

Se presenta el modelo operativo innovador y se estiman los resultados respecto a los beneficios, aunado a esto se presenta el modelo de negocio general que en consecuencia sufre cambios, por lo cual también se indican los impactos en este.

El presente documento consta de tres capítulos principales en los cuales se desarrolla la metodología expuesta, en el Capítulo 1, Marco Teórico, se analizan y describen las diferentes teorías, estudios e investigaciones que fundamentan el presente trabajo. El Capítulo 2 registra el modelo AS-IS y el Capítulo 3 presenta la construcción de la propuesta para llegar a un modelo TO-BE.

Beneficios

La unidad de franquicia caso de estudio se beneficiará de un análisis profundo con una propuesta que permite ser expuesta al franquiciante para que valore y reconsidere hacer cambios sobre su modelo de negocio.

- El franquiciado tendrá un marco de referencia para valorar su permanencia en la franquicia y las acciones que puede aplicar en su modelo operativo sin que atente contra las condiciones contractuales de la franquicia.
- Esta propuesta sirve de motivador para que otras franquicias con una operación similar puedan adaptarla a su giro.
- Proporciona un marco de referencia para desarrollar un modelo operativo para nuevas franquicias del ramo del caso de estudio o bien de otras industrias.
- Las ventas en las franquicias de café gourmet se pueden beneficiar en caso de ser aplicada debido a una mejor operación que impacta de manera directa al cliente final.

Capítulo 1 Generalidades de las franquicias y marcos de arquitectura empresarial

Capítulo 1 Generalidades de las franquicias y marcos de arquitectura empresarial

1.1 El modelo de negocios: franquicia en México

El modelo de negocio de franquicia es una innovación a la manera de comercializar productos y servicios. El nacimiento de esta idea se atribuye en EEUU a la empresa Singer (Singer Sewing Machine), quien otorgaba licencias para comercialización de sus productos con el fin de lograr un crecimiento a gran escala (FCI, 2021). Existen alrededor de 1300 franquicias en México de acuerdo a la Asociación Mexicana de Franquicias, de las cuales se encuentran operando adecuadamente solo unas 500 (AMF, Blog Asociación Mexicana de Franquicias, 2020).

Una franquicia se basa en un modelo de negocio preestablecido, es un formato de inversión para tener los derechos de operación y explotación sobre este modelo, los actores en este modelo de negocio son el franquiciatario o franquiciado quien es quien adquiere los derechos del uso de la franquicia y el franquiciante o franquiciador es quien pone a disposición su modelo de negocio comprobado para poder ser adquirido (AMF, Blog Asociación Mexicana de Franquicias, 2020).

Una franquicia se puede adquirir de distintas maneras y bajo distintos formatos. De acuerdo a datos del INEGI la gran mayoría de las franquicias que se adquieren son por formato de negocio, seguidas de franquicias de distribución exclusiva y franquicias de producto y marca (INEGI, Encuesta Intercensal 2015, 2015). En México, hay una gran variedad de sitios en los que se puede adquirir una franquicia, existen sitios WEB que proporcionan la interfaz de contacto con la franquicia, portales como franquiciashoy.com, franquiciasen.mx, franquiciasdemexico.org.mx ofrecen el contacto con la franquicia con el simple llenado de un formulario; también existen ferias de Franquicias, como la Feria Internacional de Franquicias que en 2020 cumple su 43ª edición sirviendo de foro para que interesados y emprendedores conozcan de las oportunidades de negocio que brindan los 380 expositores. Adicional a estas opciones una franquicia también se puede adquirir

directamente pidiendo información en los sitios WEB de las empresas con unidades de franquicias disponibles o bien por traspasos de negocio franquiciado.

La adquisición de una franquicia se basa en un contrato en donde ambas partes acuerdan una serie de actividades a desarrollar, normalmente bajo el formato de negocio en donde el franquiciante define sus reglas, procesos operativos, responsabilidades de las partes, aspectos legales, reglas financieras y de marketing así como el establecimiento de cuotas de franquicia. Además de los gastos de cuotas de franquicias, el franquiciado debe estar consiente que adquiere la responsabilidad sobre otros gastos como son gastos de preparación del lugar de negocio para su remodelación y adaptación de acuerdo a las reglas de la marca y necesidades de los servicios que el negocio requise, mobiliario, maquinaria y equipo para la operación, costos de personal (capacitaciones, seguros, sueldos), servicios, costos de inventario inicial entre varios otros de acuerdo a la actividad industrial o de servicios de la franquicia, todo esto con el fin de que el que adquiere una unidad de franquicia haga una inversión sobre un producto y servicio que ya ha sido comprobado su éxito, sin embargo, una franquicia es una inversión que inherentemente tiene sus riesgos.

La Asociación Mexicana de Franquicias indica que estas las empresas franquiciadas representan el 4.2% del PIB al cierre del 2019 (Entrepreneur, 2015).

La empresa caso de estudio industrializa café de las mejores regiones cafetaleras de Veracruz, y fabrican productos Premium con los mejores cafés gourmet disponibles en el mercado. De acuerdo a la SAGARPA, Veracruz está en el sector 16 de la Planeación Agrícola Nacional, en el que se impulsará en el periodo del 2017 al 2030 el cultivo de variedades diferenciadas del café lo que potencializa la zona para seguir su producción, asegurando el abasto (SAGARPA, 2017).

En México el consumo per cápita es de 1.17 kg anual, sin embargo, tiene una tendencia de alta al año de 2%; de acuerdo a PROFECO, 85% de los mexicanos toman de una a tres tazas al día (PROFECO, 2017), por lo que este sector está en ascenso.

Aunque el mercado mexicano es bueno en general para las franquicias proveedoras de productos de café, existen una serie de factores por los cuales el propio modelo de negocio de franquicia impide que tanto la franquicia y los franquiciados mejoren sus condiciones operativas de tal manera que ambos se vean beneficiados.

Para las franquicias en general es un reto importante mantenerse en operación ante un mundo que está en constante cambio y que ofrece demasiadas opciones en servicios, productos y bienes que ya no sólo deben cumplir con su propósito, sino que además deben incluir diferenciadores, aportar valor, ser atractivos y proporcionar nuevas experiencias para sus clientes y usuarios finales.

1.2 Arquitectura empresarial y sus motivadores

Un concepto importante que es fundamental para el entendimiento de este trabajo es el concepto de arquitectura empresarial, que se define como el conjunto de principios, métodos y modelos que capturan y forman parte de la esencia de un negocio y proveen una vista holística de la empresa (Lankhorst, 2009).

Para el autor Minoli la arquitectura empresarial es la recopilación de procesos, aplicaciones, tecnologías y datos generales que respaldan las estrategias comerciales de una empresa que puede verse como un modelo para la identificación de los recursos de Tecnologías de la Información (TI) que soportan la operación y se relacionan con los procesos de la empresa (Minoli, 2008).

En este trabajo se considera a la arquitectura empresarial como un compendio de los procesos, prácticas operativas, métodos y modelos de negocio y operativos junto con su relación con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

El objetivo de la arquitectura empresarial es crear un entorno unificado (hardware estandarizado y sistemas de software) en la empresa o en todas las unidades de negocio de la empresa, con una estrecha relación con sus objetivos (Minoli, 2008), es un instrumento para tener la “big picture” o fotografía de los procesos y sistemas de una empresa, para así poder generar cambios, nuevas estrategias, alianzas o

en general innovaciones sobre lo ya establecido sobre el funcionamiento y el modo de trabajo de las organizaciones.

Para modelar y diseñar la arquitectura empresarial de una organización se han desarrollado técnicas de modelado conocidos como “frameworks” o marcos de trabajo y métodos de arquitectura, que ayudan al arquitecto empresarial a reunir la información, plasmar los procesos y hacer el análisis de las empresas de manera coherente y ordenada, para poder ser comunicadas a las partes interesadas y tomadores de decisiones.

Existen una gran cantidad de marcos de trabajo, en la siguiente tabla se muestran algunos de ellos de los cuales se toma referencia para el desarrollo de este trabajo.

Zachman Enterprise Architecture Framework (ZIFA)
The Open Group Architecture Framework (TOGAF)
Extended Enterprise Architecture Framework (E2AF)
OMG's Model-Driven Architecture (MDA)
Enterprise Architecture Planning (EAP)
Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF)
Treasury Enterprise Architecture Framework (TEAF)
Integrated Architecture Framework (IAF)
Joint Technical Architecture (JTA)
ISO/IEC 14252 (IEEE Std 1003.0)
Otros

Cuadro 1. Elaboración propia. Tabla de Frameworks de Arquitectura empresarial (Lankhorst, 2009)

De acuerdo a la arquitectura empresarial existen una serie de motivadores e impulsores para que las empresas cambien sus prácticas y procesos ya que la manera de hacer negocios cambia con respecto al tiempo y la tecnología genera disrupción e innovación que debe ser considerada para hacerle frente a estos cambios, esto impacta a su organización, sus requerimientos de infraestructura, los recursos que necesita, la actualización o cambio de sus procesos, la capacitación de los colaboradores de la empresa, etc.

Para Marc Lankhorst los motivadores de la arquitectura empresarial pueden ser internos o externos, los internos son los relacionados a la estrategia de la organización, los externos son los generados por las autoridades regulatorias y

otras presiones que vienen de otros para movimientos en su estructura y operaciones (Lankhorst, 2009).

1.3 Marcos de referencia y Mecanismos de gobernanza para la arquitectura empresarial

1.4 Frameworks

Los métodos y técnicas que se utilizan para definir, mantener y diseñar una arquitectura empresarial se conocen como frameworks o marcos de trabajo.

Existen ciertas técnicas, estándares y buenas prácticas para la arquitectura empresarial ya definidos en estos marcos de trabajo (Lankhorst, 2009). La siguiente sección consta de la explicación breve del marco de trabajo usado en el desarrollo de este trabajo.

1.4.1 Marco de trabajo TOGAF (The Open Group Architecture Framework)

The Open Group es un consorcio global de más de 750 organizaciones. Creó un marco de trabajo y metodología comprobados que permiten el logro de objetivos comerciales a las empresas a través de estándares tecnológicos para la arquitectura empresarial (Group, The TOGAF® Standard, Version 9.2 Overview, 2020).

El marco de trabajo TOGAF es un modelo que se puede implementar de manera gratuita por cualquier organización. La versión de TOGAF a la fecha de elaboración del presente trabajo es la versión 9.2. (Group, The Open Group Standard, The TOGAF® Standard, Version 9.2, 2018).

El marco TOGAF, está compuesto de 3 grandes secciones: Marco de capacidad, ADM y Marco de contenido, y Continuum empresarial y herramientas.

Este marco está diseñado para proveer las mejores prácticas, herramientas y metodología para 4 dominios de la arquitectura:

- Arquitectura de Negocios
- Arquitectura de Datos
- Arquitectura de Aplicaciones
- Arquitectura Tecnológica

El método de desarrollo de arquitectura TOGAF o ADM (Architecture Development Method) proporciona un proceso probado y repetible en 10 pasos generales que ayudarán a las empresas a implementarlo de manera ordenada:

- Fase Preliminar: Son todas aquellas actividades de preparación e iniciación para ajustar la Arquitectura del marco TOGAF y la definición de los Principios de Arquitectura de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Fase A: En esta fase se define el alcance de la iniciativa de la arquitectura, se identifica a las partes interesadas, se crea una visión de la arquitectura que describe
- Fase B: En esta fase se describe el desarrollo de la arquitectura empresarial previamente definida.
- Fase C Arquitecturas de información: describe el desarrollo de arquitecturas de sistemas de información para respaldar los objetivos de la arquitectura acordada.
- Fase D Arquitectura de tecnología: describe el desarrollo de la Arquitectura de tecnología para respaldar los objetivos de la arquitectura acordada.
- Fase E Oportunidades y soluciones: en esta fase se lleva a cabo la planificación para la implementación inicial y la identificación los medios para las entregas de la arquitectura planeada.
- Fase F La planificación de la migración: en esta fase se elabora el plan detallado de implementación y migración.
- Fase G La gobernanza de la implementación: se proporcionan los mecanismos de supervisión y continuidad de la arquitectura planeada
- Fase H La gestión del cambio de arquitectura: en esta fase se establecen los procedimientos para gestionar el cambio a la nueva arquitectura.
- La gestión de requisitos: en esta fase se examina el proceso de gestión de los requisitos de la arquitectura en todo el ADM (Group, The Open Group Standard, The TOGAF® Standard, Version 9.2, 2018).

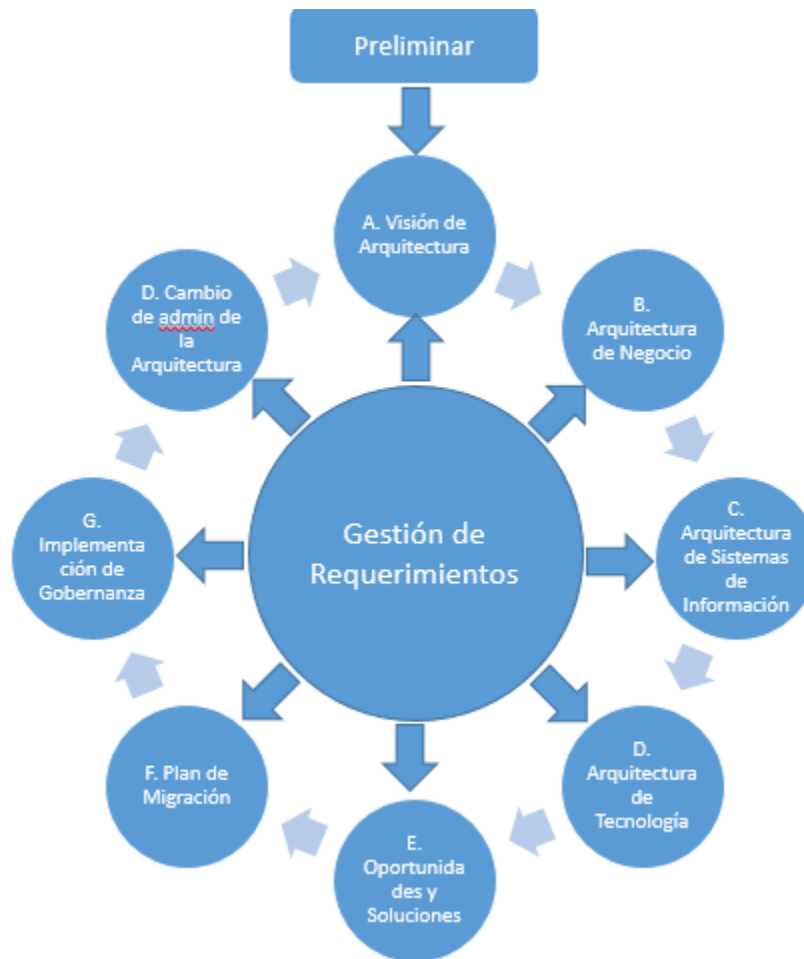


Figura 1. Ciclo de desarrollo de arquitectura. Elaboración propia basada en TOGAF v 9.2. (Group, The Open Group Standard, The TOGAF® Standard, Version 9.2, 2018).

El modelo TOGAF se encuentra descrito de manera resumida en el Anexo 2 Resumen de Modelo TOGAF.

El Continuum empresarial proporciona los métodos para clasificar la arquitectura, artefactos y avances y procedimientos para particiones de la arquitectura. Proporciona la información y práctica de cómo llevar la organización del repositorio de arquitectura. Las herramientas en esta sección proveen la guía para selección de las herramientas para creación y administración de los artefactos que se desarrollan para la arquitectura (Group, The TOGAF® Standard, Version 9.2 Overview, 2020).

El repositorio de arquitectura debe resguardar los archivos que se crean para cada modelo, debe tener el compendio de información organizado de la siguiente manera:

- Panorama de soluciones
- Repositorio de requisitos de arquitectura
- Metamodelo de arquitectura
- Paisaje Arquitectura
- Biblioteca de referencia
- Base de información de estándares
- Registro de gobierno
- Capacidad de arquitectura
- Modelos de referencia externos
- Estándares externos
- Junta de arquitectura

El marco de capacidad de arquitectura proporciona una guía de asignación de responsabilidades, esquema de organización, agenda y paquetes de trabajo para que se lleve a cabo la arquitectura.

1.5 El modelo de Negocio de una empresa

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De acuerdo a los autores Osterwalder y Pigneur, para el análisis o innovación de un modelo de negocio se requiere abarcar 9 módulos del negocio, en cuatro áreas principales que son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica, los 9 módulos son: Segmentos del mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes. Esos módulos se pueden analizar mediante el llenado de un lienzo interactivamente con todos los involucrados, el análisis puede servir para saber la situación actual del modelo de negocio y para planteamiento de modelos de negocio a futuro (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Figura 2. Lienzo Canvas para Modelo de negocio de acuerdo a los autores del libro Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para John Hagel III y Marc Singeru una empresa consta de 3 negocios que realizan un papel único, que deberían ser tratados como negocios independientes ya que emplean diferentes perfiles de personal y tienen diferentes objetivos e incluso, existen diferencias culturales, sin embargo, a nivel general sus actividades se entrelazan y deben servir al principio de negocio de obtención de clientes y ganancias. Los 3 negocios son el negocio de innovación de productos, el negocio de relación con el cliente y el negocio de infraestructura (Hagel III & Singer, 1999). Estos negocios cuando se agrupan en una empresa entran en conflicto ya que sus motivadores y objetivos son divergentes que con las rápidas necesidades de cambio de estos tiempos y la rápida evolución de la tecnología se pueden fracturar requiriendo de cambios fundamentalmente la forma en que operan y en un caso más extremo dedicarse a un único negocio, a este proceso se le llama desagregación de acuerdo a Hagel III y Singeru.

La desagregación de las empresas en sus tres negocios es solo el primer paso en la remodelación de las organizaciones (Hagel III & Singer, 1999).

La franquicia es también un modelo de negocio que se puede fracturar si no se renueva con respecto a los avances tecnológicos, las tendencias de mercado, la evolución de los mercados y los nuevos retos de preferencias por los clientes.

1.6 El modelo Operativo de una empresa

De acuerdo a los autores Campbell, Gutiérrez y Lancelott un modelo operativo es una colección de diagramas, mapas conceptuales, tablas y documentación que muestran los elementos con los que opera una organización, los cuales, son importantes para la entrega al cliente final de la propuesta de valor de las empresas. Los autores plantean que un modelo operativo se debe analizar cuando la empresa busca algo nuevo o decide emprender en algo nuevo, cuando se cambia la estrategia de negocios, cuando no se llega al desempeño planteado, como método de análisis para la toma de decisiones o cuando se implementan cambios drásticos (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017).

Basado en el Business Model Canvas desarrollado por Osterwalder, el método Canvas o lienzo, analiza el modelo operativo de una empresa basado en 6 elementos: proveedores, ubicaciones, procesos, organización, información y sistema de gestión. El análisis planteado por estos autores presenta que mediante una lluvia de ideas y conforme a un lienzo con los 6 elementos se puede analizar y diseñar un modelo operativo que se sirva del modelo de negocio que es la base para ofrecer la propuesta o propuestas de valor al cliente final.



Figura 3. Lienzo Canvas para Modelo operativo de acuerdo a los autores del libro Operative Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Mediante este cuadro el análisis del modelo operativo de una empresa es más sencillo y se puede relacionar de manera fácil al método canvas para modelos de negocio.

El modelo operativo impacta en el modelo de negocio (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017), ya que el análisis de 6 elementos, es un análisis más profundo de las acciones clave, las actividades clave y de los recursos clave; estos requeridos para brindar al cliente final la propuesta de valor.



Figura 4. Relación de Modelo de Negocios y Modelo Operativo (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017)

1.7 El modelado y proceso de la transformación de un modelo operativo

Cuando se trata de franquicias, es difícil hacer cambios abruptos en todos sus procesos, principalmente por factores como que cada unidad de negocio puede estar en un contexto diferente al origen de la franquicia, la restricción que dan las operaciones estandarizadas, la línea de productos definidos y limitados, y la nula

apertura a la participación de agentes externos en las decisiones del negocio franquiciado (O.C. Ferrell, 2010).

De acuerdo a O.C. Ferrell , Geoffrey A. Hirt y Linda Ferrel autores del libro Introducción a los negocios en un mundo cambiante (O.C. Ferrell, 2010), el concepto de estrategia flexible se refiere a la habilidad que han desarrollado las empresas para generar estrategias que consideren costo, calidad e innovación continua con los que pueden hacer frente a los retos del siglo XXI.

Para ello se requiere de 3 pilares: “1) El desarrollo y uso de capacidades de manufactura a través de la utilización de tecnología de punta, 2) el desarrollo continuo de habilidades y conocimientos en los empleados de la empresa para que logren fácilmente la adaptación al uso de nuevas herramientas de trabajo y 3) La transformación organizacional de una estructura tradicional, cuya verticalidad de larga jerarquía se transforme en una estructura más dinámica, horizontal o plana con grupos de trabajo laborando en forma interdependiente.” (O.C. Ferrell, 2010).

De acuerdo a Minoli para llevar a cabo la arquitectura empresarial se requiere de un proceso rápido que logre los siguientes objetivos generales:

- Desarrollar y establecer un conjunto de principios arquitectónicos específicos de la organización
- Seleccionar un marco de trabajo
- Identificar las áreas que están sujetas a la estandarización de la arquitectura
- Identificar los estándares de la industria aplicables
- Seleccionar herramientas de descripción arquitectónica
- Establecer mecanismos de gobernanza y revisar la arquitectura
- Iniciar el proceso de identificación en el entorno actual para las diversas áreas identificadas y generar el modelo “AS IS”.
- Iniciar el proceso de identificación del entorno de destino para las diversas áreas identificadas y generar el modelo “TO BE”.

(Minoli, 2008).

Los siguientes capítulos muestran el desarrollo del modelo Canvas en conjunto con la aplicación del marco TOGAF enfocado al análisis del modelo Operativo caso de estudio.

Capítulo 2 Modelo actual de la franquicia, modelo operativo del caso de estudio

Capítulo 2 Modelo actual de la franquicia, modelo operativo del caso de estudio

Este capítulo presenta el modelo generado a partir de la información obtenida durante las sesiones de trabajo y de investigación con el GUF y con los colaboradores de la UF que conocen y viven la operación diaria. Se desarrolla el modelo AS-IS o situación actual del modelo operativo siguiendo la fase preliminar del modelo TOGAF en conjunto con Canvas de los cuatro dominios de la arquitectura.

2.1 Estableciendo el punto de partida

La franquicia caso de estudio surge en 1986 como un pequeño negocio iniciado por una familia mexicana especializada en la creación de productos gourmet de café con granos de una mezcla arábica. Este negocio familiar se convirtió en franquicia al paso de los años y ahora cuenta con 26 unidades distribuidas en las principales ciudades de México. La propuesta de valor de los productos ofertados por la franquicia puede resumirse en los siguientes puntos:

- Selección cuidadosa de cada grano de café
- Producción artesanal
- Productos gourmet de café
- Ingredientes de la más alta calidad
- Café 100% mexicano
- Café y productos derivados de este en tiendas con un ambiente de sofisticación

La misión de esta franquicia es la de transformar la pasión por el café en productos que sean excelentes y que brinden placer al paladar.

