



1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Paz Dumit, Gaston	Apellido y Nombres del director: Mulki, Esteban
DNI 43.568.122	DNI: 25.923.337
Tema: "Validación de la idea de negocio de la aplicación móvil WOOF a través de la metodología lean startup"	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Idea de negocio - WOOF	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Se inicio este proyecto con la presentación del plan de trabajo a inicios de agosto, en donde se habían expuestos tópicos como la problemática de la investigación, los objetivos que se habían propuestos, la metodología con a que se iba a trabajar como así también el marco teórico que sustentaría este trabajo de campo.

Este proyecto comenzó con la lectura de la bibliográfica recomendada por el tutor para conocer más a profundidad el funcionamiento y las bases sobre las cuales se debería construir el trabajo. Una vez finalizada esta etapa se procedió a la investigación de sistemas que tengan funcionalidades, características similares a las que buscamos ofrecer nosotros, a través de un bechmark para conocer a quienes apuntan, la modalidad sobre la cual ofrecen sus servicios, sus puntos débiles como así también aquellos fuertes, entre otros factores. Una vez recolectada esta información se procedió con la lectura de bibliografía complementaria que ayudaría a la estructuración de las entrevistas que se llevaron a cabo a dueños y encargados de locales gastronómicos de Tucumán a fin de conocer aquellas necesidades/problemas reales que estaban teniendo para encuadrar de esta manera nuestra idea de negocio hacia un producto mínimo viable que mejor se adapte a las necesidades de nuestros clientes potenciales. Por último, en base a las experiencias reales de nuestros clientes se definió la forma que tendrá el PMV a través de un pivotaje sobre la idea principal.

Se realizaron exposiciones en dos oportunidades, la primera en una reunión de avance de la PP en la propia Facultad de Ciencias Económicas de la UNT y la segunda en el marco de la muestra académica de fin del período lectivo.



2.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100% Adjunte el Plan de Trabajo presentado
Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el director

4.- DIVULGACIÓN

Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional. Fecha: 24 de noviembre de 2020.

VII Muestra Académica “Jornadas de Investigación” organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 07 al 12 de diciembre de 2020. Lugar: San Miguel de Tucumán.

5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

- Curso online “**Lean Startup: desarrollo de modelos de negocios**” dictado por Steve Blank de 30 hs de duración a través de la página web Unimooc

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Quería aprovechar este espacio para expresar mi experiencia a través de la práctica profesional al mundo del emprendimiento ya que nunca lo había hecho antes y espero poder encaminar esta idea para llegar a beneficiar a los locales a los que estuvimos abocados en este trabajo. También quería hacer mención al gran crecimiento personal que siento que desarrollé durante este trabajo tanto desde el área interpersonal donde tuve que aprender a llevar una escucha activa sobre los entrevistados, no sesgar sus respuestas a través de las preguntas como así también la mejora en el idioma inglés ya que parte de la lectura recomendada fue en este idioma lo cual se lo aprovecho como un desafío el cual se logró.

Además, agradecer a todo el instituto de administración por el excelente equipo de docentes que posee, los cuales me brindaron a través de todos estos años herramientas y conocimientos que fueron y serán utilizados en el desarrollo de proyectos futuros. Pienso que todos los trabajos realizados durante la carrera contribuyen al excelente nivel de graduados de esta universidad debido a que nos ponen en un lugar donde debemos preguntarnos, investigar y sacar conclusiones,



lo cual desarrolla una forma de pensar mucho más profunda para resolver problemas futuros.

Por último, quería agradecer a mi tutor el Lic. Esteban Mulki por la tutoría en este trabajo y estar siempre a disposición para resolver dudas, consultas a pesar de este nuevo contexto de virtualidad y donde todos tuvimos que adaptar nuestros tiempos de una manera distinta. También agradecer a mi familia que siempre me apoyo en todo el proceso de crecimiento en estos años en donde hubo buenas y malas experiencias y a mis amigos y compañeros de facultad que estuvieron siempre para dar su ayuda y colaboración en distintas situaciones. Muchas gracias a todos

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Con Gastón tuvimos la oportunidad de continuar en esta Práctica Profesional con una idea de negocios surgida durante el cursado de la materia Sistemas de Información II, con un desarrollo incipiente como trabajo final de la materia. Ante la imposibilidad económica de realizar la programación de una primera versión del producto, decidimos investigar metodologías y técnicas que ayudaran a Gastón a entender las características del mismo realmente demandadas por el mercado, reduciendo así la incertidumbre y el desperdicio que ocurre usualmente debido a la prueba y error.

Durante todo el desarrollo del trabajo pude ver la pasión de Gastón por su idea, pasión adecuadamente enfocada ya que nunca llegó a engeguerlo ante los descubrimientos que fueron dándose a lo largo del trabajo. También quiero destacar su voluntad y rapidez para aprender nuevos conceptos a través de cursos, bibliografía sugerida y cualquier otro recurso que fui indicándole, incorporándolos rápidamente con excelentes resultados.

Aún con las restricciones propias de un período atípico como el que nos tocó vivir durante este 2020, creo que Gastón logró hacer un trabajo de campo muy interesante con aplicaciones reales de metodologías estudiadas como Lean Startup (y algunas no cubiertas en la carrera, como Jobs to be Done) y creo que va a serle de utilidad en sus próximos pasos como emprendedor o en cualquier rol asociado a la innovación y tecnología

Firma del director: _____

Aclaración: _____



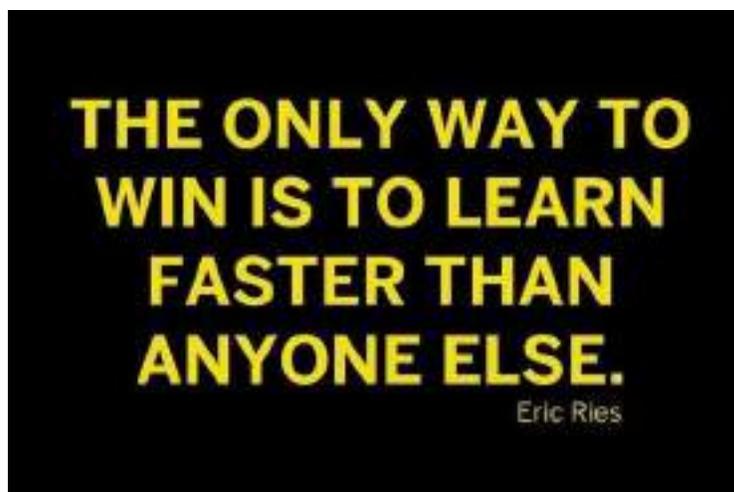
Fecha: _____

7.- Documentación Probatoria



Plan de trabajo

Práctica Profesional



Título del Proyecto: Validación del Modelo de Negocio de la Aplicación Móvil WOFF a través de la Metodología Lean Startup