La visión de la franquicia es la de posicionarse como la mejor marca de artículos de café gourmet en México innovando sus productos y superando las expectativas de

sus clientes manteniendo siempre la calidad y la cuidadosa selección de las mejores materias primas en la fabricación de los productos ofertados.

La propuesta de valor de una unidad de franquicia se resume de la siguiente manera y esto se ofrece a los emprendedores que tienen intención de invertir.

Se apuesta por una tendencia al alza a nivel mundial del consumo de café

- Promociones y artículos de temporada como novedades
- Franquicia consolidada y en constante expansión (35 años de experiencia)
- Política de relaciones duraderas
- Modelo de negocio establecido y comprobado que se basa en la venta al menudeo de cuatro líneas de productos derivados del tostado, panificación, dulces y confitería y licores.
- Oferta de productos de excelencia
- Sustentabilidad y cuidado del medio ambiente
- Atención y calidad de servicios
- Descuento sobre al precio al público del 50% con créditos
- Dos tipos de formato de tienda Isla y unitario,
- Mejora continua, capacitación e innovación en productos
- 36 productos diferentes a la venta

2.2 Problemática actual

Los problemas presentados con el actual modelo de negocio son los siguientes reportados por el franquiciado.

Desabasto de producto: Se ha presentado en la franquicia con mayor frecuencia de lo esperado. Esto derivado de dos factores principales, el primero es la falta de visibilidad del inventario en el almacén local generando que no se pueda tener información histórica de la demanda de productos. Los pedidos de producto se hacen mediante correo electrónico y una hoja de Microsoft Excel con macros que

muestran los productos en bodega pero que debido a la naturaleza del archivo, queda desactualizado y el gerente de la unidad de franquicia puede llegar a solicitar productos fuera de inventario.

El segundo factor, al comercializar productos del tipo orgánico y gourmet, ya que se tratan de productos condicionados a un sector pequeño de productores de grano y productos empacados, la materia prima puede no ser suficiente para el abasto de todas las unidades de negocio franquiciadas y mucho menos si no existe un estimado de consumo y mediciones de la demanda. El impacto directo de esto es la negación del producto al consumidor final, lo que afecta la confianza y el conocimiento de la marca, que al final representa pérdidas en ventas y déficit en los ingresos.

Limitación en el control de las operaciones: las operaciones están regidas por el manual de operación que la franquicia diseña, sin embargo, este manual no considera que existen diferencias respecto a la localización de cada unidad de franquicia. Nacida en el estado de Veracruz, al expandir su dominio hacia la ciudad de México en la operación no se han considerado los retos que las grandes urbes representan como la gran competencia y la necesidad de una experiencia de usuario generalizada.

Ineficiencia en la capacitación y selección del personal: La correcta capacitación también es preponderante para la buena ejecución de las labores de negocio propias de la unidad, hace eficiente los procesos de producción de bebidas preparadas al momento y para la correcta comercialización de los productos listos para consumo. Si la captación de personal es poco eficiente, se vuelve determinante en una gran cantidad de merma en la materia prima, pérdidas financieras, servicio al cliente ineficiente. La franquicia realiza un reclutamiento de personal con experiencia previa en la industria del café y a los candidatos seleccionados les provee de entrenamiento en sitio con rotación en al menos dos unidades de negocio durante dos semanas antes de que se pueda ocupar su posición definitiva, en este

proceso no intervine el franquiciad. Los manuales operativos no consideran de manera detallada las recetas de la oferta de bebidas, panecillos y otros, por lo que el personal, no siempre recibe esta capacitación en el periodo de entrenamiento, lo que no permite hacer más eficiente el proceso.

Restricciones en la comercialización de diferentes tipos de bebidas y alimentos: El modelo de negocio de franquicia indica que tipo de productos se comercializaran, no todos los productos a comercializar son efectivos para la venta en todas las regiones donde existen unidades de franquicia. La franquicia ha insertado algunos otros productos sin que pueda haber una retroalimentación del éxito o fracaso de los productos existentes y recién introducidos.

Inmobiliario e infraestructura inadecuada: El modelo de negocio de franquicia define el mobiliario, logotipos, infraestructura y todo lo referente a la imagen pública y física del lugar, que provee lo necesario para la comercialización, compra y consumo de los productos promovidos al consumidor y que este entorno apoye e incentive la venta masiva del producto.

Esta infraestructura dependiendo de la unidad, puede ser comprada o arrendada, ante este panorama se consideran dependencias importantes para diferentes factores de imagen pública. Para el caso que ocupa esta unidad de franquicia, no considera mobiliario apropiado para que los comensales pasen tiempos prolongados par el consumo en el lugar o bien para que el lugar sea promovido como punto de reunión, derivado de que la infraestructura del lugar y las prestaciones del mismo no genera un ambiente propicio para incentivar las ventas.

Falta de publicidad y deficiencia en el control de materia prima: La publicidad no solo es un instrumento para hacer llegar a muchos lugares una marca, también es un una herramienta que forma ciertas maneras de pensar, de actuar y de elegir, se vuelve un factor que puede llegar a promover ciertas tradiciones y costumbres, es capaz de modificar los usos y hábitos de las personas, para el caso de la unidad de franquicia en análisis, existe un departamento de publicidad que es promovido por la franquicia y es financiada por medio de cuotas anuales cubiertas por los

franquiciados dueños de cada unidad, sin embargo, la ser una marca con más de 35 años en el mercado no ha logrado ser promovida a nivel publicitario para que sea una marca reconocida por el público consumidor de café y sus derivados. Aunque llegara a publicitarse de manera exitosa existe una deficiencia en el control de materia prima que evita tener los productos más consumidos con un tiempo de entrega adecuado, negando el producto al cliente por desabasto.

Robo hormiga: La falta de ética en el manejo administrativo y financiero de las unidades también se vuelve parte importante del negocio; los desfalcos y robos por parte del personal operativo suelen ser frecuentes y difíciles de rastrear; si bien en la capacitación se busca promover la ética y las buenas prácticas del empleado, el modelo operativo creado por la franquicia y los sistemas usados para el registro de las ventas e inventario, permiten “huecos” que generan oportunidades de “engaño” al sistema, falta de ingreso de información y datos de ventas, originando con facilidad comportamientos deshonestos que desembocan en el llamado robo hormiga o robo paulatino o continuado de pequeñas cantidades casi imperceptibles de producto, pero que a largo plazo se vuelven pérdidas importantes.

Derivado de un modelo operativo imperativo y bajo contrato impuesto, el control de materia prima suele ser en el proceso operativo un factor importante a distinguir, ya que sobre él recaen gran cantidad de costos operativos que impactan el margen de ganancia como lo es la merma y el desperdicio producto de la mala manipulación de las materias primas, como se mencionó con anterioridad.

Para el inicio al análisis del modelo operativo, se considera la bibliografía de Osterwalder Operative Model Canvas (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017) y se toma de base los problemas antes expuestos.

2.3 Alcance de la arquitectura

El alcance de la arquitectura debido a que se trata de una unidad de franquicia será analizado y compartido con el franquiciante para que éste tenga una propuesta de mejora primeramente sobre su modelo operativo y posteriormente identificar

aquellos procesos que son impactados por la propuesta de cambio del modelo operativo.

De acuerdo con el modelo TOGAF se comienza por la iniciación y preparación de las actividades posteriores de la arquitectura empresarial, es por ello que el objetivo de este capítulo es sentar las bases de la arquitectura y presentar el modelo actual de operación y en general la situación actual de la unidad de franquicia caso de estudio.

2.4 Partes interesadas o stakeholders

La identificación de las partes interesadas es primordial para el análisis del modelo operativo de una organización. Resulta importante considerar que la franquicia crea políticas y envía el modelo de operación al franquiciado, sin que el franquiciado pueda tener influencia sobre lo ya establecido. Adicionalmente la Asociación Mexicana de Franquicias influencia y proporciona soporte e información sobre las operaciones y modelos de negocio franquiciado. Cuando un emprendedor adquiere una franquicia la AMF puede proporcionar asesoría para las buenas prácticas para operar la unidad de franquicia. El franquiciante paga cierta cuota de franquicia que incluye la inclusión a la AMF que protege al emprendedor de algún abuso, puede servir para promotora y uso de espacios para proyección y publicidad de la marca y de la unidad de franquicias. El siguiente organigrama muestra el modelo organizacional considerando aquellos actores que tienen una menor influencia y una mayor influencia, así como las tareas y responsabilidades en general que llevan a cabo cada uno de los involucrados en la operación.

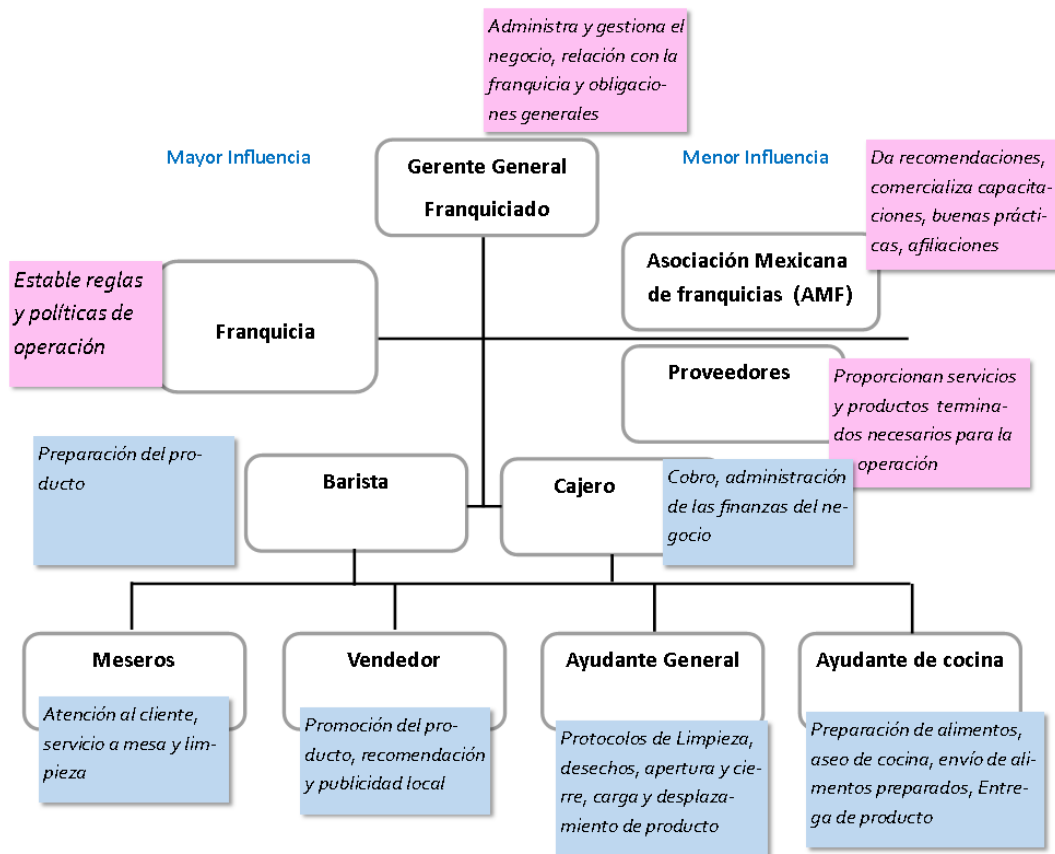


Figura 5. Modelo Organizacional de acuerdo a los autores del libro Operative Model Canvas (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017)

2.5 Definición de los principios de la arquitectura empresarial

Los principios de la arquitectura empresarial que se consideran para el desarrollo de este trabajo se toman como la tropicalización del modelo operativo actual y el resolver los problemas identificados en la operación diaria.

Nombre	Tropicalización del modelo operativo con las TIC con las que cuenta la unidad de franquicia
Sentencia	Aprovechar la infraestructura de TIC existente para mejorar la administración de la unidad y sugerir cambios de fondo respecto a las TIC a la franquicia.

Razón	Cada unidad de franquicia puede mejorar la manera en como hace uso de sus TIC, resultando en una mejor administración de las operaciones y solucionar los problemas que se han reportado.
Implicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - El franquiciante deberá ajustar las TIC con las que cuenta la unidad y hacer uso de ellas para mejora en la operación - Modificaciones al modelo operativo - Ponderar el posible impacto en el modelo de negocio general - Modificación del estándar de uso de las TIC.
Nombre	Resolver los problemas que aquejan la operación diaria
Sentencia	La unidad de franquicia es impactada negativamente por los problemas que se presentan en la operación diaria
Razón	El modelo operativo debe ayudar a solventar los problemas del día a día, en franquiciante debería ayudar a que la operación diaria nunca se vea afectada
Implicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Movimientos en los procesos de operación diaria - Autorización de la franquicia para hacer uso de los nuevos procesos propuestos - Pruebas en campo de la efectividad de las nuevas acciones - Capacitación sobre los procesos a las partes involucradas - Mayor supervisión - Homogenización para el resto de las unidades de franquicia

Tabla 1. Tabla de principios de arquitectura empresarial actual

La metodología se basa en la adaptación de las fases de ADM TOGAF con los objetivos de negocio como foco principal y considerando en paralelo los problemas reportados por el dueño o gerente de la unidad de franquicia (GUF). Además, se complementa el análisis usando el análisis de modelo operativo en Canvas. Los dominios seleccionados en TOGAF son motivadores y stakeholders, modelo de estrategia, modelo de negocio y modelo de tecnología.

El siguiente capítulo contiene el estado TO-BE, es decir, el modelo al que se pretende llegar y se establece como un repositorio con la evidencia y desarrollos requeridos para llegar al objetivo de este trabajo.

2.6 Modelo AS-IS del caso de estudio

Como paso inicial se hace el análisis del modelo operativo que rige a la UF. De acuerdo con el modelo Canvas para modelos operativos (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017) se genera el siguiente marco para análisis de cómo es que se opera actualmente lo cual define el punto de partida.

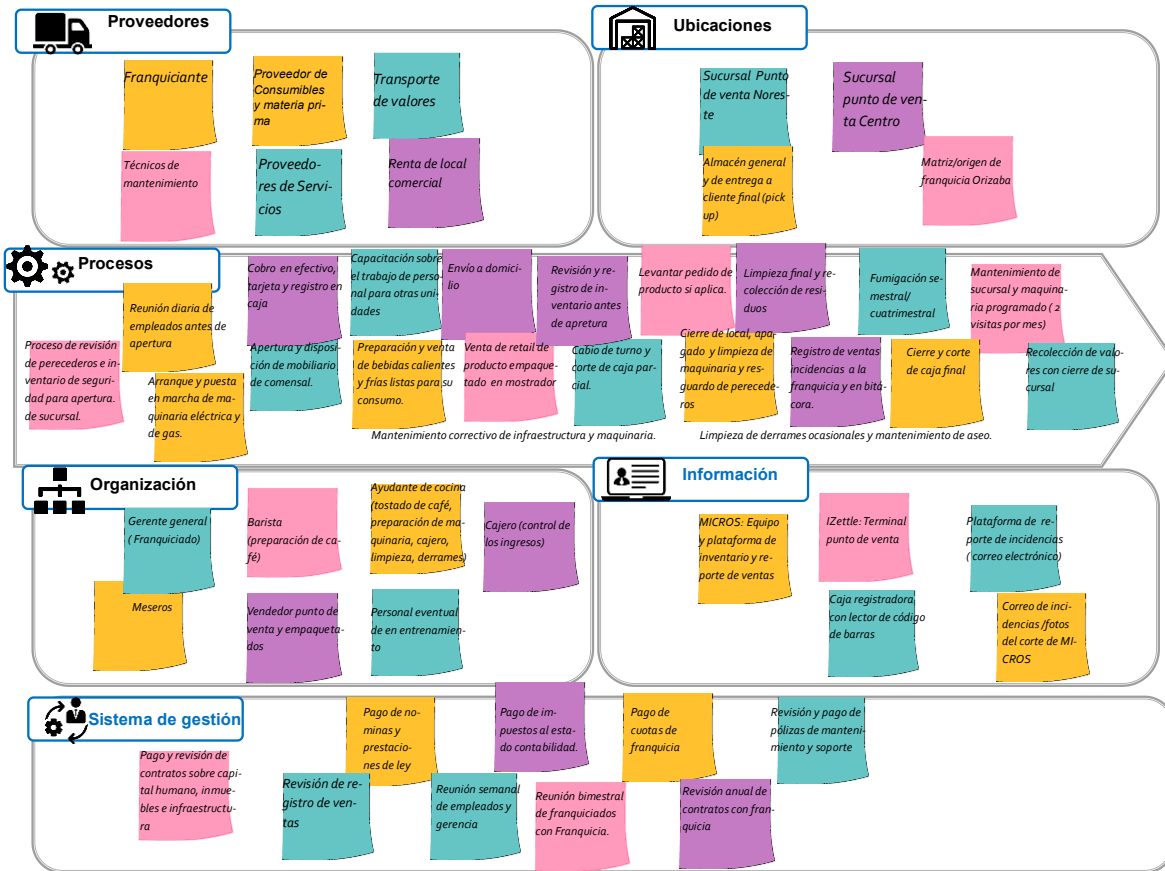


Figura 6. Modelo Operativo Actual en Canvas de acuerdo a los autores del libro Operative Model Canvas (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017)

El modelo de Negocio de la UF también es analizado para posteriormente analizar el impacto sobre él; nos define de igual manera el punto de partida.

Para este análisis se muestra el modelo de negocios en formato marco Canvas de trabajo de alto nivel.

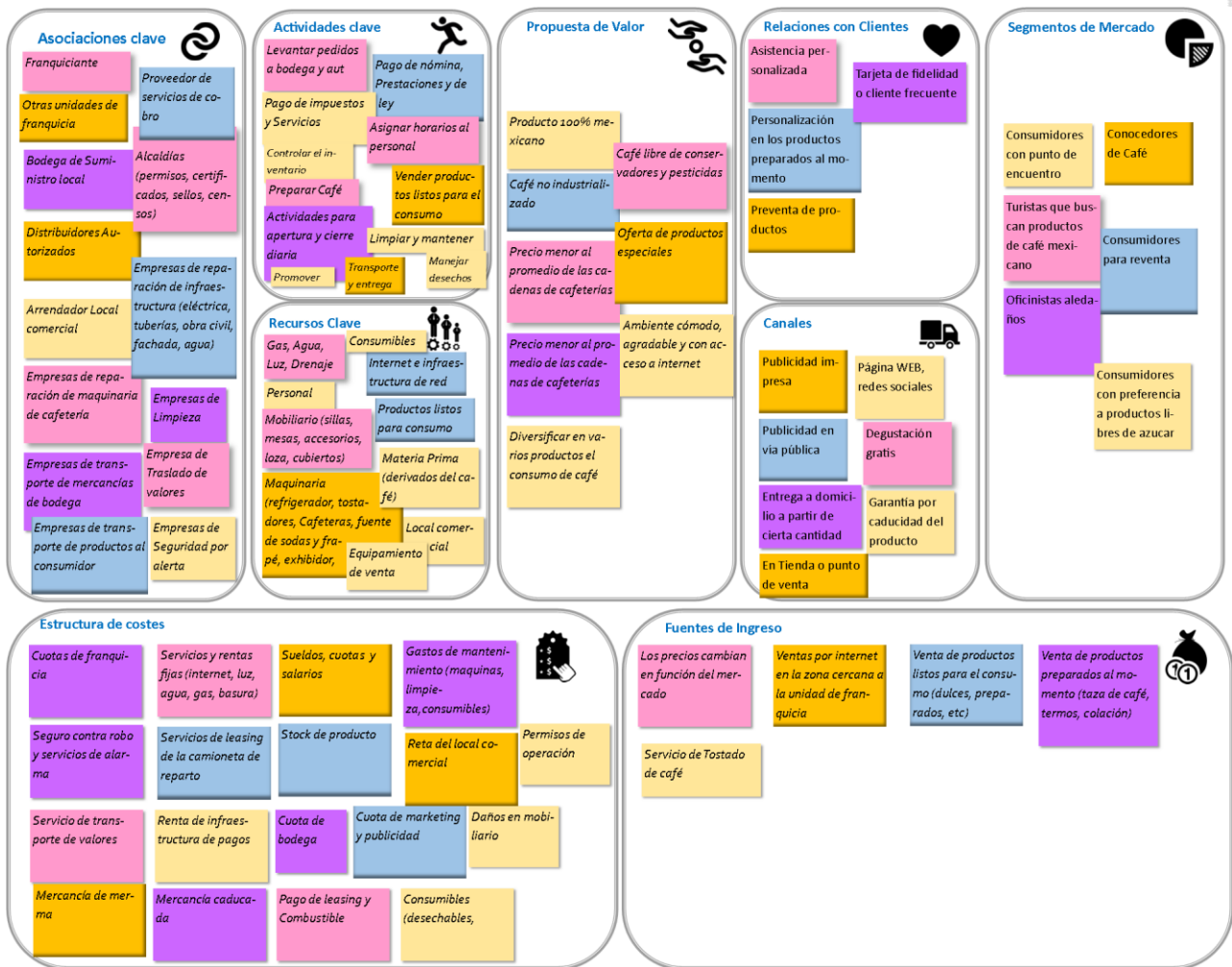


Figura 7. Modelo Operativo Actual en Canvas de acuerdo a los autores del libro Operative Model Canvas (Campbell, Gutierrez, & Lancelott, 2017)

2.6.1 FODA modelo operativo actual

Realizando un análisis FODA del modelo operativo actual se provee de aquellos elementos del proceso que requieren de atención y marcan el contexto inicial del análisis.

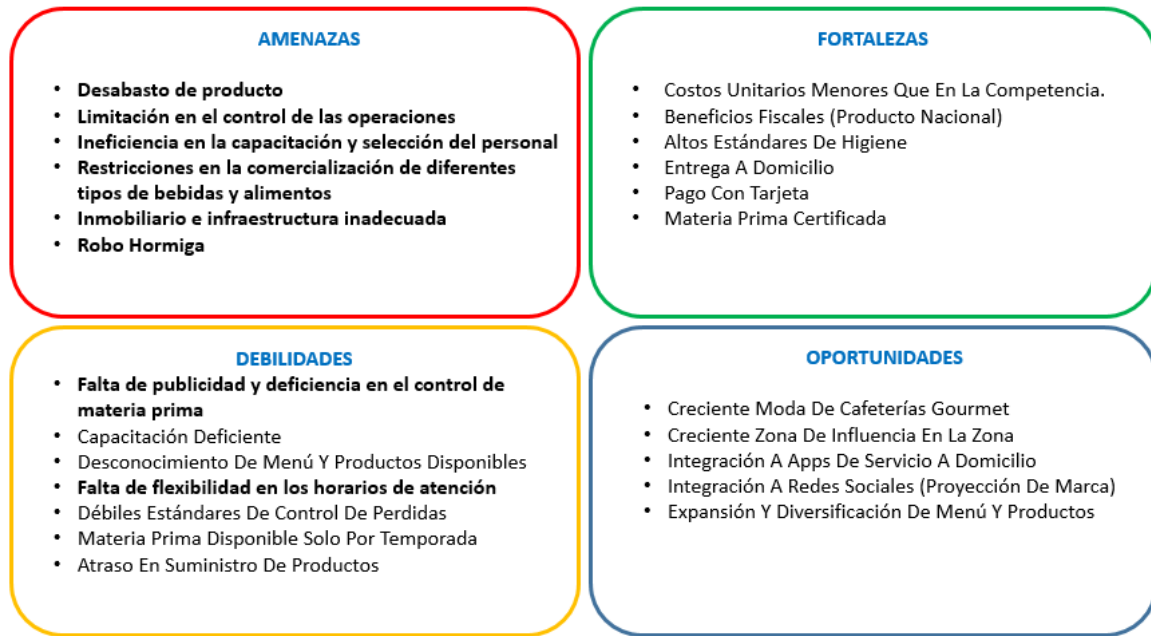


Figura 8. Análisis FODA del modelo Actual, elaboración propia.

2.6.2 Matriz de proveedores

Se hace un análisis de proveedores para observar cómo es que la unidad de franquicia subcontrata, delega y externa actividades que no son el centro de su negocio. De este análisis se pueden destacar los siguientes puntos:

Las actividades están delimitadas adecuadamente sin que interfieran entre ellas, se delegan a terceros aquellas actividades que no aportan valor directo sobre los objetivos de la franquicia.

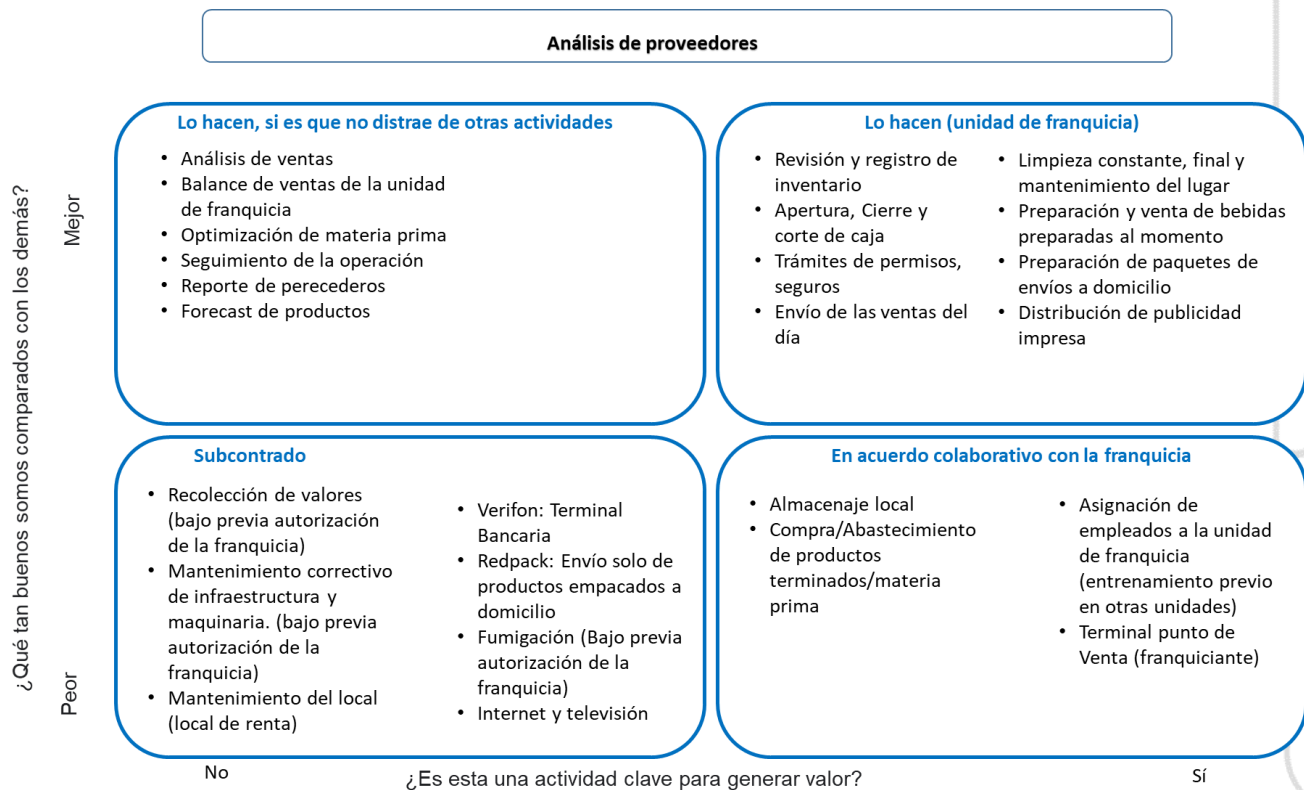


Figura 9. Análisis de proveedores del modelo actual, elaboración propia.

2.6.3 Mapa de localización

La unidad de franquicia está localizada en la Alcaldía Benito Juárez en la Colonia Nápoles en Ciudad de México. En la Alcaldía Benito Juárez hay más de 417, 000 habitantes (INEGI, Información por entidad: Encuesta Intercensal 2015, 2015), de los cuales unos 12, 000 viven en la Colonia Nápoles (MarketDataMexico, 2019), la Colonia Nápoles es una colonia, residencial, empresarial, turística y hotelera, lo que la ha hecho, a ojos de la franquicia un buen lugar para establecer una Unidad.

Ya que la franquicia es originaria de Córdoba Veracruz, la distancia es de aproximadamente unas cuatro horas, por lo que se tiene un almacén local que surte a las unidades en la Ciudad de México.

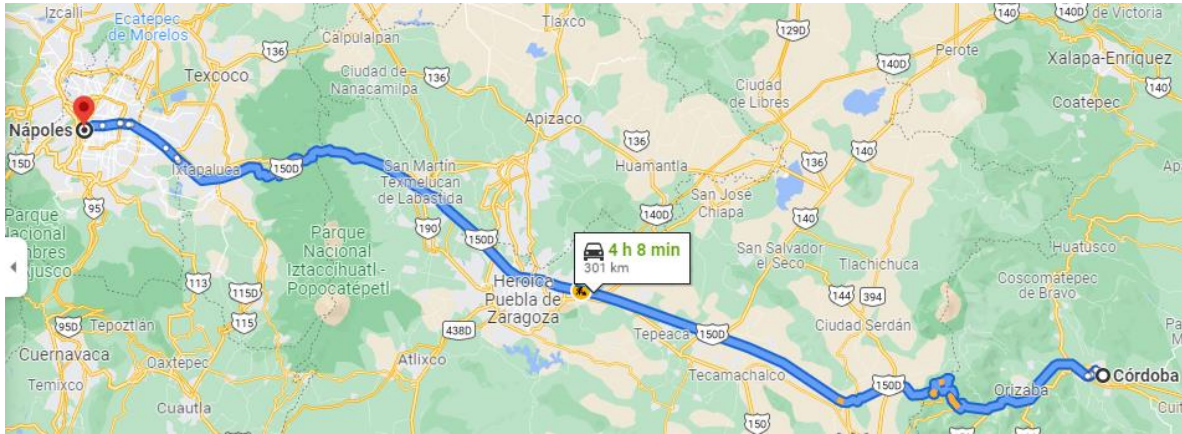


Figura 10. Distancia entre matriz y Unidad de Franquicia.

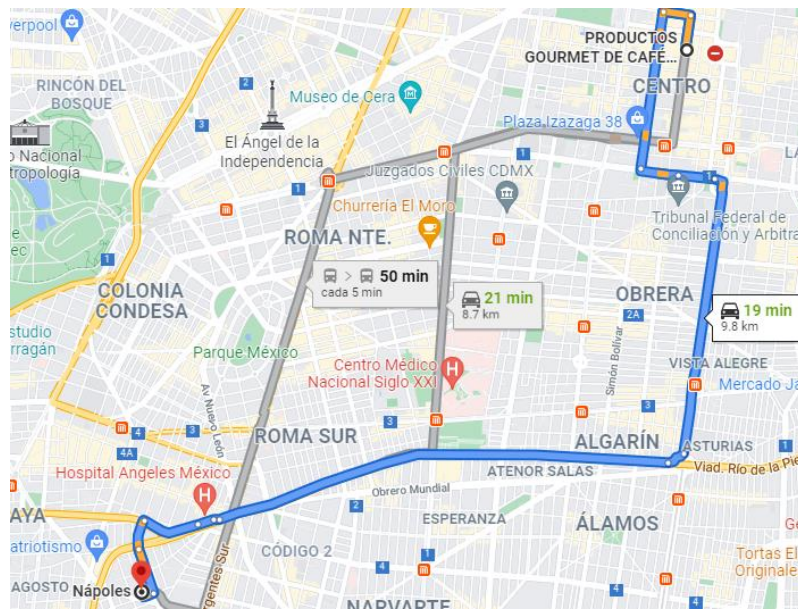


Figura 11. Distancia entre almacén local y Unidad de Franquicia.

2.6.4 Modelo operativo actual

Usando como referencia el marco Togaf (Group, The TOGAF® Standard, Version 9.2 Overview, 2020) se realiza la generación de las diferentes arquitecturas involucradas en el proceso operativo y ayudado del modelo Canvas para sistema operativo se genera un análisis para identificación de las áreas y fases de la arquitectura que requieren de mejoras o modificaciones.

2.6.4.1 Stakeholders y motivadores (Quién, por qué y qué)

Se realiza el análisis por bloques de cómo es que las partes interesadas o stakeholders han sido motivados por los objetivos de la unidad de franquicia y sus interacciones.

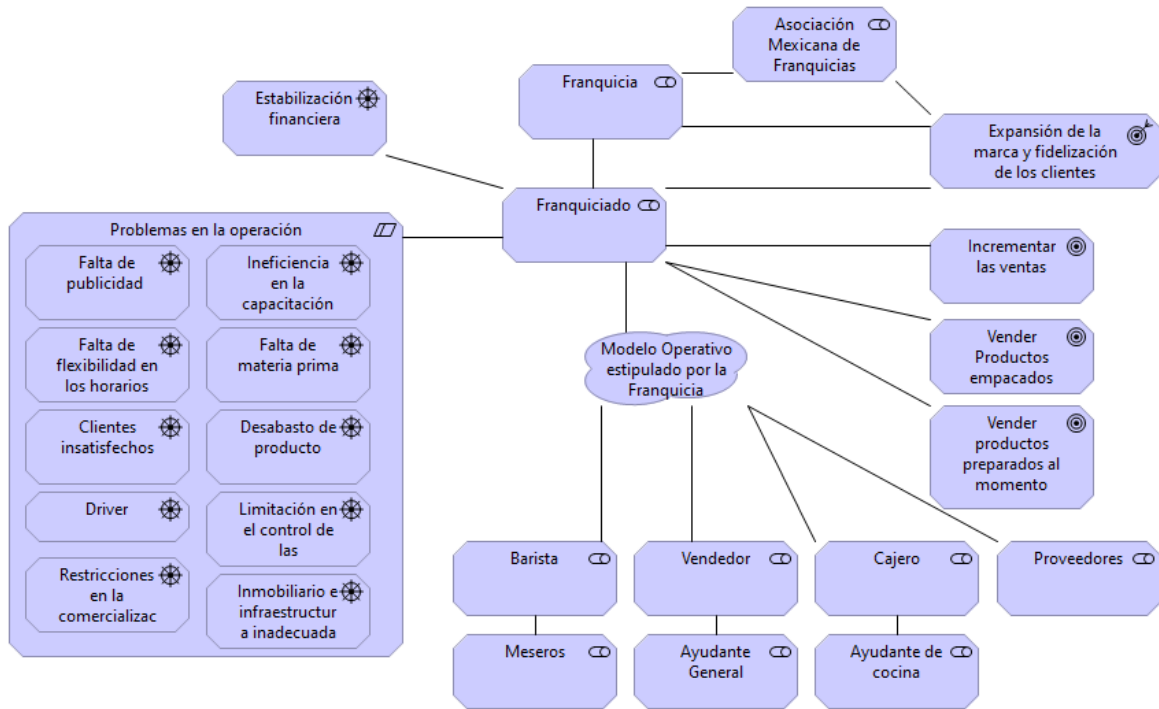


Figura 12. Modelo de Motivadores y partes interesadas actual, elaboración propia.

De este análisis podemos destacar lo siguiente:

- Los objetivos de la unidad de franquicia, son la venta y comercialización de productos, así como la expansión de la marca.
- Los problemas de Operación son expuestos por la unidad de franquicia sin que haya alguna intervención efectiva de la franquicia

2.6.4.2 Mapa de estrategia actual

El siguiente diagrama muestra las estrategias que se han seguido para llegar a los objetivos que vienen como directiva de la franquicia y que el franquiciado no puede modificar. Del análisis de estas estrategias podemos destacar lo siguiente:

- El franquiciado no tiene autorización de gestión sobre las plataformas de promoción, redes sociales, página de internet y no existen mecanismos que permitan la solicitud sobre las mejoras y no hay una evaluación para mejora continua.
- Los sistemas de manejo de inventarios no son efectivos, están sujetos al error humano al hacer los registros de producto entrante.
- La falta de materia prima puede ser uno de los mayores factores que afectan la fabricación de productos preparados.

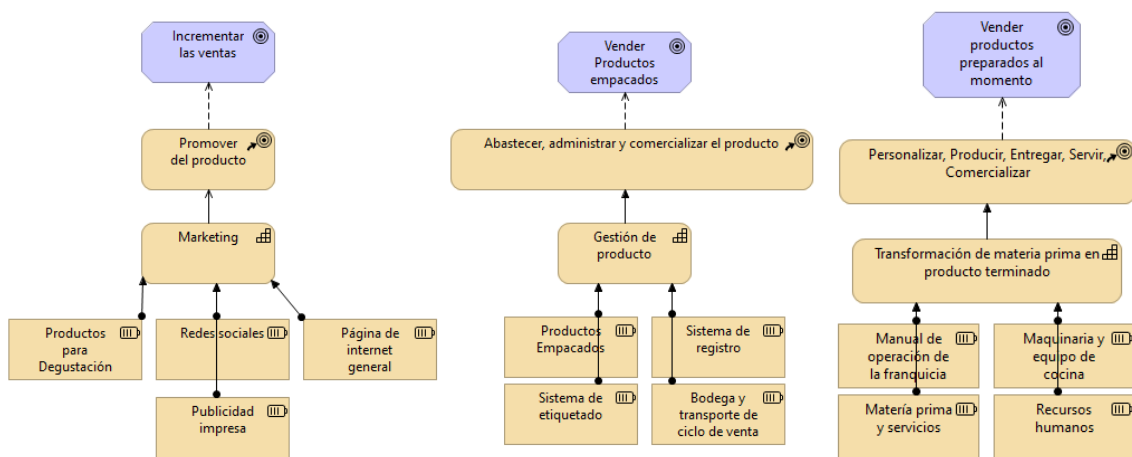


Figura 13. Modelo de Estrategia Actual, elaboración propia.

2.6.4.3 Mapa de modelo de negocios actual

Del análisis del modelo de negocios actual se pueden destacar los siguientes puntos:

- Las fallas sobre la infraestructura para preparación al momento por ejemplo maquinas espumadoras, máquinas de gas, cafeteras, etc. deben ser reportadas a un proveedor externo mediante llamada de reporte (el tiempo de respuesta es demasiado variable y puede detener parte medular de la operación).
- La bodega de suministros puede parar la operación parcial o totalmente si es que por parte del franquiciado no se hace la anticipación sobre las ventas y

de lado de la franquicia no se abastece del producto solicitado por el franquiciado.

- Cuando la operación es forzada, al recibir las ventas con pago en efectivo por fallas en la infraestructura bancaria o internet, parte de la operación se detiene o niega el servicio, las ventas no son ingresadas y no se tiene su constancia.
- No hay un cruce de inventario con la venta diaria.

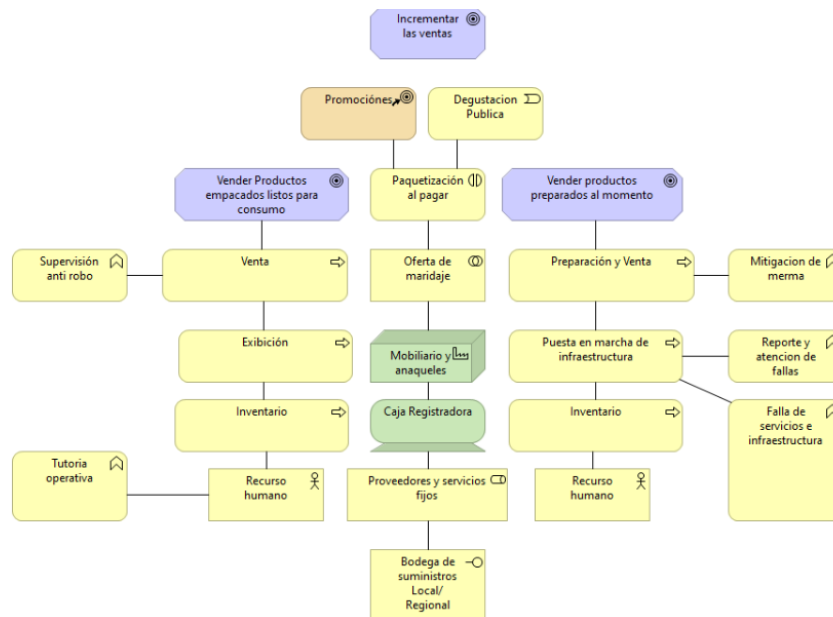


Figura 14. Modelo de negocios Actual, elaboración propia.

2.6.4.4 Mapa de tecnología actual

La figura 16 muestra el Modelo de tecnología actual, del análisis realizado se pueden destacar los siguientes puntos:

- El modelo de tecnología es de los más vulnerables a fallas y una operación deficiente
- La operación se puede ver afectada o detenida por completo si se presentan fallas en la tecnología
- El proceso de almacenamiento de transacciones es deficiente

- No se proporcionan las herramientas tecnológicas necesarias para tener un control de los ingresos/egresos ni del inventario, actualmente estos reportes son por correo electrónico.
- La falta de tecnología puede presentar vulnerabilidades que permiten el robo hormiga, robo de producto

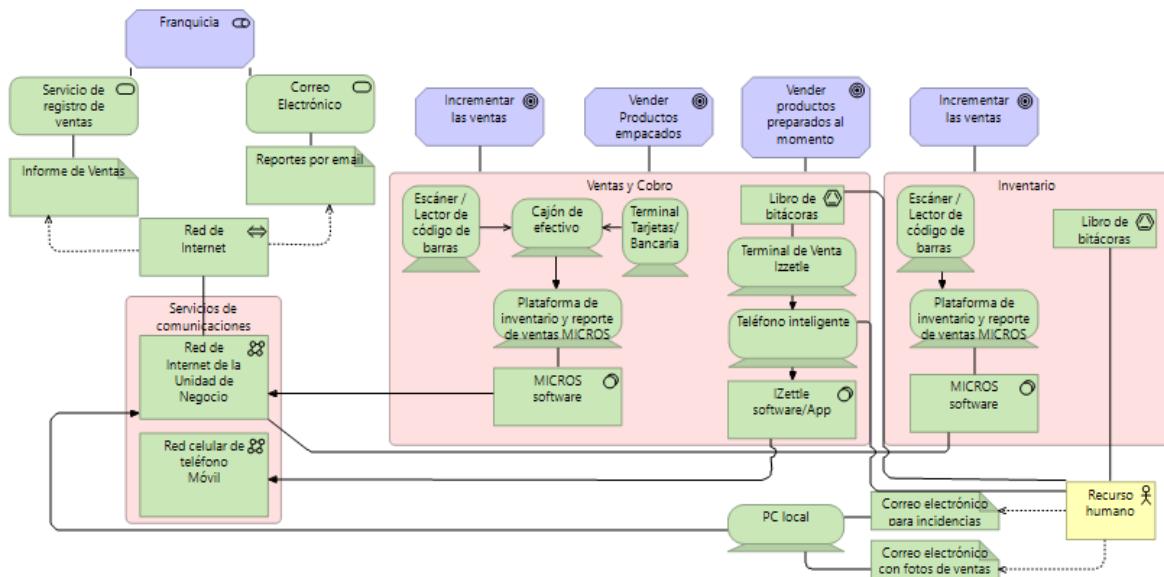


Figura 15. Modelo de Tecnología Actual, elaboración propia.

2.7 Sistema actual

2.7.1 Sistema principal POS Micros

MICROS Restaurant Enterprise Series 3000 (RES 3000) es una suite de aplicaciones que proporciona una solución para la operación de restaurantes, retail y negocios pequeños de cadena. Este producto propiedad del fabricante de software Oracle, ofrece también soporte integral a las operaciones de restaurante.

La arquitectura del software Micros es una arquitectura cliente/servidor en donde cada unidad de retail cuenta con una POS o terminal punto de venta la cual es la principal interfaz para envío de información hacia el servidor central de la franquicia.

Un sistema estándar POS está compuesto por los siguientes componentes:

- Estación de trabajo con pantalla
- Impresora
- KVM
- Cajón de efectivo
- Terminales de tarjeta de crédito
- Escáner

En esta terminal se realizan las principales operaciones de la unidad de franquicia, como son el registro de inventario, el registro de venta de productos, la administración del inventario y el registro del cobro.



Figura 16. Imagen de referencia de POSMICROS (ORACLE, 2020)

2.7.2 Sistema de pagos por Izzetle

El sistema Izzetle es un sistema de punto de venta que consta de un lector que permite recibir pagos con tarjetas con chip o banda magnética y consta de un teclado con dígitos para el ingreso de PIN. El lector se conecta vía bluetooth a un teléfono Android con datos móviles y la carga de la batería se hace por USB. El cobro mediante esta unidad es reportado vía telefonía móvil 3G/4G y sirve a la franquicia como pago alternativo cuando el servicio de Internet falla o el sistema MICROS presenta inconvenientes técnicos, el histórico de cobros registrados se pueden consultar en el celular, este sistema está completamente aislado del sistema MICROS, por lo que es necesario registrar estas ventas en hojas de bitácora que posteriormente son enviadas por fotografías al gerente de la franquicia, además de la captura de pantalla del histórico de ventas en la app de Izzetle.



Figura 17. Imagen de referencia de terminal de venta Izzetle (Izzetle, 2021).

2.7.3 Identificación y análisis de las afectaciones

De acuerdo al análisis hecho respecto del proceso operativo se identifican sobre el Canvas iconos de aviso que indican que en ese elemento hay necesidades de mejora.