Autor: Paz Dumit, Gaston

DNI: 43.568.122

Carrera: Licenciatura en Administración

Mail: Gpazduit@gmail.com

Tutor: Mulki, Esteban



Índice

Resumen.....	7
Introducción.....	7
Modalidad.....	8
• Planteamiento del Problema	
• Objetivos del Plan de Trabajo	
Metodología.....	6
Marco Teórico.....	9
Cronograma.....	11
Bibliografía.....	12



Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo validar un modelo de negocios para un producto novedoso en base a la metodología Lean Startup.

El producto sobre el cual se trabajará este proyecto será una aplicación móvil llamada “WOFF” por sus siglas en inglés (Waiting Only For Food) destinada a bares y cervecerías con la finalidad de agilizar el proceso de atención como así también el proceso de pagos de los clientes de dichos establecimientos.

La metodología de Lean Startup tiene un enfoque mixto, de tipo concurrente a través de sus 3 pilares fundamentales que son Construir-Medir-Aprender. En base a estos principios se buscará la recopilación de la información para poder validar así el modelo de negocio con el fin de plantear un producto mínimo viable para poder ingresar al mercado en el menor tiempo que sea posible.

Este trabajo permitirá conseguir un aprendizaje validado, para que de esta manera se lleve a cabo el desarrollo de una idea que los consumidores necesiten y no mal gastar tiempo y esfuerzo en intentar empujar un producto a un mercado que no lo requiere.

Palabras Claves

Startup – Emprender - Lean Startup – Producto mínimo viable – Modelo de Negocios

Introducción

La idea de esta aplicación surgió debido al gran crecimiento que tenían el sector de las cervecerías artesanales en la provincia de Tucumán ya que muchas personas concurren a estos establecimientos por distintos motivos entre los que se pueden mencionar eventos como after office, cumpleaños, etc. pero el problema surgía al momento de realizar el pago de la cuenta por distintos motivos, ya sea por no tener control exacto de lo consumido, pago por distintos medios, pago en distintos momentos etc.

Actualmente en 2020 debido al contexto de pandemia ocasionado por el virus COVID-19, el Gobierno Argentino tomo la decisión de declarar cuarentena para así poder evitar la propagación del virus, manteniendo a su población más segura al restringir la circulación. Un efecto colateral de este tipo de decisión fue que muchos establecimientos para poder reabrir sus puertas al público debieron adaptarse a un protocolo de seguridad.



WOFF permitirá agilizar desde el proceso de pedido hasta el proceso de cobranza en el establecimiento a través de una aplicación móvil la cual escaneará un código QR respectivo en cada mesa permitiendo así desplegando un menú virtual con todas las alternativas que ofrecen, además de visualizar la cuenta en tiempo real permitiendo tener un mayor control de lo consumido y realizar pagos parciales o totales de la mesa asignada en cualquier momento. Todo este proceso permitirá evitar al máximo el contacto del cliente con el personal del negocio permitiendo que estos puedan estar realizando otras tareas y así agilizar aún más el servicio. Esto a su vez posibilita el cumplimiento adecuado de los protocolos de seguridad establecidos para disminuir el riesgo de propagación del virus.

Modalidad

La modalidad seleccionada para la ejecución del trabajo es la de **“Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real”** para la Startup WOFF.

Tema del trabajo

El tema de este trabajo será principalmente la validación de modelo de negocio planteado para la aplicación de WOFF a fin de desarrollar un producto mínimo viable para lanzar al mercado. Todo este proceso se abordará a través de la metodología de Lean Startup.

Planteamiento del Problema

El problema surge al momento de pagar la cuenta cuando no se lleva control exacto de lo que se consumió donde algunos se negarían a dividir la cuenta en partes iguales y optar por pagar lo que consumió cada uno efectivamente. Entre otros de los problemas se encuentra es cuando alguno de las personas de las mesas se debe retirar antes que los demás, como así también cuando se necesita pagar parte de la cuenta con tarjeta de crédito/debito.

Objetivos del Plan de Trabajo

Objetivo General

Validar el modelo de negocio desarrollado a través del mecanismo iterativo que de la metodología de Lean Startup planteado para el startup WOFF

Objetivos Específicos

- Determinar las necesidades reales de los distintos clientes y usuarios potenciales de la aplicación



- Medir la aceptación de las funcionalidades y característica básicas de la aplicación
- Realizar modificaciones a la hipótesis planteada al inicio para realizar correcciones en el modelo.
- Desarrollar un PMV (Producto mínimo viable) que se adapte a las necesidades reales de los clientes y usuarios.

Metodología

Debido a la naturaleza de la metodología Lean Startup el diseño de este trabajo será concurrente. Es decir que no habrá un orden específico en la aplicación de los métodos.

Puesto que la aplicación aun no a sido desarrollada, surge la necesidad de recolección datos a través de encuestas, entrevistas, fuentes secundarias, etc. tanto de datos cuantitativos como así cualitativos que permita la primera puesta a prueba de la hipótesis planteada.

En primer lugar, se llevarán a cabo encuestas a clientes de las distintas cervecerías ubicadas en San Miguel de Tucumán a fin de analizar las experiencias durante el proceso de pedido y pago, como así también acerca de los métodos mas usuales que utilizan para abonar en dichas situaciones, y por último sus expectativas que tendrían en cuanto a este tipo de aplicaciones. Esto permitirá tener una visión general de las necesidades fundamentales a satisfacer en los usuarios para poder generar un PMV que mejor se adapte a las mismas.

Otro foco de la investigación será el reconocimiento de los competidores y formulación de una estrategia diferenciadora para poder ingresar al mercado con un modelo innovador y que permita mayor aceptación a la aplicación.

A su vez se obtendrá información acerca de las funcionalidades que son posibles agregar a una aplicación de manera temprana mediante entrevistas con programadores.

Todo este proceso aportara información empírica a fin de validar el modelo de negocios, partiendo desde el modelo de ingresos, la propuesta de valor, los canales por los cuales serían más efectivos para promocionar la aplicación, entre otros.

Marco Teóricos

Se entiende como StartUp a una institución humana para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. Una StartUp es una



organización cuyo objetivo es diseñar un modelo de negocio replicable y escalable. Una de sus principales características que reviste este tipo de organizaciones es que aún no tiene validado su modelo de negocio.

El método de Lean StartUp es una suma de metodologías ágiles para el desarrollo de productos y servicios unidos al desarrollo de clientes, basados en un circuito de 3 pasos, los cuales son Crear-Medir-Aprender

- **Crear:** En este tipo de empresas por lo general el no se cuenta con todos los recursos ni la información necesaria para crear un producto ideal para los usuarios. Es por ello que se procede al desarrollo de un Producto Mínimo Viable (PMV) que contara con las funcionalidades básicas para poder satisfacer las necesidades indispensables.
- **Medir:** Este es un proceso clave ya que servirá para poder obtener el aprendizaje validado que se busca en este tipo de metodología. Esta información permitirá conocer mejor a los clientes objetivos como también a los usuarios en el menor tiempo posible debido a su carácter iterativo.
- **Aprender:** en base a los conocimientos obtenidos por las métricas que se vayan analizando de manera constante permitirán realizar pivotajes en el modelo de negocio o bien en las funcionalidades de la aplicación que se plantearon en base a una hipótesis inicial.

En primera instancia se deberá validar una de las tantas hipótesis que se plantean, es decir, si existe realmente un problema por lo cual los early adopters están dispuestos a utilizar la idea para tener una solución. En el caso de haber acertado con esta hipótesis se procederá a realizar un PMV para continuar con la experimentación y seguir aprendiendo de los clientes objetivos.

El PMV deberá contener todas aquellas funcionalidades que se consideran básicas para atender a la necesidad insatisfecha de modo que los tiempos entre el ciclo de tres etapas se lo más rápido posible.

Toda la información que se recolecte debe ser de manera rigurosa y analizarse objetivamente para poder tomar decisiones oportunas ya sea sobre el producto en sí, o bien en la estrategia de implementación del mismo.

El objetivo final de esta metodología es obtener un conocimiento fundamentado acerca de los elementos que componen la estrategia en base a las necesidades reales de los clientes.



Cronograma

Actividades	Semanas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Revisión de la Bibliografía															
Establecer información a recolectar															
Recolección de información de los usuarios potenciales															
Análisis de los datos recopilados															
Toma de decisiones															
Redacción del Informe final															

Detalle del cronograma de actividades

- Revisión de la Bibliografía: 46 Horas
- Establecer la información a recolectar: 56 Horas
- Recolección de información de los usuarios potenciales: 84 Horas
- Análisis de los datos recopilados: 74 Horas
- Toma de decisiones: 56 Horas
- Redacción del Informe final: 84 Horas



Bibliografía

- *Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición.*
- *Ries Eric (2011). El método Lean Startup “cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua”.*
- *Alexander Osterwalden, Yves Pigneur. Generación de modelos de negocio 15° Edición*
- *EXECyL 2014. Lean Startup, Documento de la Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios*



1er Informe de Avance PP

Nombre del trabajo: Validación del Modelo de Negocio de la Aplicación Móvil WOFF a través de la Metodología Lean Startup

Alumno: Paz Dumit, Gaston

DNI: 43.568.122

Tutor: Mulki, Esteban

Actividades realizadas durante el primer mes:

- Elaboración y presentación del plan de trabajo
- Reuniones de tutoría con el profesor Esteban Mulki, donde se discutió el enfoque, orientación y lectura recomendada para el mismo.
- Se procedió a la lectura del libro 'El Método Lean Startup' de Eric Ries, el cual será la base del trabajo.
- Inicio de lectura del libro 'When Coffee & Kale Compete' de Alan Klement el cual trata acerca de los "Jobs to be done" detrás de las necesidades de compra de los clientes, para así formular preguntas para posteriores entrevistas con dueños de bares y usuarios potenciales.
- Ampliación del marco teórico en el plan de trabajo
- Modificación en el calendario de actividades a desarrollar para el plan de trabajo.
- Benchmarking de aplicaciones que se encuentran actualmente en el mercado consideradas como competidores potenciales.



2er Informe de Avance PP

Nombre del trabajo: Validación del Modelo de Negocio de la Aplicación Móvil WOFF a través de la Metodología Lean Startup

Alumno: Paz Dumit, Gaston

DNI: 43.568.122

Tutor: Mulki, Esteban

Actividades realizadas:

- Finalización de la lectura de la bibliografía 'When Coffee & Kale Compete' de Alan Klement.
- Elaboración de las entrevistas a realizar a los dueños y clientes de los bares basándonos en la teoría de Jobs To Be Done de Alan Klement
- Reuniones de discusión con el profesor Esteban Mulki para el control y revisión de la estructuración de las encuestas.
- Primera entrevista al dueño de una cervecería concurrida ubicada en San Miguel de Tucuman para la recolección de información.
- Análisis de la entrevista para la determinación de las necesidades subyacentes a satisfacer en los clientes y dueños de los bares.
- Reunión con el tutor para informar acerca de los datos obtenidos
- Participación del seminario del seminario "La Administración en organizaciones socialmente orientadas" llevada a cabo por los disertantes Marcelo Medina y Patricio Cossio
- Asistencia al seminario "Las Empresas del Futuro" desarrollada por el disertante Miguel Angel Pero
- Planeación de nuevas entrevistas a dueños de otras cervecerías ubicadas en la provincia.
- Comienzo del curso online "Lean Startup: desarrollo de modelos de negocios", dictado por Steve Blank a través de la página web Unimoooc. Duración: 30 hs



3er Informe de Avance Practica Profesional

Nombre del trabajo: Validación del Modelo de Negocio de la Aplicación Móvil WOFF a través de la Metodología Lean Startup