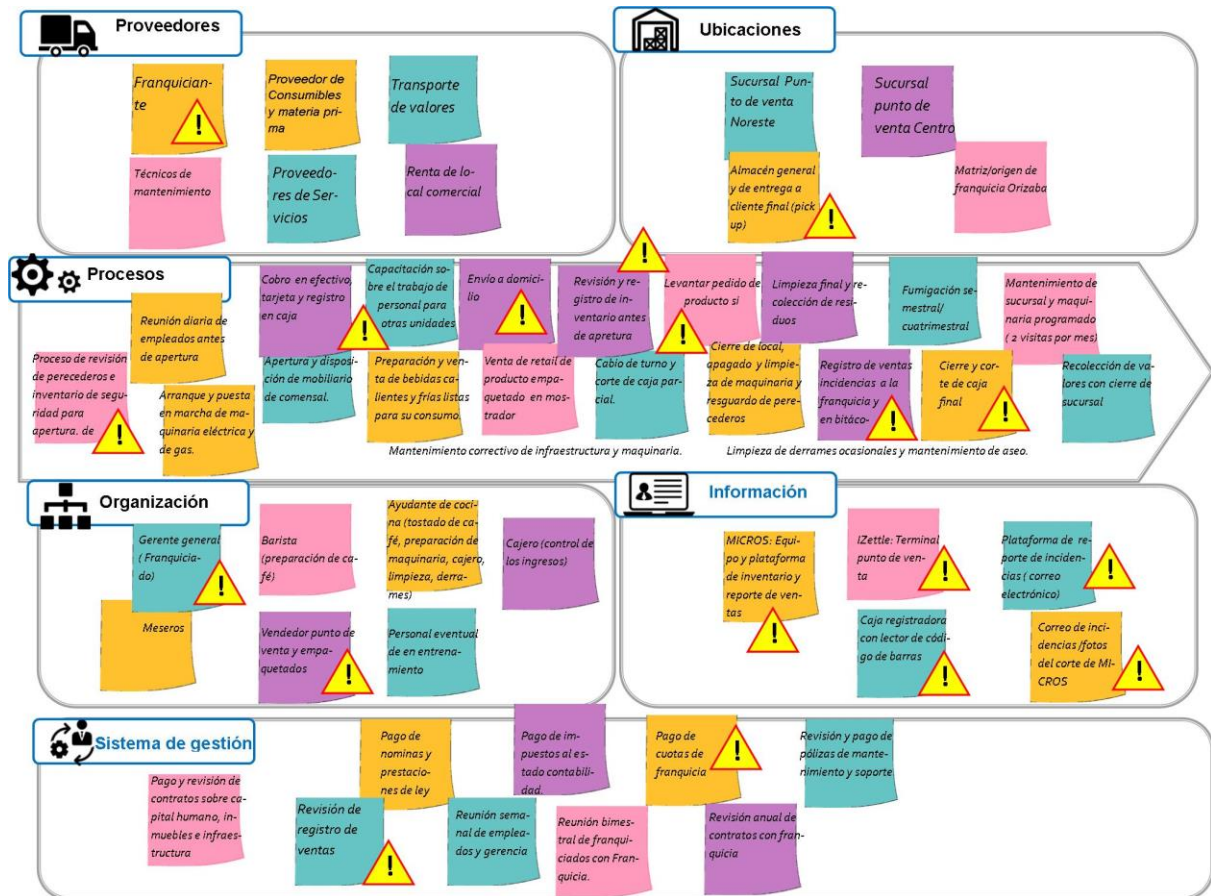





Figura 18. Análisis de las tareas con áreas de oportunidad y necesidades de Mejora, elaboración propia.

En el siguiente capítulo se propone una solución a los puntos identificados en cada Modelo de la arquitectura empresarial analizado que van directamente ligados con los iconos de aviso identificados en el diagrama Canvas.

2.7.4 Redacción de hallazgos

Resumiendo, los hallazgos se presenta la siguiente tabla con la posible solución, estas sugerencias son posibles de implementarse en la unidad de franquicia y posteriormente se haría la sugerencia a la franquicia.

Bloque	Descripción	Sub procesos identificados asociados	Situación encontrada en cada subproceso	Consecuencia	Propuestas	Diagrama asociado
Proveedores 						
Franquiciante	Interacción franquiciante-franquiciado	Provisión de insumos y productos preparados	La notificación respecto de los productos requeridos es ineficiente	Falta de insumos y negación del producto al cliente final	Inventario en línea con interacción para predicción de ventas	Modelo de negocios
Ubicaciones 						
Almacén general y de entrega a cliente final (pick up)	Envío de productos del almacén al franquiciado	Provisión de insumos y productos preparados	Carencia de un sistema que permita el abastecimiento de acuerdo a la demanda y no hay inventario público	Abastecimiento injusto, carencia de anticipación	Inventario en línea con interacción para predicción de ventas	Modelo de negocios

Bloque	Descripción	Sub procesos identificados asociados	Situación encontrada en cada subproceso	Consecuencia	Propuestas	Diagrama asociado
Procesos 						
Capacitación sobre el trabajo de personal para otras unidades	Capacitación a las personas que laboran en la unidad de franquicia	Capacitación del empleado	Falta de capacitación de los empleados nuevos que son impuestos por la franquicia	Mala elaboración/atención/servicio	Plan de capacitación público con actualizaciones y plan de carrera para empleados/Plataforma de entrenamiento en línea	Modelo de Motivadores y partes interesadas
Envío a domicilio	Envío/Reparto de productos al cliente final	Envío de productos Reparto de productos Creación de rutas para envío de productos	Negación/Lentitud del servicio debido poco personal Gastos operativos mayores sin beneficios a la franquicia	Pérdida de ventas Mala imagen ante el cliente final Negación del servicios	Integración con plataformas digitales de envíos	Modelo de negocios
Levantar pedido de producto si aplica.	Generar pedido en el sistema y hacer la preparación y despacho	Preparación y venta de productos Registro de ventas Inventario	Falta de un registro adecuado de la venta de productos	Pérdida de ganancias Robo hormiga Negación del servicio Mala planeación de inventario	Sistema integral de registro de ventas empataado con reporte de inventario y notificación inmediata	Modelo de negocios Modelo de Tecnología Actual
Cierre y corte de caja final	Cerrar la caja y realizar el corte del día	Corte del día Validación de inventario consumido Registro de ventas				

Cuadro 2. Redacción de hallazgos, elaboración propia 1/2.

Bloque	Descripción	Sub procesos identificados asociados	Situación encontrada en cada subproceso	Consecuencia	Propuestas	Diagrama asociado
Organización 						
Cajero (control de los ingresos)	El cajero está encargado del cobro	Cobro, apertura y cierre de caja	El cobro no siempre se hace de manera exitosa cuando los sistemas no funcionan/se quedan sin internet	Robo hormiga, faltas en el inventario	Sistema más confiable, acceso a inventario por el propietario y cotejo de transacciones	Modelo de tecnología actual
Personal eventual en entrenamiento	Personal es enviado de otras unidades para capacitación	Capacitación al empleado	No se hace una correcta capacitación del personal y el dueño de la franquicia no puede evaluar su rendimiento	Mala preparación de alimentos, mal cobro	Evaluación continua de los empleados y capacitación en línea	Modelo de negocios actual
Información 						
MICROS: Equipo y plataforma de inventario y reporte de ventas (Escaneo, venta, proceso de apertura y cierre)	Se reportan las ventas en este dispositivo y ayuda en el cobro y en el inventario	Cobro e inventario	Cuando falla el internet se puede registrar manualmente la compra pero después de la falla se debe imprimir toda la transacción e ingresar manualmente	Pérdida de información de venta y falta de cobros, Robo hormiga Desinformación de cuanto se vendió	Crear un sistema de gestión general en la nube multiregión y multi unidad e integrar micros a este sistema	Modelo de tecnología actual
Izettle: Terminal punto de venta	Terminal punto de venta para cobros por tecnología celular					Modelo de tecnología actual
Caja registradora con lector de código de barras	Infraestructura de cobro y registro					Modelo de tecnología actual
Plataforma de reporte de incidencias (correo electrónico)	Envío y registro de las ventas del día					Modelo de tecnología actual
Correo de incidencias para el envío mediante fotos del corte de MICROS	Envío y registro de incidencias, caídas del sistema, faltantes en sistema, falta de producto		Envío de correo para que se haga el registro de las fallas durante el día	Mala administración, desconocimiento de las ventas		Modelo de tecnología actual
Sistema de gestión 						
Pago de nominas y prestaciones de ley	Los dueños de unidades de negocio pagan nominas y administran prestaciones de sus empleados	Capacitación al dueño de unidad de franquicia y posibilidad de evaluación del personal	La franquicia asigna a los empleados	Mala administración del personal, El franquiciante no puede dar retroalimentación ni hacer una evaluación del empleado	Evaluación continua de los empleados y capacitación en línea para franquiciante	Modelo de negocios actual
Revisión diaria en plataforma de registro de ventas	Envío y registro de las ventas del día	Envío de correo electrónico Registro manual	Se envían las fotos por email y las fotos no son legibles, se debe transcribir, es un medio nada profesional, el archivo CSV debe transcribirse	El franquiciado no puede saber con exactitud sus ganancias para poder tomar acciones o la toma de decisiones	Crear un sistema de gestión general en la nube multiregión y multi unidad e integrar los servicios de venta, gestión, cuotas, y ventas a este sistema	Modelo de negocios actual
Pago de cuotas de franquicia	Descuento de cuota de franquicia	Registro de cuota de franquicia y registro de cuota de franquicia de acuerdo a las ventas de la unidad	El sistema no es claro, legible y transparente para la unidad de franquicia ya que esto se reporta en una vitacora en formato CSV	La cuota es descontada sin que el propietario sepa el desglose de sus transacciones		Modelo de negocios actual
Reunión bimestral de franquiciados con la Franquicia.	Reunión para exponer casos de mejora, incidencias, etc.	Mejora continua	No se llevan a cabo como debieran	Desconocimiento y falta de comunicación		Modelo de negocios actual

Cuadro 3. Redacción de hallazgos, elaboración propia 2/2.

Capítulo 3 Modelo de franquicia, innovando el modelo actual

Capítulo 3 Modelo de franquicia, innovando el modelo actual

Este capítulo trata del modelo diseñado para dar solución a varios de los problemas que fueron reportados por el dueño de la unidad de franquicia.

3.1 Modelo TO-BE del caso de estudio

Una vez analizado el caso de estudio se plantean las modificaciones necesarias a cada modelo de acuerdo a los hallazgos. Usando como referencia el marco TOGAF (Group, The TOGAF® Standard, Version 9.2 Overview, 2020), se realiza cada modelo se identifican los cambios.

3.1.4 Modelo To-Be: Stakeholders y motivadores (Quién, por qué y qué)

Al modelo de stakeholders y motivadores se agregan dos objetivos:

- Mejorar el modelo operativo en la interacción entre franquicia y franquiciado: Esta mejora debería poder ser aplicada a todas las unidades de negocio interesadas en una mayor colaboración entre franquicia y franquiciante usando herramientas tecnológicas que permitan la comunicación y operación a distancia.
- Inclusión de tecnologías de la información que de manera unificada conformen un sistema integral centralizado en donde se validen las ventas, inventario e incidencias. El sistema posteriormente se puede expandir hasta ser un sistema de respaldo a la operación global que poco a poco puede ir integrando todas las soluciones aquí planteadas.

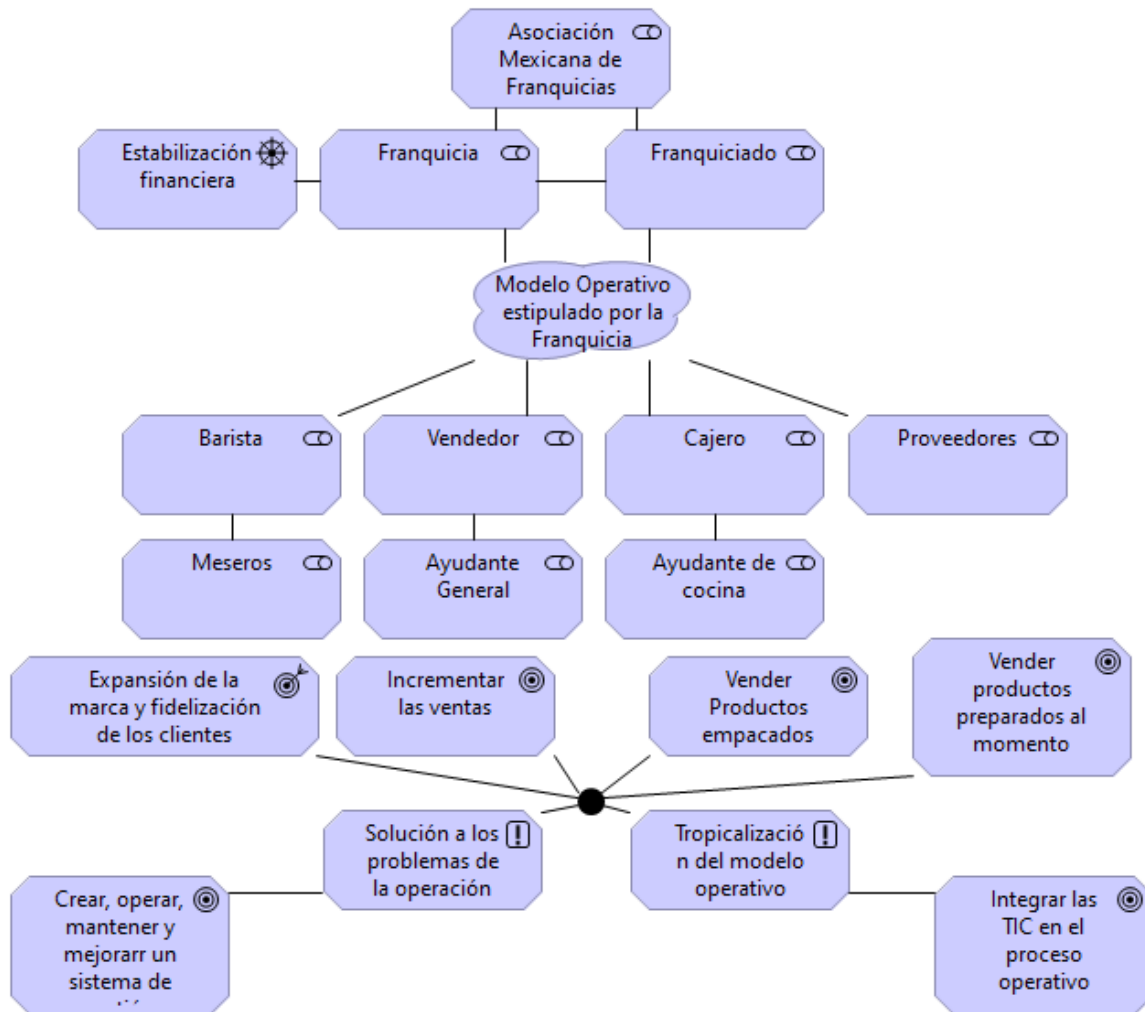


Figura 19. Modelo de Motivadores y partes interesadas To Be

3.1.5 Modelo To-Be: Mapa de estrategia

A este modelo se agregan dos estrategias, la primera es integrar un Sistema de ayuda a la Operación que concentre inventarios que permita la previsión de producto, saber el nivel de ventas y necesidad del producto, garantizando que los pedidos se hagan bajo la demanda y eviten la merma, así como identificación de productos favoritos. El sistema de inventarios también incluye un sistema de evaluación que permita al dueño de la unidad de franquicia evaluar y dar retroalimentación del producto, además de permitir una predicción de ventas para que la franquicia pueda producir sobre la demanda. El segundo objetivo es

promover las reuniones con la franquicia para que el franquiciado exprese las necesidades de publicidad.

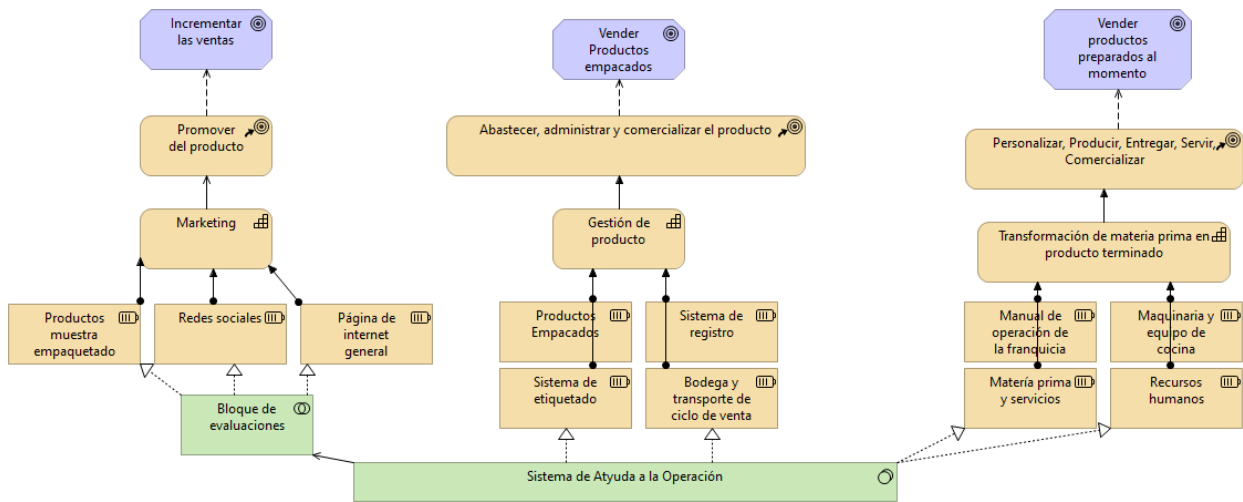


Figura 20. Modelo de Estrategia To-Be

3.1.6 Modelo To-Be: Mapa de modelo de negocios To-Be

A este modelo se le suman dos procesos en el modelo de negocio, el Sistema de ayuda a la Operación tiene un proceso de reporte hacia proveedores y los proveedores deben tener un tiempo de respuesta estipulado por contrato o SLA. El sistema como ya se ha mencionado, debe integrar inventarios y ventas por unidad de franquicia. Además, se integrará un bloque de paquetería de integración con terceros.

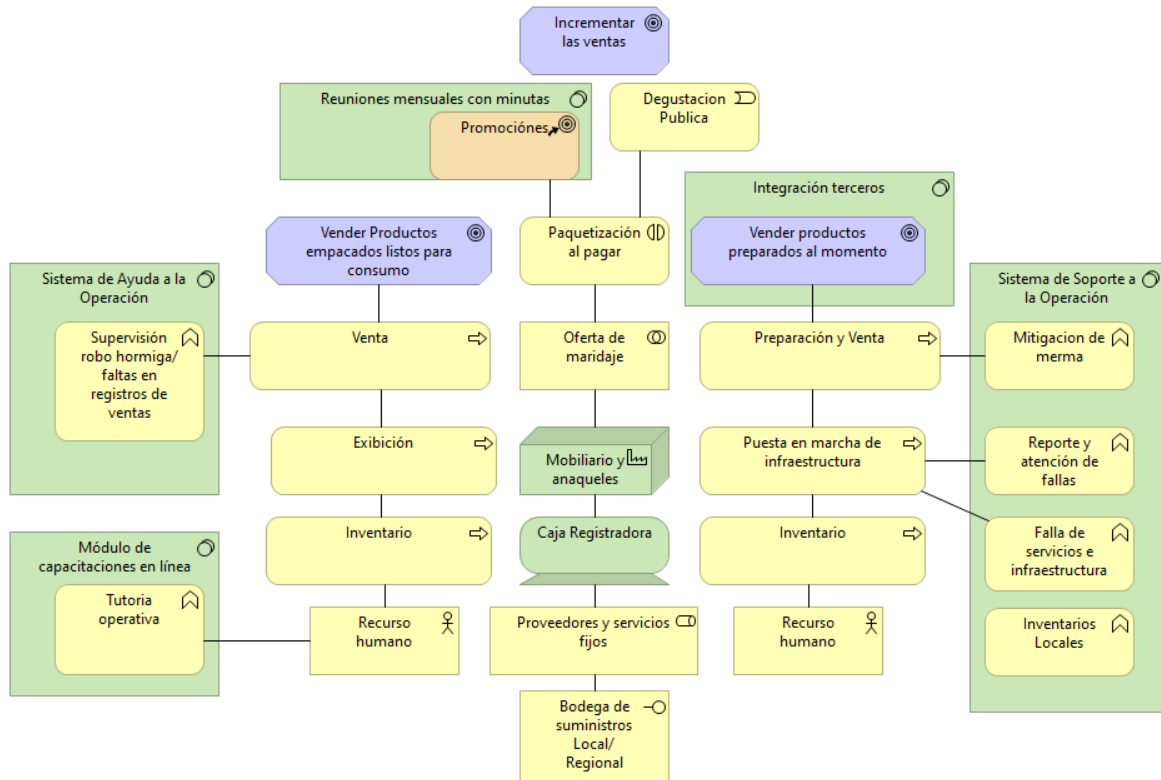


Figura 21. Modelo de negocios To-Be, elaboración propia.

3.1.7 Modelo To-Be: Mapa de tecnología To-Be

En este modelo se integra lo siguiente:

- Implementar un sistema de ayuda a la operación que a pesar de fallas siga permitiendo el cobro y de continuidad a la operación
- Se debe contar con un sistema de registro de incidencias
- Se debe implementar el Sistema de ayuda a la Operación que ayude al inventario, el registro de ventas, incidencias y las predicciones de venta.

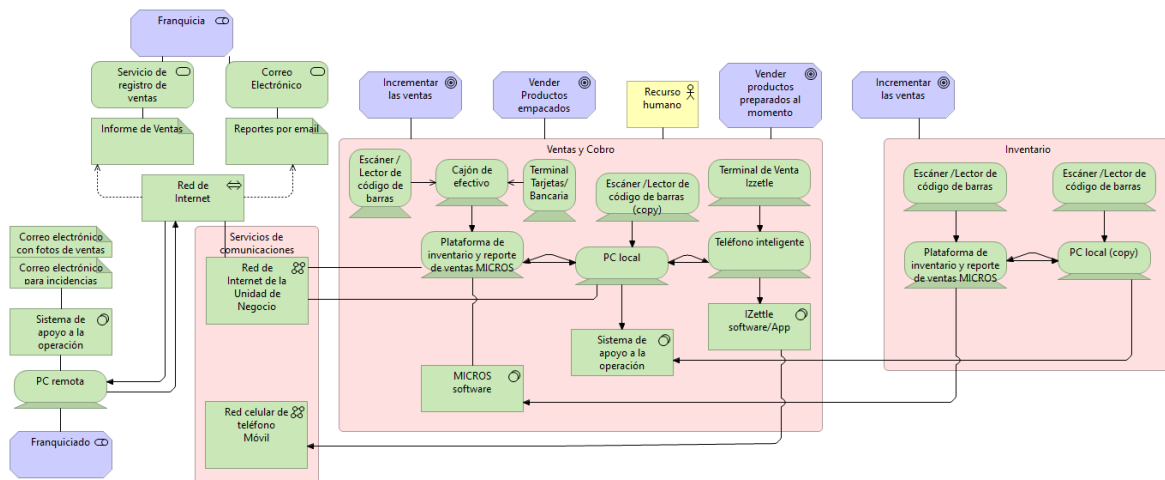


Figura 22. Modelo de Tecnología To-Be, elaboración propia.

3.2 Análisis de las plataformas actuales y la posible interacción

La Integración de Izzetle con el sistema de Ayuda a la Operación se puede hacer por medio del reporte que se consulta desde la app, en este se indica el monto de ventas, el número de ventas y las devoluciones del último día.