Alumno: Paz Dumit, Gaston

DNI: 43.568.122

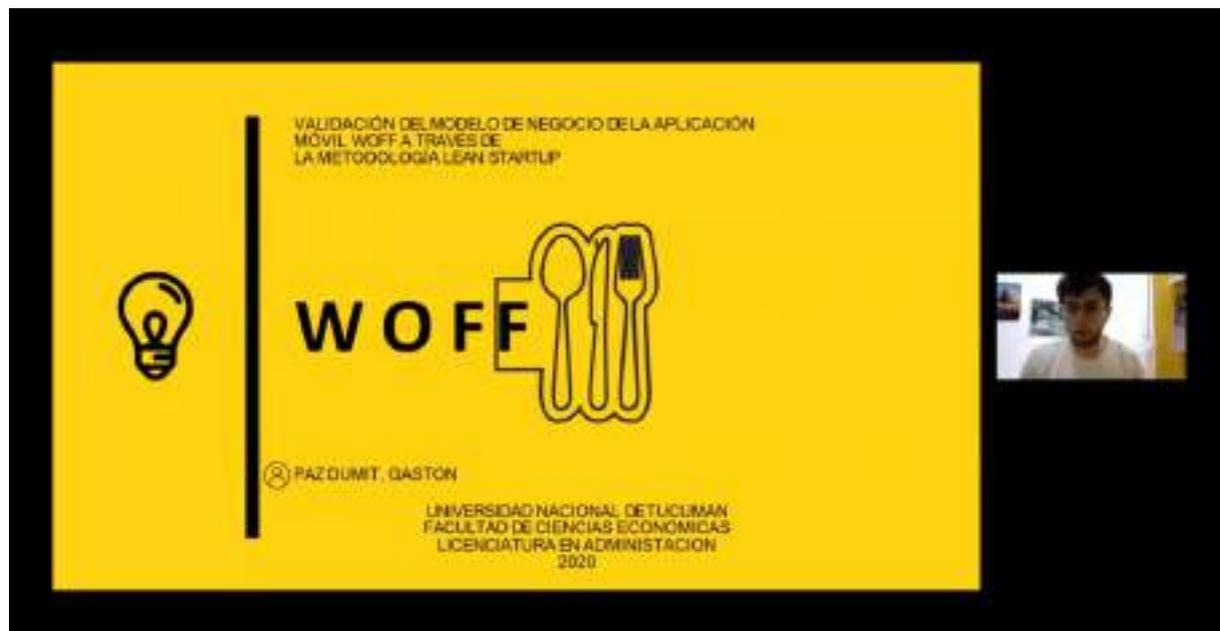
Tutor: Mulki, Esteban

Actividades realizadas:

- Finalización del curso online “Lean Startup: desarrollo de modelos de negocios”, dictado por Steve Blank a través de la página web Unimooc. Duración: 30 hs
- Preparación del resumen del trabajo para su presentación en la Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional de fecha 24 de noviembre de 2020.
- Exposición en la Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional.
- Realización de las entrevistas a dueños y encargados de bares ubicados en zonas concurridas de la provincia de Tucumán.
- Reuniones de tutoría con el profesor Esteban Mulki, en la cual se determinó el enfoque que se implementaría en el análisis de las entrevistas.
- Análisis de los datos. Se analizaron las entrevistas de todos los dueños y encargados de los bares para determinar los factores que influyeron en su cambio o no a una alternativa del menú convencional.
- Conocimiento de los factores de importancia clave en la decisión de los dueños y encargados.
- Determinación de las funcionalidades claves a tener en cuenta para el desarrollo del PMV (Producto Mínimo Viable).
- Definición del experimento para el PMV
- Armado del Trabajo de Campo y diapositivas para ser presentadas en las Jornadas de exposición en la Muestra académica de Trabajos de investigación de la licenciatura en administración del segundo cuatrimestre.
- Redacción y armado del Informe final para la Práctica Profesional 2020.



Certificado del curso “**Lean Startup: desarrollo de modelo de negocios**”



Participación en la muestra de avances de la Práctica profesional el 24 de noviembre del 2020 de manera virtual

VIII MATILA MESA 3

Código	Asignatura	Nombre del trabajo	Apellido y Nombre
PP 31	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Evaluación e implementación de Software ERP en Tomacia del medio, para una eficiente Gestión de Inventarios.	Amron, Daniel Eduardo
PP 32	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Validación del Modelo de Negocios con el Método Lean-Startup	Gazón, Bauista
PP 33	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Desarrollo de una plataforma de e-commerce para Jorraf Hnos. S.A.: oportunidad en un contexto de incertidumbre	Jorraf Aliande, Victoria Maria
PP 34	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Análisis e implementación de un Software tipo CRM de gestión en una empresa inmobiliaria	Najmov, Martin
PP 35	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Análisis y evaluación de alternativas de software en empresa de soluciones industriales	Pacifico, Gastón Cayetano
PP 36	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Validación del modelo de negocio de la aplicación móvil WOFF a través de la metodología lean startup	Paz Dumit, Gastón



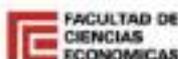
VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración



Certificamos que

PAZ DUMIT, GASTON

DNI: 43568122



Ha participado como **Expositor/a** en la **VIII MATILA** realizada en Modalidad Virtual del 7 al 11 de diciembre de 2020, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán



Prof. Jorge Rosgado
Director

Prof. Marcelo Medina Galván
Comité Organizador

Participación en la Muestra Academia de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración 2020.

Re: Reflexiones a partir de la Charla de Marisa Hueland - 30/09/2020
 de gaston paz dumit - Wednesday, 7 de October de 2020, 14:27

La Charla de Marisa me pareció genial, y muy interesante a su vez, se puede notar cuando alguien está trabajando en un proyecto que le gusta porque el lo contaba con mucho pasión. A pesar de lo que cualquiera puede pensar al relacionar las personas desmotivadas de un lugar con ingenieros o programadores aquí está a mostrar que una demostrando una vez que muestra cómo es tan simple que con un poco más de desarrollo profesional y personal podemos alcanzar a cualquier nivel. Esto parece que es el ya que en toda organización se necesita una administración para que esta prospere.

Por otro lado, una vez más los participantes alientan a todos en que el inglés es considerado una herramienta básica en los países de trabajo y que aquel que no posee estos conocimientos deberá comenzar cuanto antes.

Por último me resultó muy interesante el software que desarrollan en la provincia de que está permitiendo los coaches hacer un diagnóstico para con el fin de poder controlar y evaluar una calidad total en todos los procesos que intervienen en la firma.

Calificación máxima (21)

[Escribir comentario](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

Re: Reflexiones a partir de la Charla de Karen Hueland - 02/09/2020
 de gaston paz dumit - Monday, 7 de September de 2020, 09:26

Aprecié mucho la charla que dio Karen, y la importancia que ella le sigue capacitando para poder asumir estos roles y ser mejores como así también el ambiente que ella va aprendiendo el inglés como una herramienta indispensable para el mundo laboral.

También disfruté que haya contado su larga experiencia laboral en distintas empresas y toda la variedad de roles que realizó en las mismas, demostrando que la Lic. en Administración da un gran abanico de herramientas para poder desempeñar distintos puestos y hacerlo de forma amigable con la demás área de la organización.

Calificación máxima (21)

[Escribir comentario](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)



Re: Reflexiones a partir de la Charla de Pablo Guerrero - 05/09/20
de gaitan puzosant - Monday, 21 de September de 2020, 11:00

Coincido totalmente con la charla que el pablo donde menciona su experiencia por distintas empresas y que de todas ellas se puede aprender muchas cosas, así como el punto de nuestros sueños. Considero indispensable tener una buena experiencia laboral antes de terminar nuestra carrera ya que así se desenvuelve mejor en la realidad de la realidad y donde debemos saber aplicar nuestros conocimientos adquiridos en el curso como así también aprender de las experiencias y conocimientos de nuestros compañeros y superiores, ya que a través de ello vamos a ir formando nuestro perfil profesional.
Calificación máxima: 75 (%)

[Ver comentario](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

Re: Reflexiones a partir de la Charla de Martín González - 16/09/20
de gaitan puzosant - Tuesday, 29 de September de 2020, 10:02

Todo lo charla de nuestro tema la actitud de inserción profesional que tuvo incluso teniendo un buen puesto en la empresa al momento de que entre que había llegado a su tercer año. Por otro lado la importancia de saber trabajar en equipo con las metodologías ágiles ya que cada vez más empresas de dicho mercado buscan de mejorar hacia esto, permitiendo tener un autocontrol sobre nuestro trabajo para alcanzar los objetivos.
Calificación máxima: 75 (%)

[Ver comentario](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

Re: Foro Clase 1: Un Alineamiento Integrado de las Orientaciones de la Empresa
de gaitan puzosant - Wednesday, 20 de October de 2020, 18:21

La idea del seminario me pareció muy buena ya que empezó con la estructura de algunas ideas donde hubo un espacio de debate y conversación donde se fueron las diferentes posturas de vista y terminaron con información a cada persona como así también a nosotros los alumnos.
Además me pareció muy interesante algunos puntos de debate donde se habló de la responsabilidad ambiental de algunas organizaciones y donde esto se debe dejar de tener una mirada contemplativa de la organización y su impacto sino que deben tomar medidas preventivas para disminuir lo más posible la huella que se deja en el mundo donde vivimos.
Calificación máxima: 75 (%)

[Ver comentario](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

Re: Foro de Reflexión: Los fundamentos del comportamiento de la empresa y en la empresa
de gaitan puzosant - Sunday, 1 de November de 2020, 09:02

De este encuentro me pareció muy buena la explicación de profesor puzosant ya que se vio la evolución del pensamiento sobre los individuos dentro de la organización teniendo por la visión organizacional, desde cuando a la persona más que como un simple recurso productivo, como un individuo que busca alcanzar los objetivos de la organización de la cual forma parte e se ve que estos se encuentran alineados con objetivos individuales que pueden ir desde lo más básico como un mejor punto de trabajo como también así en sentido de autoevaluación y reconocimiento dentro de la organización.
Esta visión de relación también al tema de la gestión del conocimiento que se debe poseer dentro de la organización permitiendo que esos factores claves del éxito como son los conocimientos de las personas poder capitalizarlos para ser transferidos a los demás colaboradores de forma que se pueda construir una cultura de colaboración y mantener una empresa alineada de esta manera el capital humano que posee la empresa.
Calificación máxima: 75 (%)

[Ver comentario](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

Re: Reflexiones Clase 3: Las condiciones de conexión e instrumentos de la orientación social empresarial
de gaitan puzosant - Sunday, 1 de November de 2020, 10:44

Esta última charla del primer semestre me pareció muy interesante ya que se abordó un tema que no se da por hecho y el cual tenemos habitualizado como es la comunicación como así también los planes que la componen. Este proceso es clave dentro de la organización ya que al tener una correcta aplicación permite obtener incrementos en la productividad como así también en el bienestar de las personas que forman parte de la organización a través de una escucha activa de sus preocupaciones, valores e ideas lo cual permite también generar un ambiente de innovación lo que ayuda a transformarse en una fuente de ventaja competitiva y permitir a través de esto permitir a los empleados visualizar el impacto de ellos en la consecución de los objetivos empresariales.
Además es muy notable escuchar hablar a larga sobre de las prácticas que se realizan para ayudar a sus colaboradores a través de conflictos en una de retorno con el objetivo de solucionar problemas que pudieran presentarse en sus vidas o bien la creación de canales de feedback donde se puede observar una visión social en la empresa cuando se refiere a la democracia dentro para poder asegurar los canales de construcción para poder beneficiar a otros miembros para poder construir nuevas viviendas para permitir que viva en condiciones de vida mucho más favorables.
Calificación máxima: 75 (%)

[Ver comentario](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

Re: Reflexiones de la Clase 1: Una nueva lógica de competencia
de gaitan puzosant - Wednesday, 4 de December de 2020, 20:12

Agradecer al profesor Miguel por su disertación en este segundo semestre de la práctica profesional, los temas que más me resonaron fue el hecho de la innovación constante que deben tener las empresas para poder competir en el mercado actual del mundo y en cambio conlugar en el que vivimos, ya que de esta forma las empresas tienden a innovar. Esto se relaciona mucho a un concepto que me fue de la materia de recursos humanos llamado la mente organizacional en la cual las personas están comprometidas que están haciendo las cosas de manera responsable y que debido a esto no se resignan a cambiar, esto significa que no se resignan a nuevas y mejores formas de trabajo y por eso son competitivas con las empresas de sus alrededores. Esto lo que a todos donde ellos son los principales beneficiarios de ellos de todo, pero al no querer innovar en el mercado emergente de los canales digitales debido a que esto ocasionará una pérdida en sus ventas, terminará teniendo un éxito mucho más ahogado del que esperaba.
Calificación máxima: -

[Ver comentario](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)



Re: Reflexiones de la Clase 2: Directivas Organizacionales
de garten puz sturil - Sábado, 12 de Diciembre de 2020, 17:34

Es muy rico lo que cobren el profesor pero en este seminario. Este mundo 3.0 en el que estamos coméntáronos las personas trabajan un largo tiempo operando y debiendo emplear sus esfuerzos en la aplicación de habilidades cognitivas las cuales nunca podrán ser replicadas por las máquinas.