El reporte de ventas no se puede imprimir o exportar desde la aplicación, pero se puede consultar, el registro de ventas se debe registrar por el sistema de ayuda a la operación de la unidad y el cobro se hará por izzetle app.

La integración con la plataforma MICROS se debe hacer mediante instrucciones que se ejecutan de manera automática periódicamente a lo largo del día para dos propósitos principales:

1. Gestión del inventario
2. Ventas

El sistema de ayuda a la operación propone las siguientes funcionalidades que se basan en la ejecución de instrucciones que actualmente se llevan a cabo, pero de manera manual, posterior a la ejecución de las instrucciones el sistema traducirá la información obtenida y lo mostrará en un dashboard que está dividido en cuatro secciones:

1. Inventario
2. Venta
3. Ayuda a la operación: Reportes de ventas
4. Ayuda a la operación: Reportes de inventario

3.2.1 Proceso de Inventario

El proceso actual conlleva intervenciones manuales sujetas al error humano y pérdida de información importante como son las actualizaciones del inventario, el ingreso o egreso de inventario, sumado al hecho que el sistema no soporta realizar el inventario y ventas al mismo tiempo. El sistema propuesto automatiza los procesos manuales y permite que la operación siga sin que se cambie manualmente la modalidad de los sistemas o bien se deba recurrir al uso de la bitácora escrita para el registro de eventos sobre los productos.

El sistema propuesto permite que los colaboradores registren el inventario y este se sincronice con el sistema local, hace una comparación entre el pedido solicitado y lo recibido en tienda para después informar de manera automática si existen discrepancias resguardando la información para enviar evidencias al solicitar la aclaración a la franquicia.

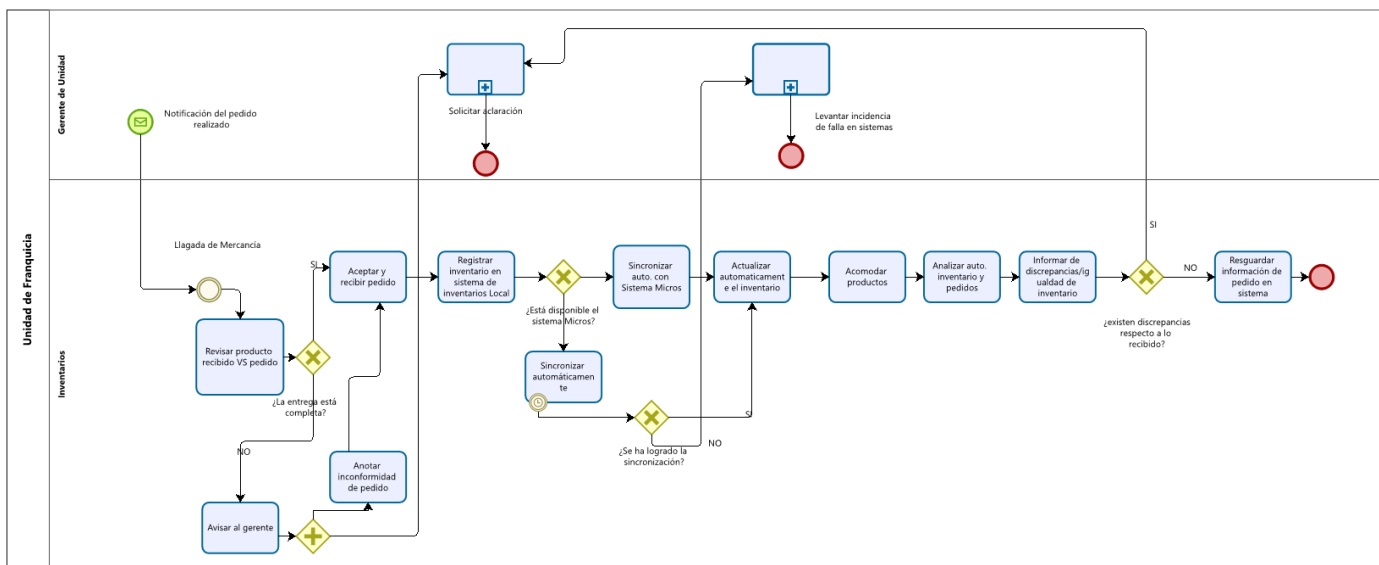


Figura 23. Proceso propuesto de Gestión de Inventario, elaboración propia.

3.2.2 Proceso de venta

El proceso de ventas permite la venta aun cuando se esté ingresando producto al inventario, validando la disponibilidad del producto al momento y permitiendo la venta, aunque el sistema principal MICROS no esté disponible o tenga fallos. Propone hacer el uso del sistema MICROS como principal, mientras que el Sistema de Ayuda a la Operación queda como sistema de respaldo, sin embargo, ambos sistemas se sincronizan en cuanto MICROS vuelva a operar.

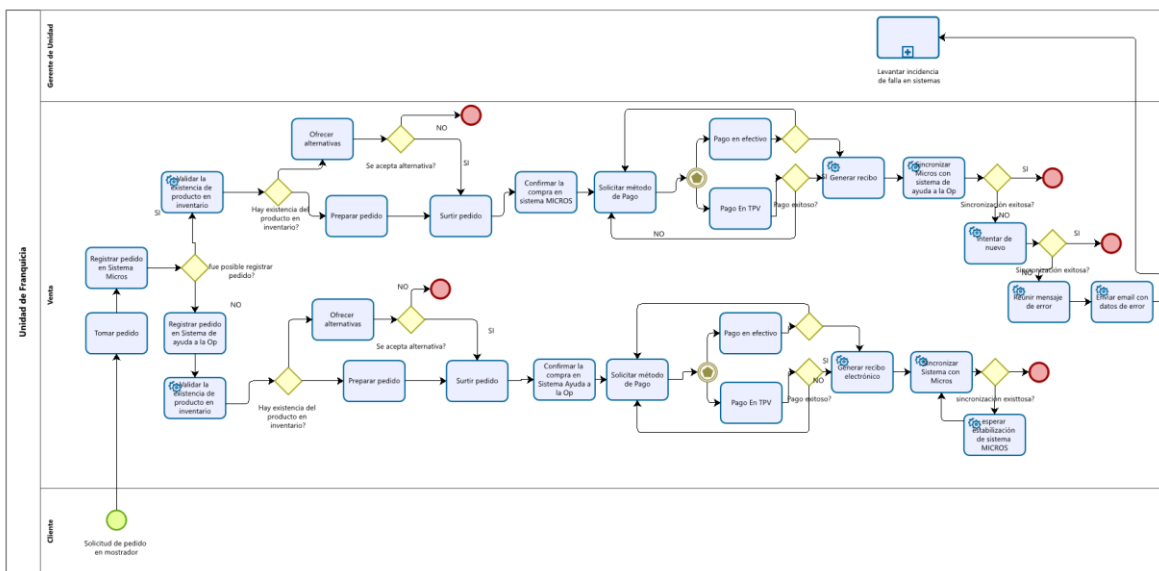


Figura 24. Modelo propuesto de Ventas, elaboración propia.

3.2.3 Proceso de Ayuda a la operación: Reportes de ventas

El proceso de ayuda a la operación para las ventas es un proceso que servirá a la unidad de franquicia para la administración de sus ventas principalmente, además proporcionará un resguardo histórico que ayudará a predecir las ventas del siguiente periodo, además de que tiene la funcionalidad de hacer los cálculos de acuerdo a la regla de negocios que ingrese y guarde el gerente de la unidad de franquicia con el propósito de calcular el recaudo del periodo, las regalías, los ingresos y egresos y así poder medir los resultados de la unidad de franquicia, establecer KPIs, metas

e incentivos a los empleados y así medir sus resultados tanto del personal, como de la unidad de franquicia.

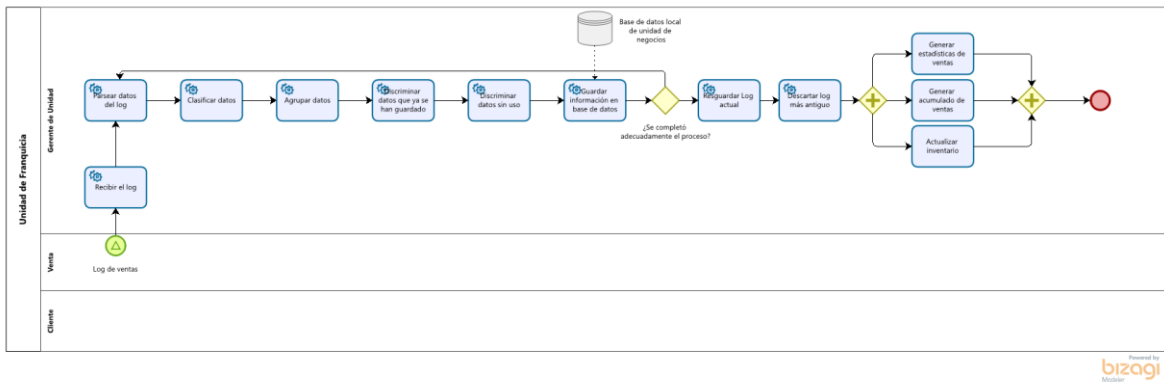


Figura 25. Proceso de Ayuda a la operación: Reportes de ventas, elaboración propia.

3.2.4 Ayuda a la operación: Reportes de inventario

El proceso de ayuda a la operación es el proceso que mostrará los cambios en el inventario, además considera un reporte estadístico del inventario y la generación de un “forecast” o predicción de inventario requerido de acuerdo al inventario vendido o ingresado.

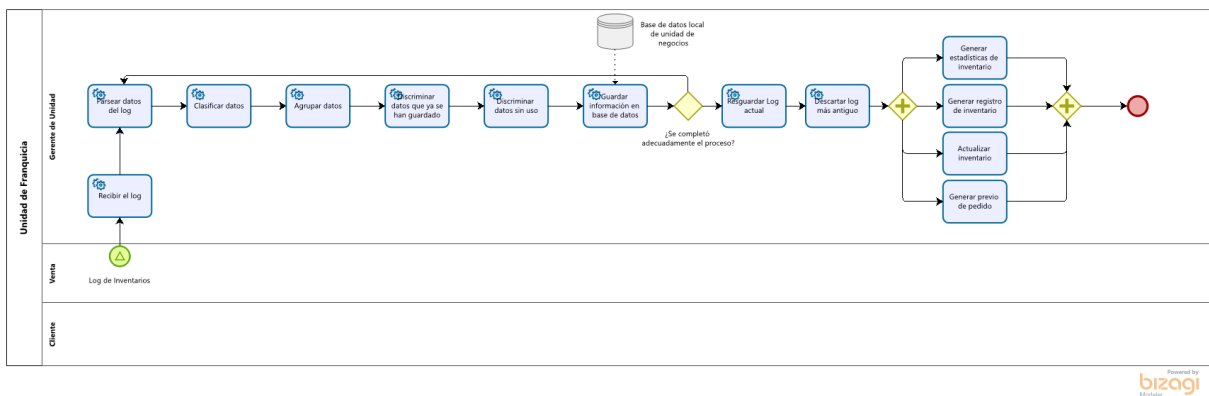


Figura 26. Ayuda a la operación: Reportes de inventario, elaboración propia.

3.3 Beneficios de la innovación al proceso operativo

Algunos de los beneficios de la innovación al PO se catalogan en tres grupos, beneficios operativos técnicos, beneficios operativos organizacionales y beneficios económicos.

Beneficios Operativos Técnicos

- Eliminación de la impresión física de la lista de inventario antes y después del ingreso de nuevos productos con el fin de que la diferencia sea aceptada como el producto inventariado de recién ingreso.
- Se suprime la necesidad de obtener los logs de inventario manualmente cuando se requiere saber al momento o cuando se quiere saber estado histórico.
- Se elimina la necesidad de cambiar de modo venta a modo inventario los sistemas para ambos procesos.

Beneficios Operativos Organizacionales

- La operación no se ve afectada por que no se pueda generar una venta porque se está ingresando productos al inventario, no se niega el producto al cliente.
- El gerente de la unidad puede validar que los objetivos de franquicia tengan un progreso de acuerdo a lo estimado
- El personal tendrá un módulo de repositorio en el SAAO para poder consultar en caso de dudas o durante la inducción a su puesto los manuales de preparación de productos al momento, las recetas y las instrucciones de mantenimiento necesarios en las actividades diarias.

Beneficios económicos

- El robo hormiga disminuirá ya que cada venta deberá registrarse en sistema y se puede tener un corte al día sin la necesidad de impresión física de los estados de ventas.

- Se podrá presentar una predicción de ventas y lista de los productos de mayor consumo para anticipar la producción de la materia prima y así eliminar el desabasto.

En términos porcentuales podemos resumir las mejoras a los procesos de la siguiente manera:

Mejoras Cuantitativas

Identificación de la Mejora	Estimación	Mejora
Disminución del robo hormiga por pérdida de sistema	Mensualmente se reporta que se pierde alrededor del 3% de las ganancias por robo hormiga	6%
Disminución de pérdida de producto/falta de marcación y descontrol de inventario	Mensualmente se reporta que se pierde un 5% de las ganancias por descontrol de inventario, merma y caducidad del producto	4%
Disminución de negación de venta de productos por falta de inventario y descontrol en las ventas	Mensualmente se reporta que se pierde un 15% en ventas por negación del producto favorito del cliente por falta de inventario y mal pronóstico de ventas por desconocimiento	15%

Mejoras cualitativas

Identificación de la Mejora	Estimación	Mejora
Administración de ventas certera y visualización en tiempo real	El dueño de la UF mejorará su administración lo cual hará crecer sus ventas ya que será capaz de identificar las oportunidades y predecir sus ventas	10%
Mejora en la experiencia del franquiciante en la administración de su negocio. Apertura a retos/KPIs que pueden ser implementados y promovidos entre los administradores de la franquicia.	El dueño de UF puede mejorar sus ventas y plantearse retos de venta con la certeza de sus transacciones	10%

Cuadro 4. Identificación de las mejoras en términos porcentuales

3.4 Redacción de acciones del franquiciante para implementar el nuevo modelo

Se propone al franquiciante el uso del Sistema de Ayuda a la operación, que es un desarrollo local que se basa en las actividades que lleva a cabo el personal. No es un sistema invasivo, ya que solo consume los servicios que actualmente se consumen de manera manual. Representa una integración menor que hace uso de la información adquirida, la procesa, la resguarda y muestra esta información de manera ordenada y considerando los factores que intervienen en la toma de decisiones para la unidad de franquicia.

Los roles de trabajo y organigrama no son impactados por esta propuesta de innovación, únicamente el personal deberá interactuar con el SAAO para sus actividades de rutina.

Las fases y acciones de implementación sugeridas se resumen en el siguiente diagrama.

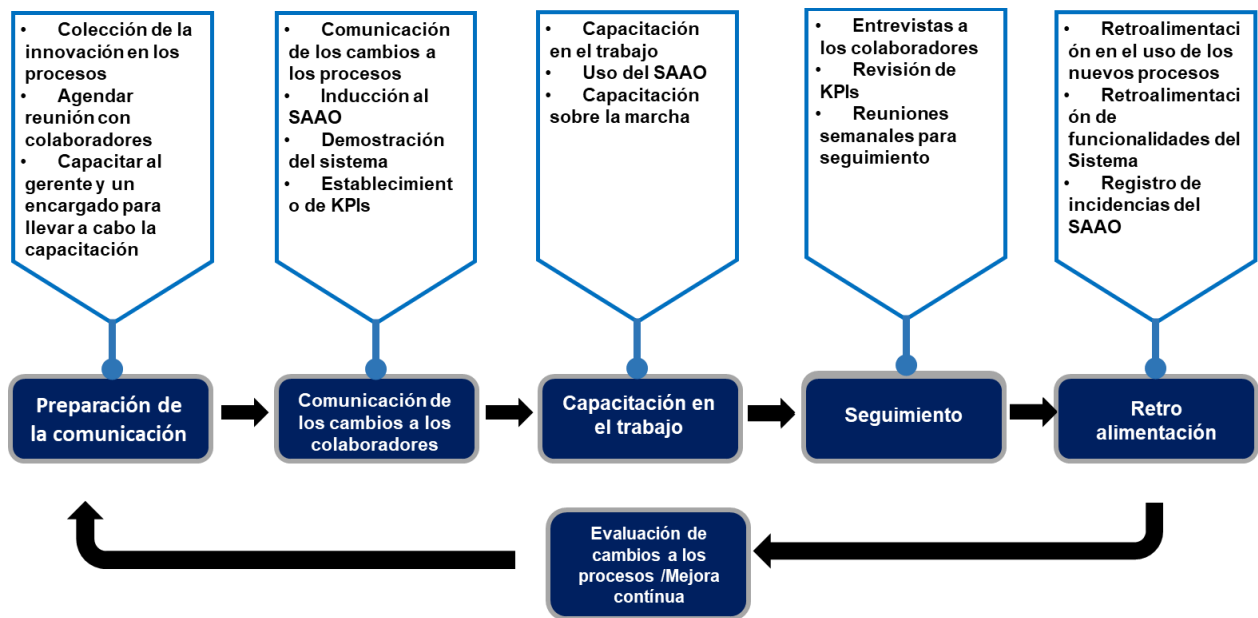


Figura 27. Fases y acciones de implementación sugeridas, elaboración propia.

3.5 Impacto al modelo de negocios general

El siguiente diagrama, muestra el impacto de la innovación al proceso operativo y la relación que hay entre el Sistema propuesto SAAO y los procesos de los seis

elementos analizados. En el diagrama se muestran únicamente aquellos procesos que fueron relacionados con la serie de problemas que reporta el GUF, las líneas muestran como el SAAO ayuda en cada proceso identificado con inconvenientes y se muestra en óvalos rojos algunos los beneficios de la solución antes mencionados.

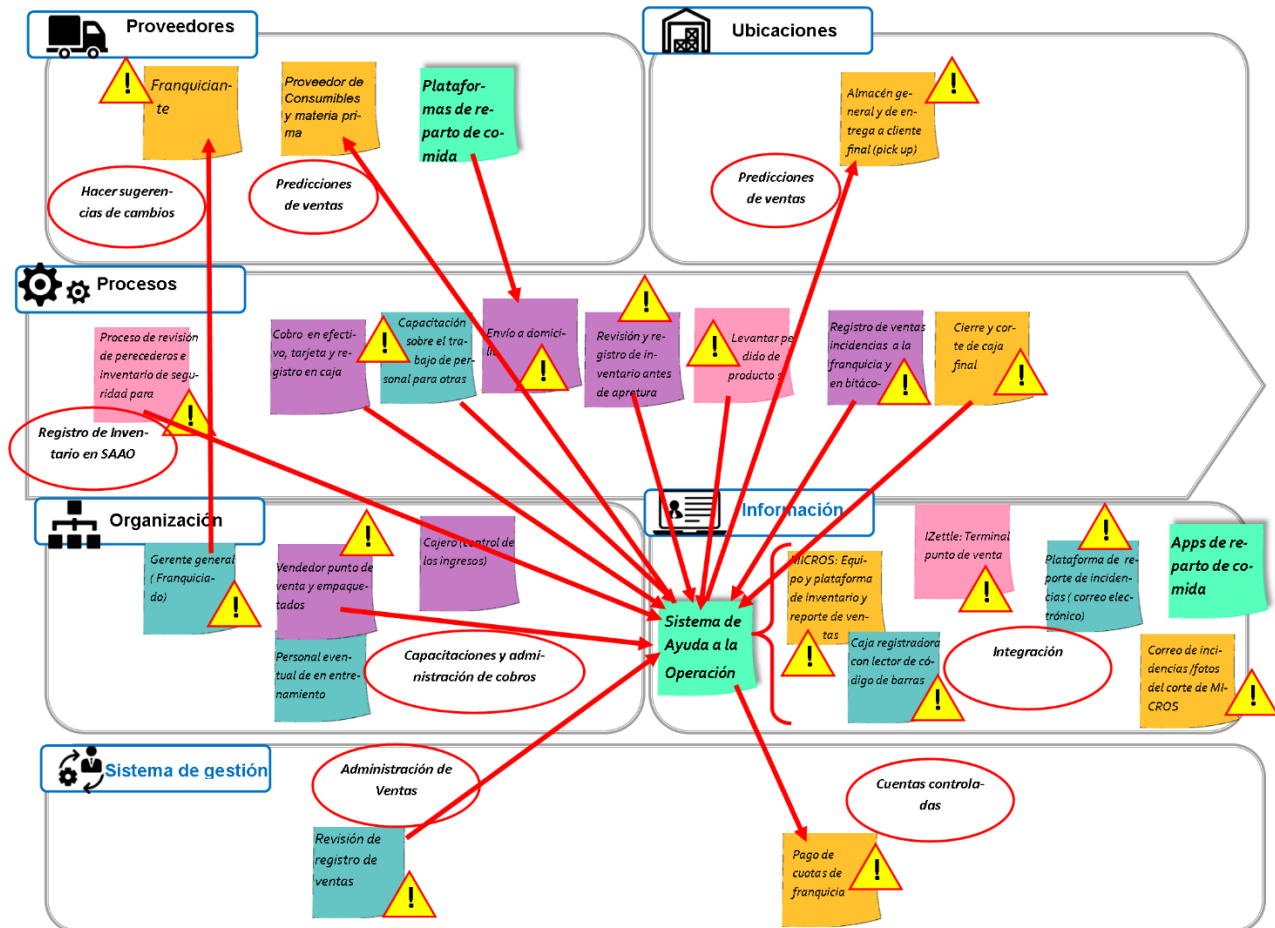


Figura 28. Ayuda a la operación: Reportes de inventario, elaboración propia.

Respecto del Modelo de negocios de la UF y el impacto a este, se consideran las siguientes implicaciones de acuerdo a cada elemento analizado:

- **Relaciones con clientes:** se genera una mejora en la disponibilidad del producto, esto debido a dos acciones principales, la predicción y solicitud anticipada de producto y el control del inventario de manera eficiente.
- **Canales:** Ya que se propone la integración de apps de entrega de alimentos, el reparto de producto mediante el uso de aplicaciones móviles es una nueva

manera de comercializar los productos que ofrece la UF. Se elimina la necesidad del proceso de entrega a domicilio a partir de una cantidad mínima.

- **Propuesta de valor:** la solicitud por aplicación se suma a la propuesta de valor ayudando a que los usuarios tengan la facilidad de ordenar de esa manera. Los productos favoritos para el público estarán disponibles porque se anticiparán las ventas a través del SAAO, además de que el sistema puede mostrar por temporadas la preferencia de los clientes.
- **Estructura de costes:** disminuye la merma de mercancía por el buen control de inventario. Ya que cada producto tanto empacado, materia prima y consumibles estará registrado en el SAAO junto con el registro de caducidad y cantidades ingresadas, disminuye el mal uso de la mercancía, en especial los consumibles. Los servicios de leasing del transporte asignado para el envío de producto a domicilio no serán necesarios eliminando gastos mensuales por la reta del vehículo, gastos de gasolina y costos de mantenimiento asociados. Se deberá agregar el costo de mantenimiento del SAAO.

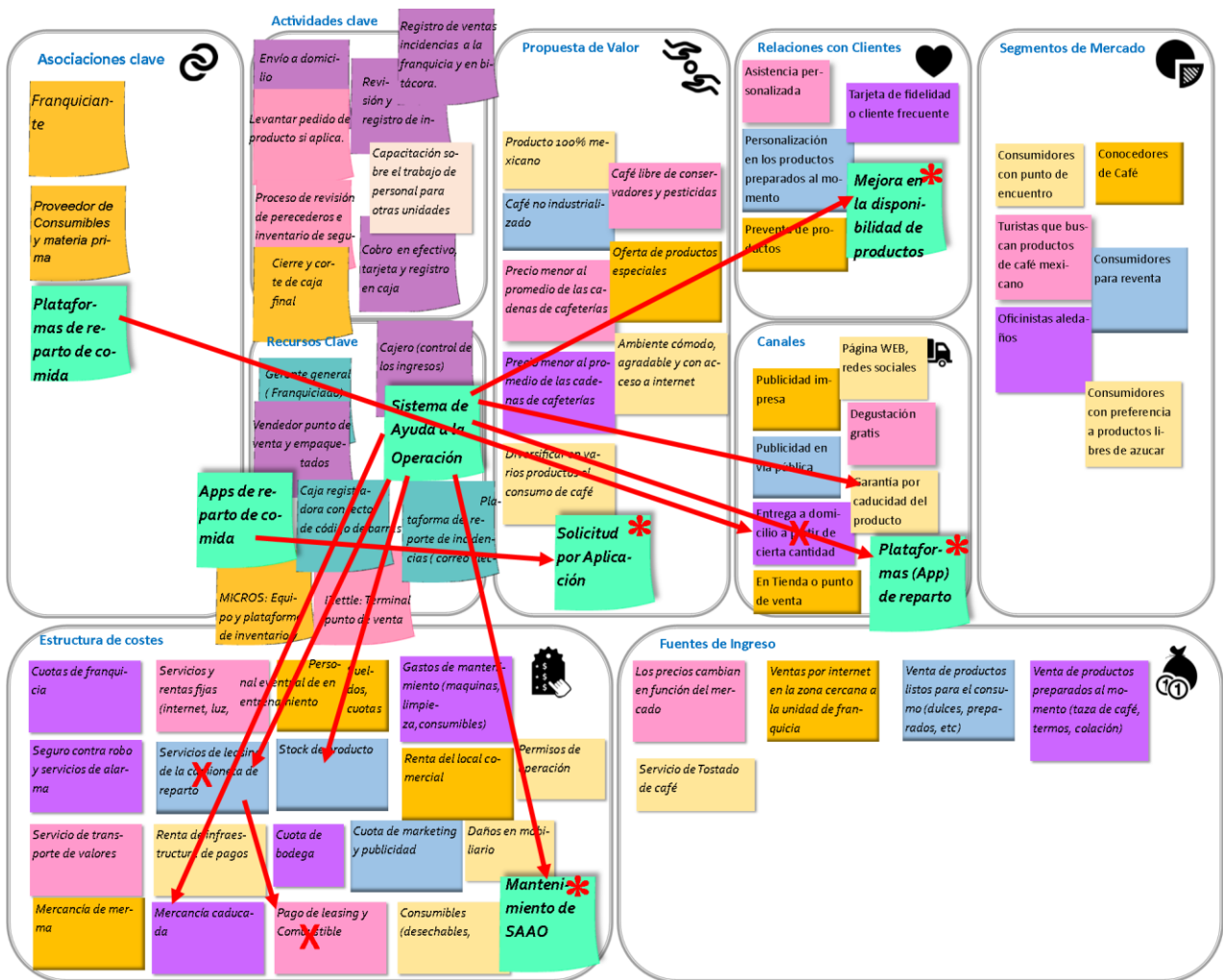


Figura 29. Impacto en el Modelo de Negocios de la UF, elaboración propia.

3.6 Resultados y percepciones del franquiciante respecto a las acciones a implementar

Durante el desarrollo de este trabajo el franquiciante participó proporcionando información y ayudando a documentar cada modelo, sin embargo, es necesario mostrar los hallazgos y traducir los beneficios de la propuesta de SAO y de los cambios al PRO en términos cuantitativos para así realmente entender y considerar los beneficios.

Una vez analizado el comportamiento de 3 de los principales problemas reportados en términos monetarios anuales, bajo la premisa de mantener los ingresos actuales

y considerando los porcentajes antes expresados de estos tres datos, se llega a las siguientes gráficas que muestran cómo es que disminuyendo el robo hormiga, la negación de producto y mejorando en el manejo del inventario y de la merma, esas pérdidas pasan directamente a las ganancias y a la reinversión de productos y materias primas.

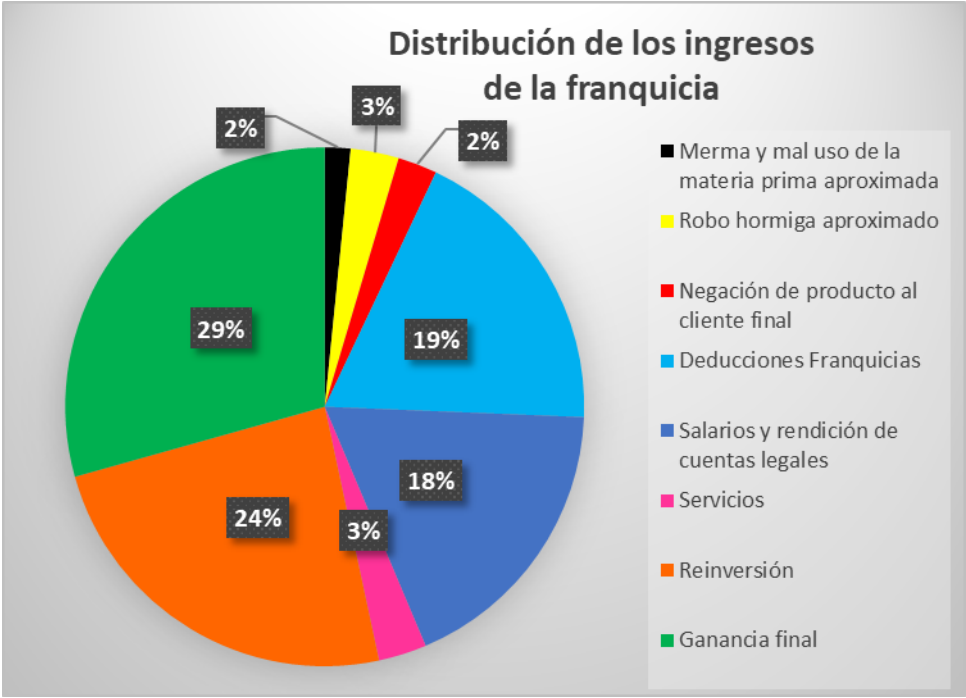


Gráfico 3. Distribución general actual de los ingresos de la franquicia, elaboración propia.

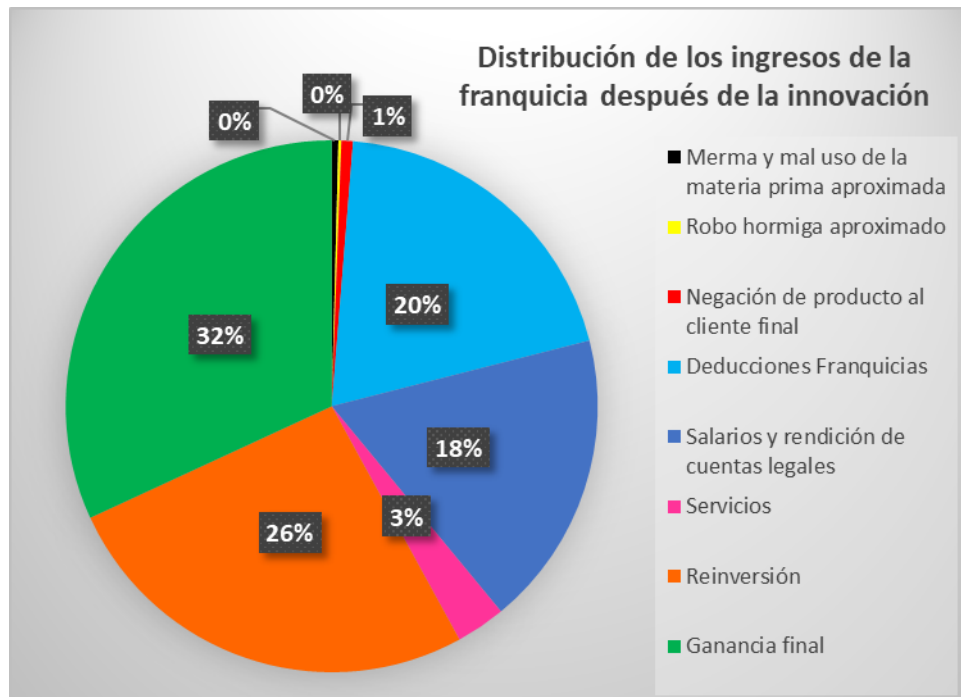


Gráfico 4. Distribución general de los ingresos de la franquicia después de la innovación, elaboración propia.

De esta manera se puede justificar la inversión en el SAAO que si bien está planteado para una UF exclusivamente, si el desarrollo se hace para las demás UF, la inversión en el desarrollo quedará prorrateado entre las diferentes UF, lo cual, sin dudas, hace accesible el desarrollo y la implementación del sistema, por tanto la percepción del franquiciante ante esta propuesta es en su totalidad positiva; en las gráficas solo se representan los datos cuantitativamente, mientras que cualitativamente la monetización dada por los beneficios siguientes debería ser también un factor importante que aporte a los porcentajes resultantes de la innovación al PRO.

- Mejora en la administración de inventario que se traduce en menos horas hombre de análisis de las finanzas de la UF.
- Posibilidad de establecimiento de KPIs, traducido al impulso de los empleados a mejorar en los procesos.
- Mejora la colocación de pedidos con la franquicia, lo cual pretende asegurar el abasto de producto de manera anticipada.

- Proporciona al GUF evidencias registradas del comportamiento de las ventas para poder calcular y confirmar los pagos de regalías a la franquicia.

El desarrollo del SAAO puede ser una inversión pagadera en un corto plazo que permite que las pérdidas se traduzcan en un sistema que es una base para mejora en la administración general de la UF que puede extrapolarse a todas las unidades y que genera un impacto en los ingresos directos de este negocio.

Las alianzas con las empresas de entrega de comida por aplicación también pueden aportar al ingreso.

Conclusiones

Conclusiones

Las franquicias son un modelo de inversión en el que muchos emprendedores confían, muchos de ellos disponen de gran parte de su capital adquiriendo una unidad de Franquicia esperando obtener no solo la guía, si no la garantía de que su inversión estará a salvo y recibirán los beneficios prometidos, esto representa la mayoría de elección de su inversión.

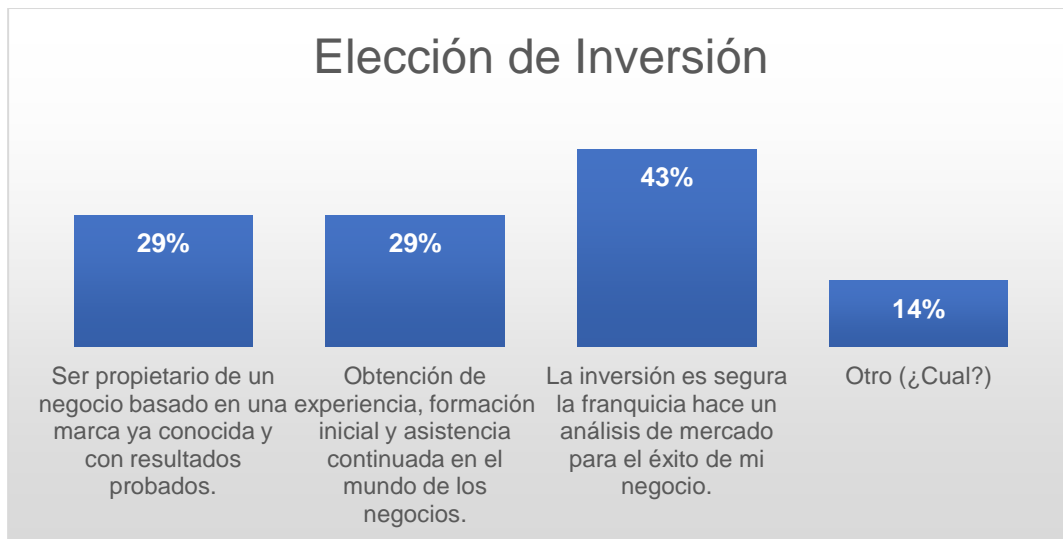


Gráfico 5. Gráfico de razón para elección de la Inversión. Elaboración propia.

El caso de estudio que surge de un negocio familiar cuenta con una infraestructura en TIC obsoleta, que no está siendo 100% utilizada y que no cuenta con lo necesario para ayudar a la operación diaria.

Después del análisis de los procesos en la operación de la UF mediante el uso del lienzo Canvas y usando el marco de trabajo TOGAF, se observa que gran parte de la problemática reportada se puede subsanar mediante el buen aprovechamiento de las TIC, por lo que haciendo pequeñas modificaciones en los procesos, integrando algunos otros, evitando las tareas administrativas manuales y mejorando las herramientas tecnológicas para los empleados, se obtienen beneficios cuantitativos y cualitativos, que cuando se monetizan se favorece al negocio de manera directa.

Este trabajo no pretende exhibir a las UF, ni generar rechazo por dicha forma de inversión, si no que asiste y ayuda a emprendedores para tomar mejores decisiones teniendo mayor información de los procesos medulares y la madurez de estos, sin perder de vista que el uso de las TIC, es fundamental y de suma importancia para el éxito de un modelo de negocios.

El SAAO propuesto es solo una alternativa al cambio que indiscutiblemente debe generarse en la estructura tecnológica de este caso de estudio. Este trabajo puede sentar las bases para la toma de conciencia por parte de la AMF, la cual al ser una asociación que busca la mejora del sector de franquicias, podría influir para que el aprovechamiento de las TIC de manera efectiva en las UF se considerara un requisito básico para la pertenencia a la asociación.

La franquicia es un modelo hasta cierto punto rígido y estricto para hacer cualquier clase de modificación por su propia naturaleza, sin embargo, la estrategia de este trabajo fue analizar una UF, obtener una innovación que favorezca la operación y monetizarlo a manera de tener la evidencia necesaria para justificar los cambios al modelo ya establecido por la Franquicia. Reuniendo esta información, la franquicia puede generar una prueba de concepto del SAAO y comprobar los beneficios. Si bien el costo de un desarrollo in-house para una sola UF puede rebasar los beneficios estimados, si se considera la expansión de esta solución al total de UF el costo del desarrollo se prorratea entre las unidades y sugiere que todas ellas se sirvan de los beneficios para un impacto en positivo.

La propuesta de este trabajo fue presentada al GUF quien consideró que los resultados son alentadores y que la implementación del SAAO es relativamente sencilla si existe el apoyo de la Franquicia. Ya que la propuesta no impide que se sigan llevando a cabo los procesos tal cual los solicita la franquicia, es decir, la solución no es invasiva, se buscará el apoyo de inversionistas de la UF para llevar a cabo una prueba piloto.

A primera vista el análisis del modelo operativo de una UF de comercialización de productos derivados del café, puede ser demasiado sencillo, preparar, servir café, cobrar, inventariar, etc., sin embargo, al desarrollar lo aquí expuesto, confirmo que

no existe simpleza en los negocios, las empresas pequeñas y medianas, en especial, deben cuidar todos sus recursos, ya que pequeños movimientos pueden impactar en gran manera su estabilidad financiera; el uso de las TIC tiene gran relevancia en el negocio; no basta el contar con medios tecnológicos, equipos y comunicaciones que sobrelleven las actividades primordiales, los modelos de negocios de franquicia, deben considerar el aprovechamiento y modernización de sus TIC como elemento permanente, siempre trabajando por los objetivos de la organización y haciendo que las actividades de los involucrados sean óptimas, para así poder asegurar su propuesta de valor.

Trabajos Futuros

Durante la realización de este trabajo se identificaron posibles temas de trabajos futuros:

- La implementación del sistema SAAO propuesto dentro de la UF y en la veintiséis UF restantes.
- Desarrollar un proceso para franquicias mexicanas para evaluar su desarrollo tecnológico y emitir una calificación para informar su estado y utilización en las diferentes áreas del negocio.
- Proponer la integración de tecnología en empresas pequeñas y medianas que presenten un rezago tecnológico.

Bibliografía

- Alexander Osterwalder, Y. P. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: JOHN WILEY & SONS.
- AMF. (06 de 2020). *Blog Asociación Mexicana de Franquicias*. Obtenido de El inicio de las Franquicias en México: <https://franquiciasdemexico.org.mx/la-historia-las-franquicias-en-mexico/>
- AMF. (01 de 12 de 2021). *Ventajas y Desventajas de Adquirir una Franquicia*. Obtenido de <https://franquiciasdemexico.org.mx/7-ventajas-y-desventajas-de-adquirir-una-franquicia/>
- Bizagi. (12 de Julio de 2021). *User guide studio version 11.2.5*. Obtenido de https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?create_a_process.htm
- Campbell, A., Gutierrez, M., & Lancelott, M. (2017). *Operative Model Canvas*. Amersfoort: Van Haren Publishing.
- Entrepreneur. (22 de Septiembre de 2015). *Historia de las franquicias en México*. Obtenido de : <https://www.entrepreneur.com/article/268970>
- FCI, F. C. (03 de 03 de 2021). *Busque su franquicia*. Obtenido de <https://franquiciasfci.com/noticias/fci-realizo-su-primera-convencion-virtual/449>
- Group, T. O. (2018). *The Open Group Standard, The TOGAF® Standard, Version 9.2*. US: The Open Group.
- Group, T. O. (26-29 de Octubre de 2020). *The TOGAF® Standard, Version 9.2 Overview*. Obtenido de <https://www.opengroup.org/togaf>
- Hagel III, J., & Singer, M. (abril de 1999). *Desagregación de la Corporación*. Recuperado el 17 de 09 de 2021, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation?language=es>
- INEGI. (2015). Recuperado el 11 de 08 de 2021, de Encuesta Intercensal 2015: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/poblacion/default.aspx?tema=me&e=09>
- INEGI. (2015). *Información por entidad: Encuesta Intercensal 2015*. Recuperado el 14 de 08 de 2021, de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/poblacion/default.aspx?tema=me&e=09>
- ISACA. (2018). *COBIT 2019 FRAMEWORK: INTRODUCTION & METHODOLOGY*. Schaumburg: ISACA.

- Izzetle. (07 de 2021). *Centro de Ayuda*. Obtenido de Zettle.com:
<https://www.zettle.com/mx/help/articles/1083264-lector-zettle-y-conectividad>
- Lankhorst, M. (2009). *Enterprise Architecture at Work, Modeling, Communication and Analysis*. Berlin: Springer.
- MarketDataMexico. (2019). *Colonia Napoles, Benito Juárez, en Ciudad de México*. Obtenido de <https://www.marketdatamexico.com/es/article/Colonia-Napoles-Benito-Juarez-Ciudad-Mexico#:~:text=En%20Napoles%20viven%20unas%2012%2C100,promedio%20de%2014%20a%C3%B1os%20cursados>.
- Minoli, D. (2008). *Enterprise architecture A to Z : frameworks, business process modeling, SOA, and infrastructure*. Nueva York: Taylor & Francis Group, LLC.
- O.C. Ferrell, L. F. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- ORACLE. (2020). *Oracle MICROS Workstation 5A*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de MICROS Retail system, inc.:
<http://www.microsnyc.com/assets/oracle-micros-workstation-5a-specs.pdf>
- ORG, B. (2021). *Object Management Group Business Process Model and Notation*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <https://www.bpmn.org/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: DEUSTO.
- Porter, M. E. (1998). *COMPETITIVE STRATEGY, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: THE FREE PRESS.
- PROFECO. (2017). *Café y cafeteras*. Recuperado el 10 de 07 de 2021, de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/cafe-y-cafeteras?state=published>
- SAGARPA. (2017). *Planeación Agrícola Nacional en café Mexicano*.
- ZACHMAN, J. A. (19 de 09 de 2020). *The Concise Definition of The Zachman Framework by: John A. Zachman*. Obtenido de <https://www.zachman.com/about-the-zachman-framework>

ANEXOS

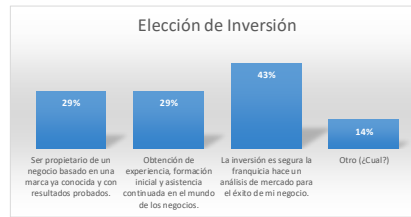
ANEXO 1

Encuesta a Dueños de unidades de franquicias de diferentes giros.