Cada vez se genera más y más riqueza de en forma exponencial debido a que a medida que pasa el tiempo cada vez más aparatos que usamos están interconectados a través de internet, por lo cual todo lo que se encuentra legal se puede medir y si se puede medir se puede controlar.

Calificación máxima: /

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Editar](#) [Borrar](#) [Responder](#)

Re: Reflexiones de la Clase 3: Estrategias de Negocio
de garten puz sturil - Sábado, 12 de Diciembre de 2020, 17:39

Mi querido profesor Juan tiene para este seminario ya que se focalizan temas como las acciones colaborativas que están teniendo un gran avance en todo el mundo, además de representar mejor servicios por su competitividad y la constante innovación.

Por otro lado me parece clave el factor innovador, impulsado a los clientes aléjalo o que si no desarrollamos productos para la utilidad por ellos, nunca se llegará a ellos en la organización debida y que estamos solucionando problemas que nosotros creamos que tiene el cliente, intentando empujar un producto hacia el mercado lo cual requiere mucho tiempo y dinero invertido en lugar de producir una solución que es pedida por el mercado.

Calificación máxima: /

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Editar](#) [Borrar](#) [Responder](#)

Re: Reflexiones sobre la Charla Lic. en el Mundo - Miércoles 02/12 - 16 horas
de garten puz sturil - Sábado, 12 de Diciembre de 2020, 18:34

Gracias a todos y gracias por este espacio que tuvimos para compartir sus experiencias y reflexiones y vivir nuevas experiencias, acostumbramos a salir de nuestra zona de confort. Además de haber hecho reflexiones en un foro que también recordamos analizando al entorno el cual es el estado del mundo, ya que en esta herramienta estamos apoyándonos en una gran cantidad de oportunidades como también evaluamos qué todo el mundo del mercado laboral.

Por último también me alegro ver en alumnos que hayan podido llegar tan lejos como lo hicieron ellos dos, ya que eleva el nivel de profesionales que brinda nuestra facultad al mercado laboral.

Calificación máxima: /

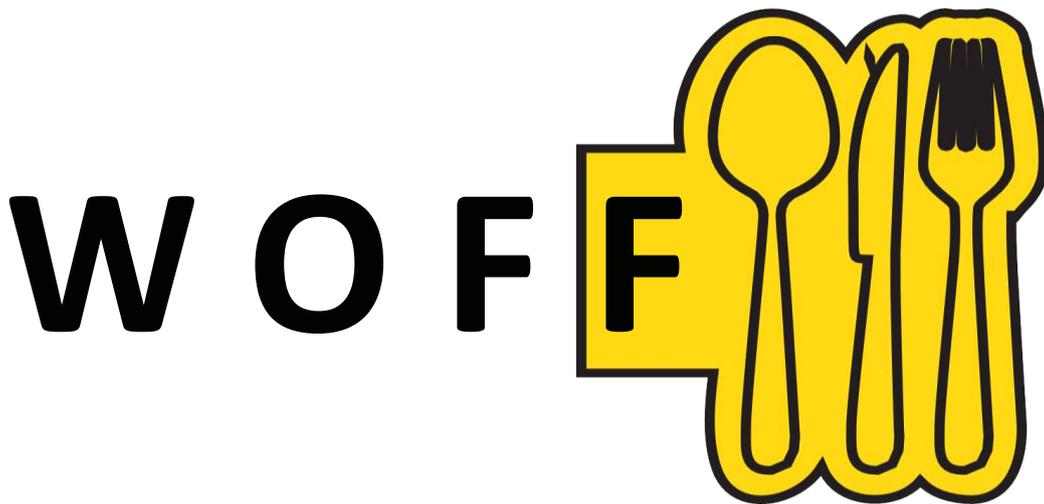
[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Editar](#) [Borrar](#) [Responder](#)

Aportes realizados durante el cursado virtual de la práctica profesional a través de los foros de charlas de ex alumnos y Seminarios brindados



Trabajo de Campo

Práctica Profesional 2020



Título del Proyecto: Validación del Modelo de Negocio de la Aplicación Móvil WOFF a través de la Metodología Lean Startup

Autor: Paz Dumit, Gaston

DNI: 43.568.122

Carrera: Licenciatura en Administración

Mail: Gpazduit@gmail.com

Tutor: Mulki, Esteban



Índice

Resumen	24
Introducción	25
Modalidad	25
Tema del trabajo	25
Planteamiento del Problema	25
Objetivo General	26
Objetivos Específicos	26
Metodología	26
Marco Teórico	27
Método lean Startup	27
CREAR	29
MEDIR	30
APRENDER	31
Jobs To Be Done	33
Cronograma	34
Detalle del cronograma de actividades	34
Bibliografía	35
Benchmarking	35
Modelo de Negocio Canvas	44
Entrevista a clientes potenciales de WOFF	46
Estructura	47
Resultados de las entrevistas	48
Entrevista #1	49
Entrevista #2	51
Entrevista #3	53
Entrevista #4	55
Conclusiones del trabajo	57
Lecciones aprendidas	57
Diseño del PMV	58
Hipótesis.....	60



Anexo	61
Entrevista #1	61
Entrevista #2	63
Entrevista #3	66
Entrevista #4	70
Mockups idea final - WOFF	74



Resumen

En el presente trabajo se llevo a cabo a fin de validar la idea de negocio del para un producto novedoso en el marco de la metodología de Lean Startup la cual tiene como objetivo conseguir un aprendizaje validado, para que de esta manera se lleve a cabo el desarrollo de una idea que los consumidores necesiten y no mal gastar tiempo y esfuerzo en intentar empujar un producto a un mercado que no lo requiere.