CUESTIONARIO PARA DUEÑOS E INVERSIONISTAS DE FRANQUICIAS

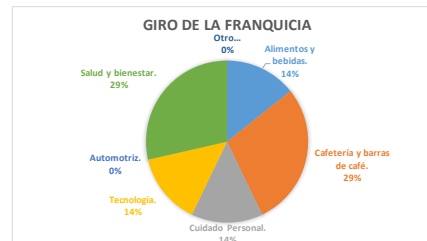
1 ¿Porque eligió invertir en una franquicia y no en un negocio o idea propia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Ser propietario de un negocio basado en una marca ya conocida y con resultados probados.	2	29%
2	Obtención de experiencia, formación inicial y asistencia continuada en el mundo de los negocios.	2	29%
3	La inversión es segura la franquicia hace un análisis de mercado para el éxito de mi negocio.	3	43%
4	Otro (¿Cuál?)	1	14%
	Me lo heredo mi padre		



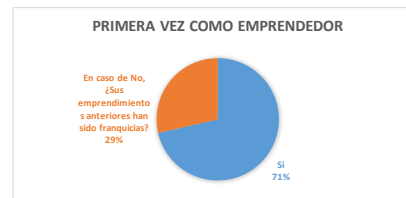
2 ¿Cuál es el giro de su franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Alimentos y bebidas.	1	14.3%
2	Cafetería y barras de café.	2	28.6%
3	Cuidado Personal.	1	14.3%
4	Tecnología.	1	14.3%
5	Automotriz.	0	0.0%
6	Salud y bienestar.	2	28.6%
7	Otro...	0	0.0%



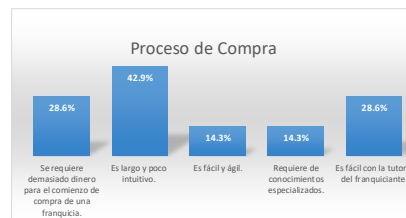
3 ¿Es la primera vez que incursiona como emprendedor con una franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si	5	71.4%
2	En caso de No, ¿Sus emprendimientos anteriores han sido franquicias?	2	28.6%



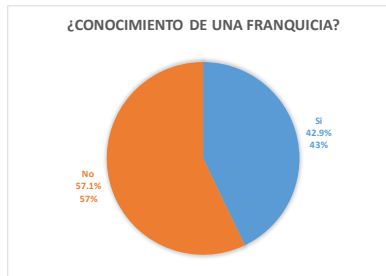
4 ¿Cómo definiría el proceso de compra de una franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Se requiere demasiado dinero para el comienzo de compra de una franquicia.	2	28.6%
2	Es largo y poco intuitivo.	3	42.9%
3	Es fácil y ágil.	1	14.3%
4	Requiere de conocimientos especializados.	1	14.3%
5	Es fácil con la tutoría del franquiciante.	2	28.6%



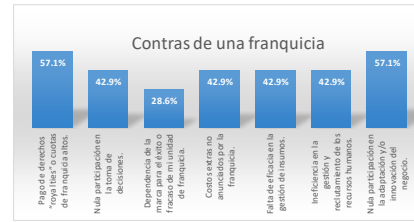
5 ¿Le informaron de todos los requisitos e implicaciones cuando se adquiere una franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si	3	42.9%
2	No	4	57.1%



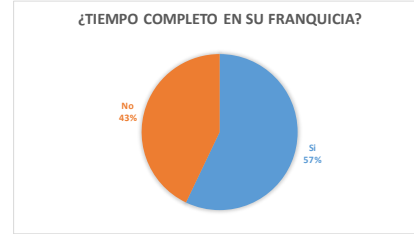
6 ¿Cuáles son los principales contras que ha encontrado como franquiciado?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Pago de derechos "royalties" o cuotas de franquicia altos.	4	57.1%
2	Nula participación en la toma de decisiones.	3	42.9%
3	Dependencia de la marca para el éxito o fracaso de mi unidad de franquicia	2	28.6%
4	Costos extras no anunciados por la franquicia.	3	42.9%
5	Falta de eficacia en la gestión de insumos.	3	42.9%
6	Ineficiencia en la gestión y reclutamiento de los recursos humanos.	3	42.9%
7	Nula participación en la adaptación y/o innovación del negocio.	4	57.1%



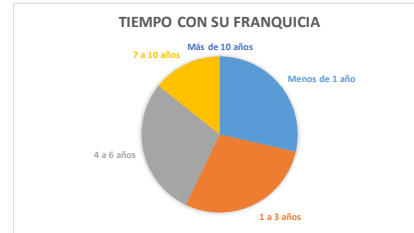
7 ¿Usted se dedica de tiempo completo a su franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si	4	57.1%
2	No	3	42.9%



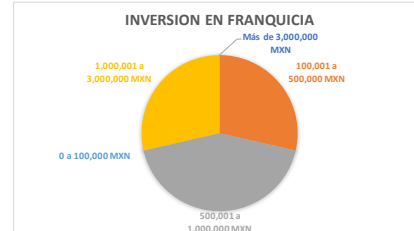
8 ¿Cuánto tiempo lleva operando su unidad de franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Menos de 1 año	2	28.6%
2	1 a 3 años	2	28.6%
3	4 a 6 años	2	28.6%
4	7 a 10 años	1	14.3%
5	Más de 10 años	0	0%



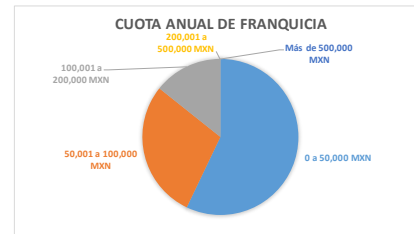
9 ¿Cuál fue la inversión inicial por la adquisición de su franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	0 a 100,000 MXN	0	0.0%
2	100,001 a 500,000 MXN	2	28.6%
3	500,001 a 1,000,000 MXN	3	42.9%
4	1,000,001 a 3,000,000 MXN	2	28.6%
5	Más de 3,000,000 MXN	0	0.0%



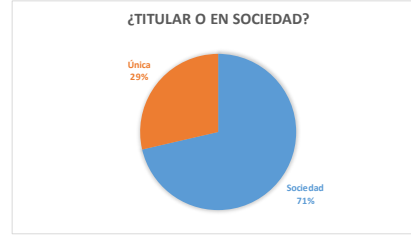
10 ¿En qué rango está su cuota anual de franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	0 a 50,000 MXN	4	57.1%
2	50,001 a 100,000 MXN	2	28.6%
3	100,001 a 200,000 MXN	1	14.3%
4	200,001 a 500,000 MXN	0	0.0%
5	Más de 500,000 MXN	0	0.0%



11 ¿La responsabilidad de la unidad de franquicia es en sociedad o única?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Sociedad	5	71.4%
2	Única	2	28.6%



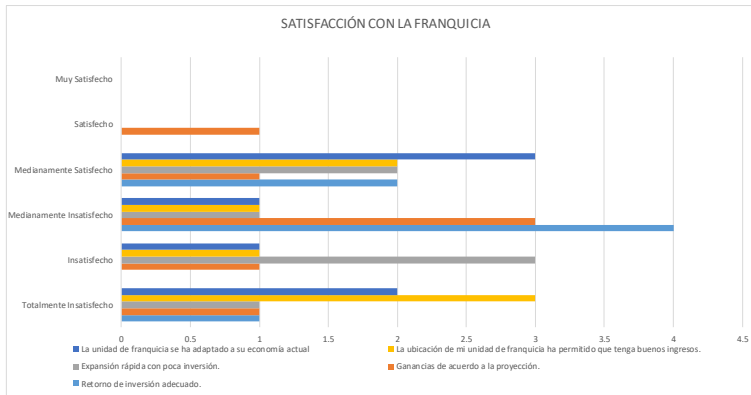
12 ¿Desde su punto de vista los contratos firmados con la franquicia son justos?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si	1	14.3%
2	No	6	85.7%



13 ¿En su percepción, en qué nivel ha presentado los siguientes beneficios económicos en su unidad de franquicia?

Percepción	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Medianamente Insatisfecho	Medianamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Retomo de inversión adecuado.	1	0	4	2	0	0
Ganancias de acuerdo a la proyección.	1	1	3	1	1	0
Expansión rápida con poca inversión.	1	3	1	2	0	0
La ubicación de mi unidad de franquicia ha permitido que tenga buenos ingresos.	3	1	1	2	0	0
La unidad de franquicia se ha adaptado a su economía actual	2	1	1	3	0	0



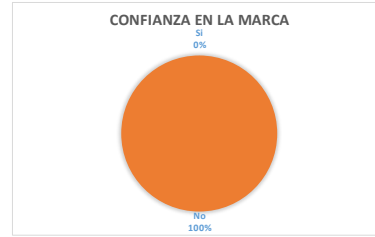
14 ¿Se siente usted respaldado por el franquiciante para que su negocio sea exitoso?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si	0	0.0%
2	No	7	100.0%



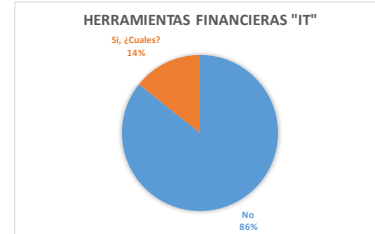
15 ¿Usted tiene confianza en la marca de su franquicia y sus líderes?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si	0	0.0%
2	No	7	100.0%



16 ¿Su unidad de franquicia cuenta con las herramientas tecnológicas para la gestión financiera?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	No	6	85.7%
2	Si, ¿Cuales?	1	14.3%
Una App solo en android y como yo tengo Iphone no siempre la uso			



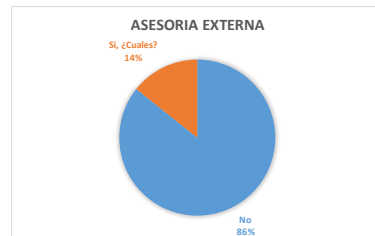
17 ¿Su unidad de franquicia cuenta con las herramientas tecnológicas para la gestión de la operación?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	No	6	85.7%
2	Si, ¿Cuales?	1	14.3%
Una App			



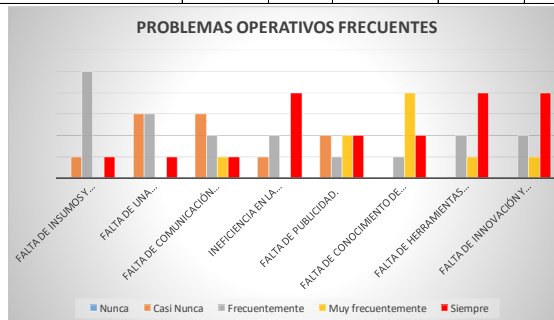
18 ¿Cuenta usted con asesoría externa a la franquicia sobre cómo llevar su negocio?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	No	6	85.7%
2	Si, ¿Cuales?	1	14.3%
Corsejo familiar			



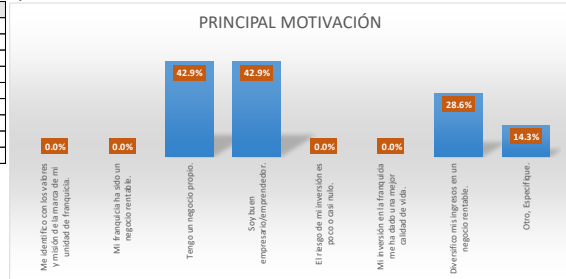
19 ¿Con que frecuencia se han presentado los siguientes problemas relacionados a la operación de su unidad de franquicia?

	Nunca	Casi Nunca	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
Falta de insumos y deficiencia en el control de materia prima.	0	1	5	0	1
Falta de una calendarización de los días de operación.	0	3	3	0	1
Falta de comunicación entre franquiciado y franquiciante.	0	3	2	1	1
Ineficiencia en la capacitación y selección del personal.	0	1	2	0	4
Falta de publicidad.	0	2	1	2	2
Falta de conocimiento de las ganancias diarias.	0	0	1	4	2
Falta de herramientas tecnológicas que ayuden a la operación diaria.	0	0	2	1	4
Falta de innovación y rezago tecnológico de las herramientas usadas en la operación diaria.	0	0	2	1	4



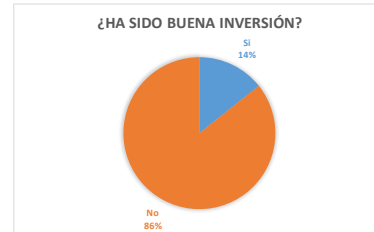
20 ¿Cuál es su principal motivación actualmente para continuar con su negocio? . Elija múltiples respuestas.

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Me identifico con los valores y misión de la marca de mi unidad de franquicia.	0	0.0%
2	Mi franquicia ha sido un negocio rentable.	0	0.0%
3	Tengo un negocio propio.	3	42.9%
4	Soy buen empresario/emprendedor.	3	42.9%
5	El riesgo de mi inversión es poco o casi nulo.	0	0.0%
6	Mi inversión en la franquicia me ha dado una mejor calidad de vida.	0	0.0%
7	Diversifico mis ingresos en un negocio rentable.	2	28.6%
8	Otro, Especifique.	1	14.3%
	Ya no tengo ninguna		



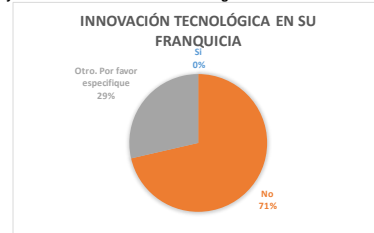
21 ¿Considera que ha sido una buena decisión invertir en una franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si	1	14.3%
2	No	6	85.7%
	Explique su respuesta		
	No, porque se gasta mucho y la zona que eligió la franquicia para mi sucursal es muy mala .		
	No, debido a que la franquicia a resultado ser poco comprometida en el éxito de mi unidad.		
	Son unos ventajosos, es buen negocio pero para ellos solo es ganar dinero sin hacer nada.		
	Lo peor en lo que pude haber gastado mi dinero y el de mi esposa		
	Pues en todas fracase por la mala ubicacion que me dieron.		
	Gaste mucho y da más trabajo que ganancias		
	Si deja pero no tanto		



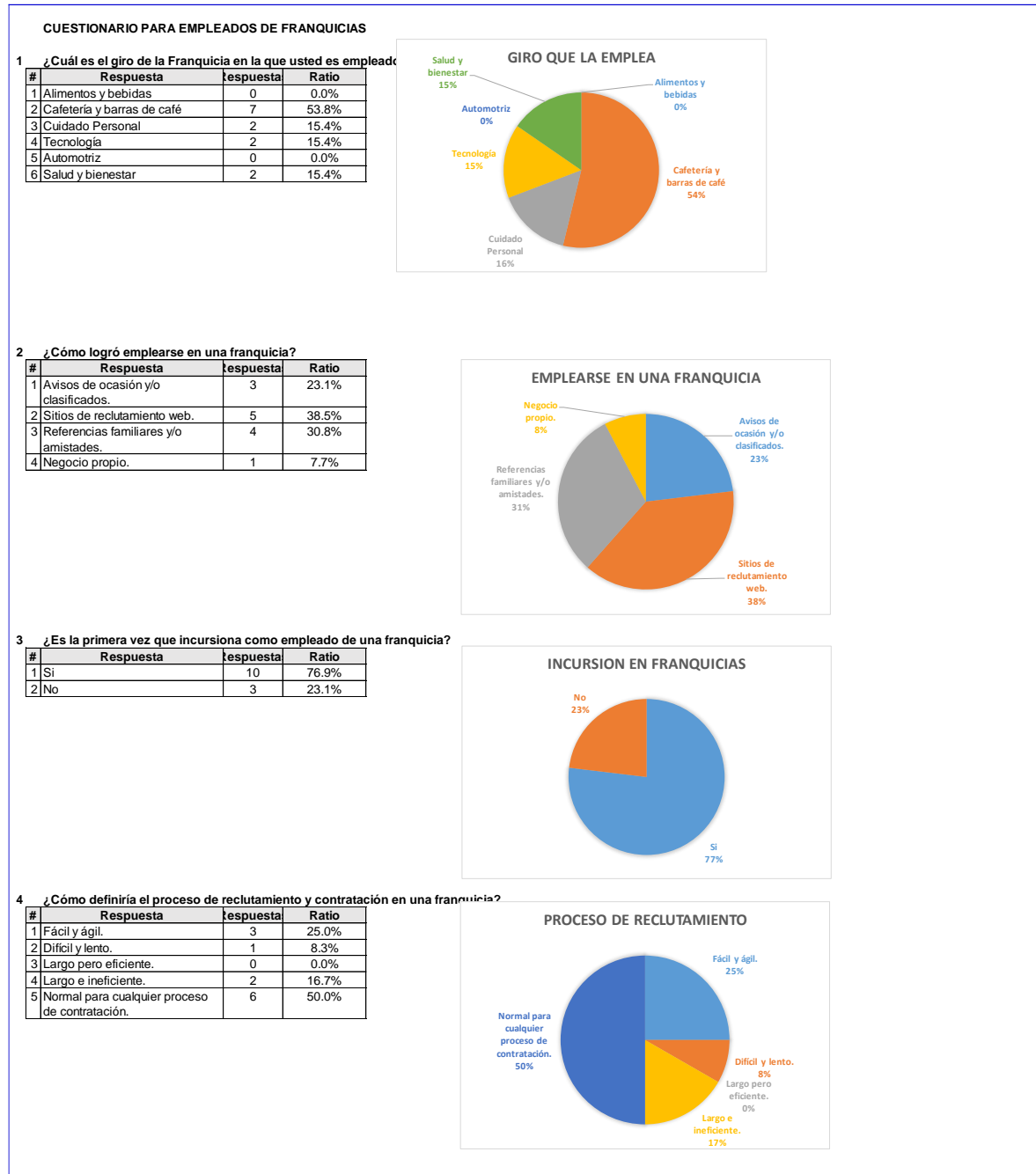
22 ¿Considera que la franquicia está tomando acciones de innovación tecnológica que lo ayuden a la administración y total visibilidad del estado de su negocio?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si	0	0.0%
2	No	5	71.4%
3	Otro, Por favor especifique	2	28.6%
	No, porque el sistema se ve muy antiguo.		
	Son unos rufianes		



ANEXO 2

Encuesta empleados de Franquicias de diferentes giros



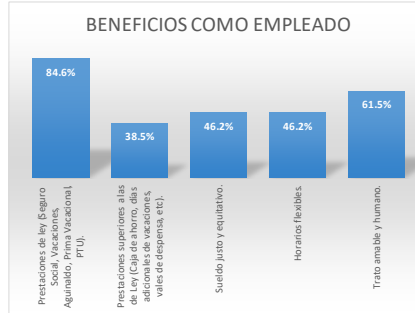
5 ¿Usted fue capacitado e informado sobre la naturaleza de su empleo dentro de la franquicia?

#	Respuesta	Respuesta	Ratio
1	Si	9	69.2%
2	No	4	30.8%



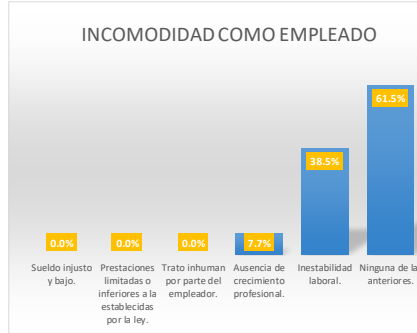
6 ¿Cuáles son los principales beneficios que tiene usted como empleado de una franquicia?

#	Respuesta	Respuesta	Ratio
1	Prestaciones de ley (Seguro Social, Vacaciones, Aguinaldo, Prima Vacacional, PTU).	11	84.6%
2	Prestaciones superiores a las de Ley (Caja de ahorro, días adicionales de vacaciones, vales de despensa, etc).	5	38.5%
3	Sueldo justo y equitativo.	6	46.2%
4	Horarios flexibles.	6	46.2%
5	Trato amable y humano.	8	61.5%



7 ¿Cuáles son los factores con los que usted no se siente cómodo como empleado de una franquicia?

#	Respuesta	Respuesta	Ratio
1	Sueldo injusto y bajo.	0	0.0%
2	Prestaciones limitadas o inferiores a la establecidas por la ley.	0	0.0%
3	Trato inhumano por parte del empleador.	0	0.0%
4	Ausencia de crecimiento profesional.	1	7.7%
5	Inestabilidad laboral.	5	38.5%
6	Ninguna de las anteriores.	8	61.5%



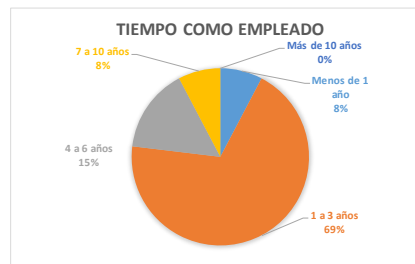
8 ¿Usted se dedica de tiempo completo a su empleo en la franquicia o tiene alguna otra ocupación remunerable económicamente?

#	Respuesta	Respuesta	Ratio
1	Si	5	38.5%
2	No. ¿Qué otra actividad realiza?	8	61.5%
	Le ayudo a mi hermano con sus hijos y me paga		
	Cuido a mi nieta y por eso faltó a mi trabajo		
	Manejo un Uber porque no me alcanza		
	Tengo un taxi en mi colonia		
	Soy mecánico en mi casa		
	Hago muebles y closets		
	Hago manualidades		
	Soy mamá		



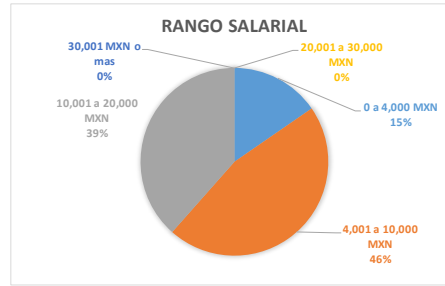
9 ¿Cuánto tiempo tiene usted como empleado de una franquicia?

#	Respuesta	Respuesta	Ratio
1	Menos de 1 año	1	7.7%
2	1 a 3 años	9	69.2%
3	4 a 6 años	2	15.4%
4	7 a 10 años	1	7.7%
5	Más de 10 años	0	0.0%



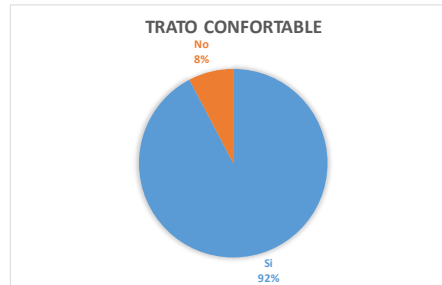
¿Cuál es su rango salarial como empleado de una franquicia?

#	Respuesta	Respuesta	Ratio
1	0 a 4,000 MXN	2	15.4%
2	4,001 a 10,000 MXN	6	46.2%
3	10,001 a 20,000 MXN	5	38.5%
4	20,001 a 30,000 MXN	0	0.0%
5	30,001 MXN o mas	0	0.0%



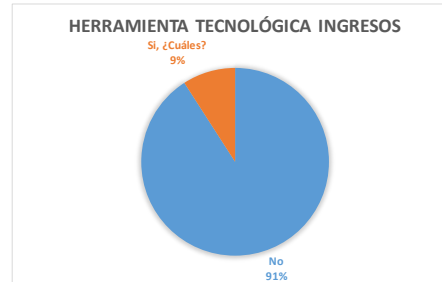
¿Se siente usted confortable con su jefe directo?

#	Respuesta	Respuesta	Ratio
1	Si	12	92.3%
2	No	1	7.7%



¿En sus labores diarias cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para el buen manejo del dinero que ingresa al establecimiento?

#	Respuesta	Respuesta	Ratio
1	No	10	90.9%
2	Si, ¿Cuáles?	1	9.1%
	Una App		



¿En sus labores diarias cuenta con las herramientas tecnológicas poder hacer su trabajo correctamente?

#	Respuesta	Respuesta	Ratio
1	No	11	91.7%
2	Si, ¿Cuáles?	1	8.3%
	Si un programa de gestión web		



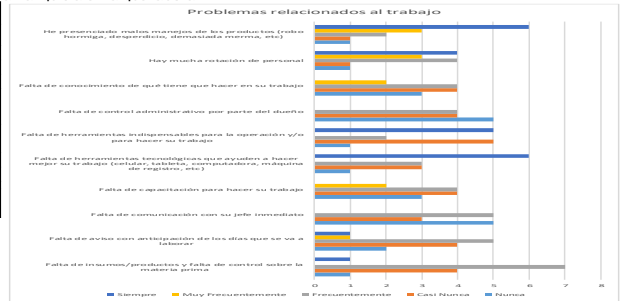
16. ¿Usted considera que su desempeño en su lugar de trabajo es?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Excelente O001	3	23.1%
2	Muy Buena O002	5	38.5%
3	Buena O003	5	38.5%
4	Regular O004	0	0%
5	Mala O005	0	0%
6	Muy Mala O006	0	0%



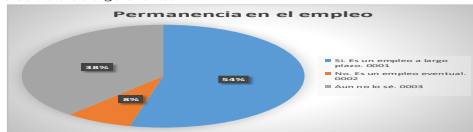
17. ¿Con qué frecuencia se han presentado los siguientes problemas relacionados a su trabajo en la franquicia en la que labora?

Problemas	Nunca	Casi Nunca	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre
Falta de recursos/productos y falta de control sobre la materia prima	1	4	7	0	1
Falta de aviso con anticipación de actividades en su labor	2	4	5	1	1
Falta de comunicación con su jefe inmediato	5	3	5	0	0
Falta de capacitación para hacer su trabajo	3	4	4	2	0
Falta de herramientas tecnológicas que ayudan a hacer mejor su trabajo (celular, tabletas, computadora, etc)	1	3	3	0	6
Falta de herramientas tecnológicas para la operación y/o para hacer su trabajo	1	5	2	0	5
Falta de control administrativo por parte del dueño	5	4	4	0	0
Falta de conocimiento de qué tiene que hacer en su trabajo	1	5	2	0	5
Falta de herramientas tecnológicas que ayudan a hacer mejor su trabajo (celular, tabletas, computadora, etc)	1	3	3	0	6
Falta de comunicación con su jefe inmediato	3	4	4	2	0
Falta de aviso con anticipación de los días que se va a laborar	1	1	4	3	4
Falta de recursos/productos y falta de control sobre la materia prima	1	1	2	3	6



18. ¿Considera tener una trayectoria duradera en su empleo actual o se trata de algo eventual?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si, es un empleo a largo plazo. O001	7	54%
2	No, es un empleo eventual. O002	1	8%
3	Aun no sé. O003	5	39%



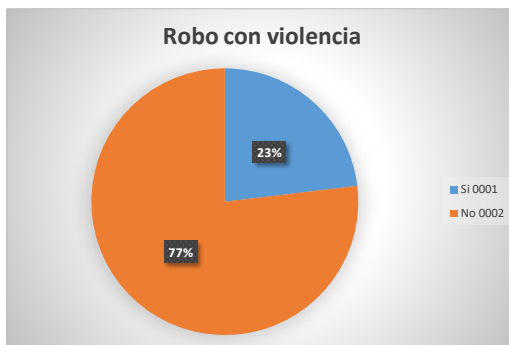
19. ¿Considera que el trato humano recibido por su empleador es el adecuado?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si O001	10	76.9%
2	No O002	3	23.1%



¿Usted o sus compañeros han sido víctimas de robo con violencia en el establecimiento?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si 0001	3	23.1%
2	No 0002	10	76.9%



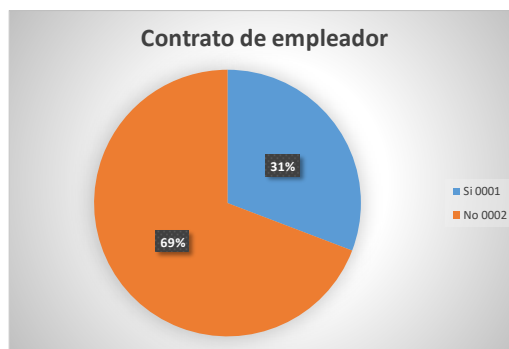
¿Usted además de ser empleado, es socio o propietario de la unidad de franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si 0001	1	7.7%
2	No 0002	12	92.3%



¿Usted cuenta con una copia de su contrato y tiene el conocimiento pleno de la empresa, razón social, persona física o moral que lo emplea legalmente?

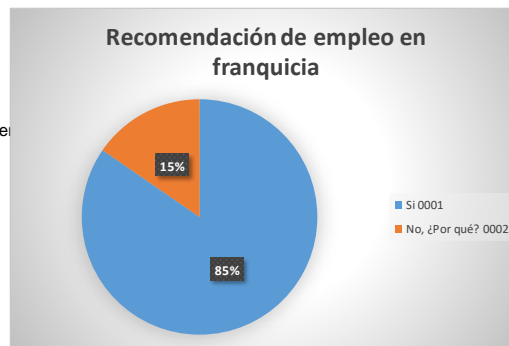
#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si 0001	4	30.8%
2	No 0002	9	69.2%



¿Recomendaría a otra persona emplearse en una franquicia?

#	Respuesta	Respuestas	Ratio
1	Si 0001	11	84.6%
2	No, ¿Por qué? 0002	2	15.4%

No, ¿Por qué?:
Soy propietario, inicié bien, ahora es una pesadilla con la cuarentena.
La verdad es mucha chinga



ANEXO 3

Resumen de fases de arquitectura TOGAF, entradas, salidas y actividades claves. Se considera una base para el desarrollo de este trabajo, tomando ciertas actividades clave de este modelo.

#	Fase	Objetivo	Acercamiento	Entradas	Salidas	Actividades
0	Preeliminar	Analizar las bases y definir el alcance de la arquitectura empresarial deseada	"dónde, qué, por qué, quién y cómo hacemos arquitectura"	Materiales de referencia (metodologías, DreamWorks) Planes de negocio, motivadores, gobernanza, relaciones y partes interesadas, acuerdos legales Modelos operativos, modelos de negocio, arquitectura empresarial, roles y responsabilidades existentes	Evaluación de madurez, brechas y enfoque de resolución Funciones y responsabilidades del equipo de arquitectura Limites y alcances de la arquitectura Requisitos presupuestarios Estrategia de gobernanza Método de arquitectura por usar Principios de arquitectura Repositorio inicial de arquitectura Reformulación o referencia a principios comerciales, objetivos comerciales e impulsores comerciales	Identificación de las afectaciones en la organización externas e internas Definir y establecer el equipo y la organización de la Arquitectura empresarial Identificar y establecer los principios de la arquitectura Adaptar el marco TOGAF e incluir otros marcos si es necesario Desarrollar una estrategia y un plan de implementación

1	Fase A: Visión de la arquitectura	Desarrollar una visión y propuesta de valor aspiracional resultado de la arquitectura empresarial	Asegurarse de que las definiciones existentes estén actualizadas y aclarar cualquier área de ambigüedad	Solicitud de trabajo de arquitectura Principios comerciales, objetivos comerciales e impulsores comerciales Análisis de las organizaciones afectadas Evaluación de madurez, brechas y enfoque de resolución Funciones y responsabilidades de los equipos de arquitectura Limitaciones en el trabajo de arquitectura Requisitos de reutilización Requisitos presupuestarios Solicitudes de cambio Estrategia de gobernanza Método y contenido de arquitectura adaptada (entregables y artefactos) Principios de arquitectura Herramientas configuradas e implementadas	Descripción y alcance del proyecto de arquitectura Descripción general de la visión de la arquitectura Plan y cronograma del proyecto de arquitectura Visión de arquitectura Borrador de Documento de definición de arquitectura (Negocio, Tecnología, Datos y Aplicaciones BASE, Negocio, Tecnología, Datos, Aplicaciones OBJETIVO) Plan de comunicación - Matriz del mapa de partes interesadas - Diagrama de modelo de negocio - Mapa de capacidad empresarial - Mapa de flujo de valor - Diagrama de cadena de valor - Diagrama de concepto de solución	Establecer el proyecto de arquitectura Identificación de: las partes interesadas, las preocupaciones y los requisitos comerciales Construcción de objetivos comerciales, impulsores comerciales y limitaciones Evaluación de las capacidades Evaluación de la preparación para la transformación Confirmar y elaborar los principios de la arquitectura Desarrollar la visión de la arquitectura Definir las propuestas de valor y los KPI de la arquitectura de destino Identificar los riesgos de transformación empresarial y las actividades de mitigación Desarrollar un plan de trabajo de arquitectura
---	-----------------------------------	---	---	---	--	--

2	Fase B: Arquitectura de Negocio	Desarrollar la Arquitectura de negocio objetivo Establecer la ruta de evolución o Roadmap de basados en los GAP entre la base y los objetivos deseados	Capacidades, propuesta de valor punto a punto, información y estructura organizacional: NEGOCIO	Principios comerciales, objetivos comerciales e impulsores comerciales Evaluación de capacidad Plan de comunicaciones - Evaluación de madurez, brechas y enfoque de resolución - Funciones y responsabilidades de los equipos de arquitectura - Limitaciones en el trabajo de arquitectura - Requisitos presupuestarios - Estrategia de gobierno y apoyo - Método de arquitectura customizada - Contenido de arquitectura adaptada (entregables y artefactos) - Herramientas configuradas e implementadas Borrador de Documento de definición de arquitectura (Negocio, Tecnología, Datos y Aplicaciones BASE, Negocio, Tecnología, Datos, Aplicaciones OBJETIVO) Plan de comunicación	Versiones refinadas y actualizadas de los entregables de la fase de visión de arquitectura Proyecto de documento de definición de arquitectura Proyecto de especificación de requisitos de arquitectura Componentes de arquitectura empresarial de una hoja de ruta de arquitectura - Catálogo de capacidades empresariales - Catálogo Value Stream Stages - Catálogo Organización / Actor - Catálogo Motivadores/ Meta / Objetivo - Catálogo de roles - Catálogo de funciones / servicios empresariales - Catálogo de ubicaciones - Catálogo de procesos / eventos / control / productos - Catálogo de contrato / medida - Matriz de flujo de valor / capacidad - Matriz de estrategia / capacidad	Seleccionar modelos de referencia, puntos de vista y herramientas Desarrollar una descripción de la arquitectura empresarial básica Desarrollar la descripción de la arquitectura empresarial de destino Realizar análisis de brecha Definir componentes candidatos de la hoja de ruta Resolver impactos en todo el panorama arquitectónico Llevar a cabo una revisión formal de las partes interesadas Finalizar la arquitectura empresarial Creación del documento de definición de arquitectura
---	---------------------------------------	--	--	---	--	---

					<ul style="list-style-type: none">- Matriz de capacidad / organización- Matriz de interacción empresarial- Matriz de actor / rol- Diagrama de modelo de negocio- Mapa de capacidad empresarial- Mapa de flujo de valor- Mapa de organización- Diagrama de huella empresarial- Diagrama de información / servicio comercial- Diagrama de descomposición funcional- Diagrama del ciclo de vida del producto- Diagrama de meta / objetivo / servicio- Diagrama de casos de uso empresarial- Diagrama de descomposición organizativa	
--	--	--	--	--	---	--

3	FASE C: Arquitectura de sistemas de información	Desarrollar la Arquitectura de Sistemas de información objetivo Establecer la ruta de evolución o Roadme de basados en los GAP entre la base y los objetivos deseados	Capacidades, Propuesta de valor punto a punto, información y estructura organizacional: SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Principios comerciales, objetivos comerciales e impulsores comerciales Evaluación de capacidad Plan de comunicaciones - Evaluación de madurez, brechas y enfoque de resolución - Funciones y responsabilidades de los equipos de arquitectura - Limitaciones en el trabajo de arquitectura - Requisitos presupuestarios - Estrategia de gobierno y apoyo - Método de arquitectura customizada - Contenido de arquitectura adaptada (entregables y artefactos) - Herramientas configuradas e implementadas Borrador de Documento de definición de arquitectura (Negocio, Tecnología, Datos y Aplicaciones BASE, Negocio, Tecnología, Datos, Aplicaciones OBJETIVO) Plan de comunicación	Versiones refinadas y actualizadas de los entregables de la fase de visión de arquitectura Proyecto de documento de definición de arquitectura Proyecto de especificación de requisitos de arquitectura Componentes de arquitectura empresarial de una hoja de ruta de arquitectura - Modelo de datos comerciales - Modelo lógico de datos - Modelos de procesos de gestión de datos - Matriz de entidad de datos / función empresarial - Resultados del análisis de brechas - Requisitos de interoperabilidad de datos - Requisitos técnicos relevantes que se aplicarán a esta evolución del ciclo de desarrollo de la arquitectura. - Restricciones de la Arquitectura Tecnológica a punto de diseñarse - Requisitos comerciales	Seleccionar modelos de referencia, puntos de vista y herramientas Desarrollar la descripción de la arquitectura de datos de referencia Desarrollar la descripción de la arquitectura de datos de destino Realizar análisis de brechas Definir componentes de la hoja de ruta del candidato Resolver impactos en el panorama arquitectónico Realizar una revisión formal de las partes interesadas Finalizar la arquitectura de datos Crear el documento de definición de arquitectura
---	--	--	--	--	---	---

					<p>actualizados, si corresponde</p> <ul style="list-style-type: none">- Requisitos de aplicación actualizados, si corresponde- Catálogo de entidad de datos / componente de datos- Matriz de entidad de datos / función empresarial- Matriz de aplicación / datos- Diagrama de datos conceptuales- Diagrama de datos lógicos- Diagrama de difusión de datos- Diagrama de seguridad de datos- Diagrama de migración de datos- Diagrama del ciclo de vida de los datos	
--	--	--	--	--	---	--

4	Fase D: Arquitectura de Tecnología	Desarrollar la Arquitectura de Tecnología de información objetivo Establecer la ruta de evolución o Roadmap de basados en los GAP entre la base y los objetivos deseados	Capacidades, Propuesta de valor punto a punto, información y estructura organizacional: TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de las organizaciones afectadas - Evaluación de madurez, brechas y enfoque de resolución - Funciones y responsabilidades de los equipos de arquitectura - Limitaciones en el trabajo de arquitectura - Requisitos presupuestarios - Estrategia de gobierno y apoyo - Bloques de construcción reutilizables - Modelos de referencia - Modelos de referencia específicos de la organización - Estándares de organización - Arquitectura empresarial básica, versión 1.0 - Arquitectura empresarial de destino versión 1.0 - Resultados del análisis de brechas (de arquitecturas comerciales, de datos y de aplicaciones) - Requisitos técnicos relevantes de fases anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> - Componentes tecnológicos y sus relaciones con los sistemas de información - Plataformas tecnológicas y su descomposición, mostrando las combinaciones de tecnología necesarias para realizar una "pila" de tecnología en particular - Entornos y ubicaciones: una agrupación de la tecnología requerida en entornos informáticos (por ejemplo, desarrollo, producción) - Carga de procesamiento esperada y distribución de la carga entre los componentes tecnológicos - Comunicaciones físicas (de red) - Especificaciones de hardware y red - Arquitectura de tecnología de línea base, versión 1.0 (detallada), si corresponde - Vistas correspondientes a los puntos de vista seleccionados que 	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar modelos de referencia, puntos de vista y herramientas Desarrollar la descripción de la arquitectura de tecnología básica Desarrollar la descripción de la arquitectura de tecnología de destino Realizar análisis de brechas Definir componentes de la hoja de ruta del candidato Resolver impactos en el panorama arquitectónico Realizar una revisión formal de las partes interesadas Finalizar la arquitectura tecnológica Crear el documento de definición de arquitectura
---	---------------------------------------	---	---	---	--	---

					<p>abordan las preocupaciones clave de las partes interesadas</p> <ul style="list-style-type: none">- Resultados del análisis de brechas- Salida de requisitos de las Fases B y C- Requisitos tecnológicos actualizados- Catálogo de estándares tecnológicos- Catálogo de Portafolio Tecnológico- Matriz de aplicación / tecnología- Diagrama de entornos y ubicaciones- Diagrama de descomposición de la plataforma- Diagrama de procesamiento- Diagrama de hardware / computación en red- Diagrama de redes y comunicaciones	
--	--	--	--	--	--	--

5	Fase D: Oportunidades y soluciones	Generar la versión inicial del roadmap de arquitectura basada en las Fases B, C y D Definir los componentes básicos de la solución general para finalizar la arquitectura destino basada en los componentes básicos de la arquitectura (ABB)	Cómo entregar la arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de las organizaciones afectadas- Evaluación de madurez, brechas y enfoque de resolución- Funciones y responsabilidades de los equipos de arquitectura- Limitaciones en el trabajo de arquitectura- Requisitos presupuestarios- Estrategia de gobierno y apoyo- Planificación empresarial corporativa- Arquitectura empresarial-Portafolio, Programa, Gestión de Proyectos- Desarrollo / Ingeniería de sistemas-Operaciones (Servicio)- Método de arquitectura a medida- Contenido de arquitectura a medida (entregables y artefactos)- Herramientas configuradas e implementadas- Bloques de construcción reutilizables- Modelos de referencia disponibles públicamente- Modelos de referencia específicos de la organización- Estándares de organización- Arquitectura empresarial básica, versión 1.0- Arquitectura empresarial de destino, versión 1.0- Arquitectura de datos de referencia, versión 1.0- Arquitectura de datos de destino, versión 1.0- Arquitectura de aplicaciones de línea base, versión 1.0- Arquitectura de la aplicación de 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con el documento de definición de arquitectura- Recomendaciones de implementación:- Criterios de medidas de eficacia- Riesgos y problemas- Bloques de creación de soluciones (SBB)- Estrategia de implementación y migración- Diagrama de contexto del proyecto- Diagrama de beneficios- Relación con el documento de definición de arquitectura- Recomendaciones de implementación:- Criterios de medidas de eficacia- Riesgos y problemas- Bloques de creación de soluciones (SBB)- Estrategia de implementación y migración- Diagrama de contexto del proyecto- Diagrama de beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar / confirmar atributos clave de cambio corporativo Determinar las limitaciones comerciales para la implementación. Revisar y consolidar los resultados del análisis de brechas de las Fases B a D Revise los requisitos consolidados en todas las funciones comerciales relacionadas. Confirmar la preparación y el riesgo de transformación empresarial Formular la estrategia de implementación y migración Identificar los paquetes de trabajo Crear el roadmap de la arquitectura y el plan de implementación y migración
---	---------------------------------------	---	-------------------------------	--	---	--

				destino, versión 1.0- Arquitectura de tecnología básica, versión 1.0- Arquitectura de tecnología de destino, versión 1.0- Requisitos arquitectónicos- Resultados del análisis de brechas (de la arquitectura empresarial, de datos, de aplicaciones y tecnológica)- Requisitos de gestión de servicios de TI		
--	--	--	--	--	--	--

6	Fase F: Plan de migración	Terminar el roadmap de arquitectura Generar el plan de migración e implementación	Trazar el roadmap, plan de implementación y migración	Modelo organizacional Modelo de gobernanza y marcos de trabajo Marco de trabajo de arquitectura Visión de la arquitectura Documento borrador de arquitectura empresarial Plan de migración e implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de implementación y migración - Desglose de proyectos y carteras de la implementación: - Asignación de paquetes de trabajo a proyecto y cartera - Capacidades entregadas por proyectos - Relación con la arquitectura de destino y cualquier arquitectura de transición - Hitos y cronometraje - Estructura de desglose del trabajo - Cartas del proyecto (opcional): - Paquetes de trabajo relacionados - Valor de negocio - Riesgos, problemas, suposiciones, dependencias - Requerimientos de recursos y costos - Beneficios de la migración - Costos estimados de las opciones de migración - Arquitecturas de transición finalizadas - Documento de definición de 	<p>Confirmar las interacciones del marco de gestión para el plan de implementación y migración</p> <p>Asignar un valor comercial a cada paquete de trabajo</p> <p>Estimar los requisitos de recursos, los tiempos del proyecto y la disponibilidad / vehículo de entrega</p> <p>Priorizar los proyectos de migración mediante la realización de una evaluación de costo / beneficio y la validación de riesgos.</p> <p>Confirmar la hoja de ruta de la arquitectura y actualizar el documento de definición de la arquitectura</p> <p>Completar el plan de implementación y migración</p>
---	---------------------------	--	---	--	--	---

					arquitectura finalizado	
--	--	--	--	--	-------------------------	--

7	Fase G: Implementación de la gobernanza	Asegurar la arquitectura de destino Realizar las funciones de gobernanza de la arquitectura	Establecimiento del programa de implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de las organizaciones afectadas - Evaluación de madurez, brechas y enfoque de resolución - Funciones y responsabilidades de los equipos de arquitectura - Limitaciones en el trabajo de arquitectura - Requisitos presupuestarios - Estrategia de gobierno y apoyo - Método de arquitectura a medida - Contenido de arquitectura a medida (entregables y artefactos) - Herramientas configuradas e implementadas - Bloques de construcción reutilizables - Modelos de referencia disponibles públicamente - Modelos de referencia específicos de la organización - Estándares de organización - Requisitos arquitectónicos - Resultados del análisis de brechas (Arquitecturas de negocios, datos, aplicaciones y tecnología) 	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema implementado que cumple con la arquitectura - Repositorio de arquitectura - Recomendaciones de cumplimiento de arquitectura - Recomendaciones sobre los requisitos de prestación de servicios - Recomendaciones sobre métricas - Acuerdos de nivel de servicio (SLA) - Visión de arquitectura, post-implementación actualizada - Documento de definición de arquitectura, actualizado posterior a la implementación - Modelos operativos de negocio y TI para la solución implementada 	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmar el alcance y las prioridades para la implementación con la gestión del desarrollo - Identificar recursos y habilidades de implementación - Guiar el desarrollo de la implementación de las soluciones - Realizar revisiones de cumplimiento de arquitectura empresarial - Implementar operaciones comerciales y de TI - Realizar una revisión posterior a la implementación y cerrar la implementación
---	--	--	--	---	---	---

8	Fase H: Gestión de cambios de arquitectura	Asegurarse que el ciclo de vida de la arquitectura es mantenida, Asegurarse que la arquitectura de gobernanza es ejecutada	Aseguramiento de que la implementación de arquitectura sigan los objetivos de la arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de las organizaciones afectadas - Evaluación de madurez, brechas y enfoque de resolución - Funciones y responsabilidades de los equipos de arquitectura - Limitaciones en el trabajo de arquitectura - Requisitos presupuestarios - Estrategia de gobierno y apoyo - Método de arquitectura a medida - Contenido de arquitectura a medida (entregables y artefactos) - Herramientas configuradas e implementadas - Bloques de construcción reutilizables - Modelos de referencia disponibles públicamente - Informes de nuevas tecnologías - Iniciativas de reducción de costos de gestión de activos - Informes de retirada de tecnología - Iniciativas de estándares - Desarrollos comerciales - Excepciones comerciales - Innovaciones empresariales - Innovaciones tecnológicas empresariales - Desarrollos de cambio estratégico 	<p>Actualizaciones de arquitectura (para cambios de mantenimiento)</p> <p>Cambios en el marco y los principios de la arquitectura (para cambios de mantenimiento)</p> <p>Nueva Solicitud de Obra de Arquitectura, para pasar a otro ciclo (para cambios importantes)</p> <p>Declaración de trabajo de arquitectura, actualizado si es necesario</p> <p>Contrato de Arquitectura, actualizado si es necesario</p> <p>Evaluaciones de cumplimiento, actualizadas si es necesario</p>	<p>Establecer un proceso de realización de valor</p> <p>Implementar herramientas de monitoreo</p> <p>Gestionar riesgos</p> <p>Proporcionar análisis para la gestión de cambios de arquitectura</p> <p>Desarrollar requisitos de cambio para cumplir con los objetivos de desempeño.</p> <p>Gestionar el proceso de gobernanza</p> <p>Activar el proceso para implementar el cambio</p>
---	---	--	---	--	--	--

				- Contrato de Arquitectura (firmado)		
9	Gestión de requisitos de arquitectura	Administrar los requerimientos de la arquitectura Asegurarse de que los requerimientos de la arquitectura estén disponibles	Administración general de los requerimientos	Repositorio de arquitectura Modelo organizacional de la arquitectura empresarial Framework de arquitectura adaptado a la organización Visión de la arquitectura Requerimientos de arquitectura	Evaluación de impacto de los requerimientos Actualización de la especificación de requerimientos	10 pasos

Índice de Términos

A

ADM
AMF

C

Canvas

F

FODA
forecast
frameworks

G

GUF

I

Izzetle

K

KPIs

M

MICROS

P

PIN
POS

S

SAAO
SLA

T

Tecnologías de la Información
TIC
TO-BE
TOGAF