El producto sobre el cual se trabajará este proyecto será una aplicación móvil llamada “WOFF” por sus siglas en inglés (Wait Only For Food) destinada a bares y cervecerías con la finalidad de agilizar el proceso de atención como así también el proceso de pagos de los clientes de dichos establecimientos.

La metodología de Lean Startup tiene un enfoque mixto, de tipo concurrente a través de sus 3 pilares fundamentales que son Construir-Medir-Aprender. En base a estos principios se buscará la recopilación de la información para poder validar así el modelo de negocio con el fin de plantear un producto mínimo viable para poder ingresar al mercado en el menor tiempo que sea posible.

Para ello el trabajo se dividió en 3 grandes etapas las cuales fueron la investigación de otras startups en distintos grados de desarrollo, que brinden servicios similares al que proponemos para identificar sus propuestas de valor, como así también otro tipo de información relevante. Además, se llevaron a cabo observaciones y entrevistas a dueños de locales gastronómicos para poder identificar las necesidades reales de los clientes como así también las funcionalidades claves que debería poseer este tipo de aplicaciones para que estos estén dispuestos a utilizarlas. Por último, se definió el diseño del PMV donde también se establecieron las hipótesis de valor y crecimiento a probar con este.

Palabras Claves

Startup – Emprender - Lean Startup – Producto mínimo viable – Modelo de Negocios
– Jobs to be done



Introducción

La idea de esta aplicación surgió debido al gran crecimiento que tenían el sector de las cervecerías artesanales en la provincia de Tucumán ya que muchas personas concurren a estos establecimientos por distintos motivos entre los que se pueden mencionar eventos como after office, cumpleaños, etc. pero el problema surgía al momento de realizar el pago de la cuenta por distintos motivos, ya sea por no tener control exacto de lo consumido, pago por distintos medios, pago en distintos momentos etc.

Actualmente en 2020 debido al contexto de pandemia ocasionado por el virus COVID-19, el Gobierno Argentino tomo la decisión de declarar cuarentena para así poder evitar la propagación del virus, manteniendo a su población más segura al restringir la circulación. Un efecto colateral de este tipo de decisión fue que muchos establecimientos para poder reabrir sus puertas al público debieron adaptarse a un protocolo de seguridad.

WOFF permitirá agilizar desde el proceso de pedido hasta el proceso de cobranza en el establecimiento a través de una aplicación móvil la cual escaneará un código QR respectivo en cada mesa permitiendo así desplegando un menú virtual con todas las alternativas que ofrecen, además de visualizar la cuenta en tiempo real permitiendo tener un mayor control de lo consumido y realizar pagos parciales o totales de la mesa asignada en cualquier momento. Todo este proceso permitirá evitar al máximo el contacto del cliente con el personal del negocio permitiendo que estos puedan estar realizando otras tareas y así agilizar aún más el servicio. Esto a su vez posibilita el cumplimiento adecuado de los protocolos de seguridad establecidos para disminuir el riesgo de propagación del virus.

Modalidad

La modalidad seleccionada para la ejecución del trabajo es la de **“Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real”** para la Startup WOFF.

Tema del trabajo

El tema de este trabajo será principalmente la validación de modelo de negocio planteado para la aplicación de WOFF a fin de desarrollar un producto mínimo viable para lanzar al mercado. Todo este proceso se abordará a través de la metodología de Lean Startup.

Planteamiento del Problema

El problema surge al momento de pagar la cuenta cuando no se lleva control exacto de lo que se consumió donde algunos se negarían a dividir la cuenta en partes iguales y optar por pagar lo que consumió cada uno efectivamente. Entre otros de los problemas se encuentra es cuando alguno de las personas de las mesas se debe



retirar antes que los demás, como así también cuando se necesita pagar parte de la cuenta con tarjeta de crédito/debito.

Objetivos del Plan de Trabajo

Objetivo General

Validar el modelo de negocio desarrollado a través del mecanismo iterativo que de la metodología de Lean Startup planteado para el startup WOFF

Objetivos Específicos

- Determinar las necesidades reales de los distintos clientes y usuarios potenciales de la aplicación
- Medir la aceptación de las funcionalidades y característica básicas de la aplicación
- Realizar modificaciones a la hipótesis planteada al inicio para realizar correcciones en el modelo.
- Desarrollo y prueba del PMV (Producto mínimo viable) que se adapte a las necesidades reales de los clientes y usuarios.

Metodología

Debido a la naturaleza de la metodología Lean Startup el diseño de este trabajo será concurrente. Es decir que no habrá un orden específico en la aplicación de los métodos.

Puesto que la aplicación aún no ha sido desarrollada, surge la necesidad de recolección datos a través de encuestas, entrevistas, fuentes secundarias, etc. tanto de datos cuantitativos como así cualitativos que permita la primera puesta a prueba de la hipótesis planteada.

En primer lugar, se llevarán a cabo entrevista a dueños y encargados de bares y restaurantes de Tucumán a fin de conocer sus experiencias pasadas como así también profundizara acerca de cómo llevan a cabo los procesos de pedido y cobro en sus locales. Estas entrevistas se realizarán con el fin de encontrar aquellos problemas que se están intentando solucionar con alguna alternativa. Esto permitirá determinar las funcionalidades claves que aportan valor a nuestros clientes (dueños y encargados) a fin de brindarles una solución acorde a sus situaciones. También se desea conocer las razones por las cuales no se cuenta con algún tipo de gestión de este tipo para poder reforzar nuestra propuesta de valor.

Posteriormente se llevarán a cabo encuestas a clientes de las distintas cervecerías ubicadas en San Miguel de Tucumán a fin de analizar las experiencias durante el proceso de pedido y pago, como así también acerca de los métodos más usuales que utilizan para abonar en dichas situaciones, y por último sus expectativas que tendrían en cuanto a este tipo de aplicaciones. Esto permitirá tener una visión general de las



necesidades fundamentales a satisfacer en los usuarios para poder generar un PMV que mejor se adapte a las mismas.

Otro foco de la investigación será el reconocimiento de los competidores y formulación de una estrategia diferenciadora para poder ingresar al mercado con un modelo innovador y que permita mayor aceptación a la aplicación. A su vez se obtendrá información acerca de las funcionalidades que son posibles agregar a una aplicación de manera temprana mediante entrevistas con programadores.

Todo este proceso aportara información empírica a fin de validar el modelo de negocios, partiendo desde el modelo de ingresos, la propuesta de valor, los canales por los cuales serían más efectivos para promocionar la aplicación, entre otros.

Marco Teórico

Método lean Startup

Se entiende como Startup a una institución humana para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema, es decir busca crear una solución a una necesidad realmente existente. Esto último es un factor clave ya que el principal motivo de fracaso de un startup es la falta de mercado, esto se produce cuando se intenta ofrecer una solución a un problema que no existe o bien que no se necesita actualmente.

Las Startups y las PyMEs son muy distintas, las pequeñas y medianas empresas salen al mercado luego de apostar una cierta cantidad de dinero y por lo general, deben esperar un tiempo para comenzar a disfrutar de los beneficios, mientras que las startups hacen todo lo contrario, salen al mercado con necesidades de capital y haciendo uso de las tecnologías digitales para lograr el crecimiento y encontrar financiamiento.

El método de Lean Startup es una suma de metodologías ágiles para el desarrollo de productos y servicios unidos al desarrollo de clientes, basados en un circuito de 3 pasos, los cuales son Crear-Medir-Aprender

- **Crear:** En este tipo de empresas por lo general él no se cuenta con todos los recursos ni la información necesaria para crear un producto ideal para los usuarios. Es por ello que se procede al desarrollo de un Producto Mínimo Viable (PMV) que contara con las funcionalidades básicas para poder satisfacer las necesidades indispensables.
- **Medir:** Este es un proceso clave ya que servirá para poder obtener el aprendizaje validado que se busca en este tipo de metodología. Esta información permitirá conocer mejor a los clientes objetivos como también a los usuarios en el menor tiempo posible debido a su carácter iterativo.



- **Aprender:** en base a los conocimientos obtenidos por las métricas que se vayan analizando de manera constante permitirán realizar pivotajes en el modelo de negocio o bien en las funcionalidades de la aplicación que se plantearon en base a una hipótesis inicial.

En primera instancia se deberá validar una de las tantas hipótesis que se plantean, es decir, si existe realmente un problema por lo cual los early adopters están dispuestos a utilizar la idea para tener una solución. En el caso de haber acertado con esta hipótesis se procederá a realizar un PMV para continuar con la experimentación y seguir aprendiendo de los clientes objetivos.

El PMV deberá contener todas aquellas funcionalidades que se consideran básicas para atender a la necesidad insatisfecha de modo que los tiempos entre el ciclo de tres etapas se lo más rápido posible.

Toda la información que se recolecte debe ser de manera rigurosa y analizarse objetivamente para poder tomar decisiones oportunas ya sea sobre el producto en sí, o bien en la estrategia de implementación del mismo.

El objetivo final de esta metodología es obtener un conocimiento fundamentado acerca de los elementos que componen la estrategia en base a las necesidades reales de los clientes.

La formación de una startup es un ejercicio de creación y de una institución y, por lo tanto, requiere management, pero no del tipo tradicional, el mismo está poco adaptado para manejar el caos y la incertidumbre a los que se enfrentan las Startups.

El método Lean Startup (la aplicación del pensamiento Lean al proceso de innovación) es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatiza la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, basada en un circuito de feedback de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión: crear-medir-aprender.

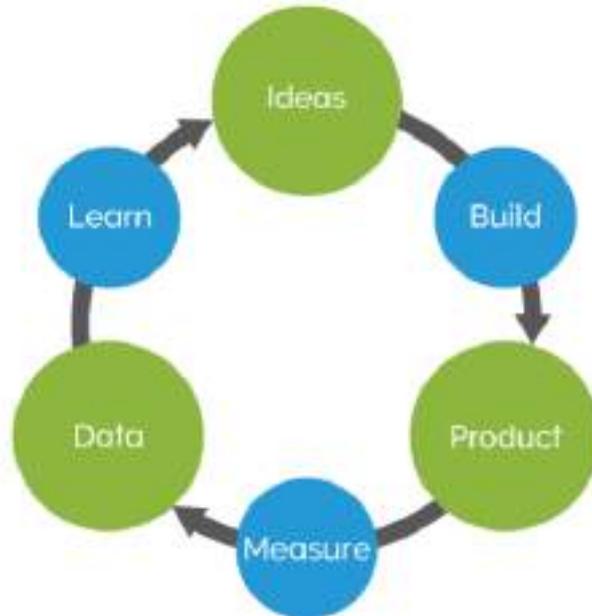


Figura 1 - Obtenida del libro “El método Lean Startup”- Eric Ries

El producto (PMV) es el resultado final de esa estrategia. Los productos son los que cambian constantemente a través del proceso de optimización de crear- medir- aprender.

Puede ser que la estrategia cambie. A este cambio se lo denomina “pivotar”. Sin embargo, la misión general no suele cambiar.

CREAR

Las startups comienzan su ciclo con el primer pilar indispensable en el planteamiento de un negocio: las hipótesis, las cuales son suposiciones que tienen los emprendedores acerca de la viabilidad de la idea. Las dos más importantes son las hipótesis de valor y las hipótesis de crecimiento.

- Las hipótesis de valor: prueban si un producto o servicio proporciona valor a los clientes cuando lo usan.
- Las hipótesis de crecimiento: prueban como los nuevos clientes descubren un producto o servicio.

Dicha hipótesis será comprobada a través de lo que se conoce como el Customer Development, la cual que deben validarse desde el contacto directo con estos. Lo primero que se debe hacer es conocer si el cliente realmente tiene una necesidad y está dispuesto a pagar por ella; y lo segundo, a través de un mínimo producto viable, ver si realmente demandaría este producto. Para comprobar dichas hipótesis, el



emprendedor se ayudará de un PMV con el que experimentará, y, sobre todo, aprenderá de su público objetivo qué aceptación tiene su oferta. Pero para que este aprendizaje sea riguroso y fundamentado, es indispensable medirlo y como consecuencia, tomar las decisiones oportunas que implicarán correcciones sobre las hipótesis iniciales, reestructurando el modelo de negocio, lo cual se denominará pivotar

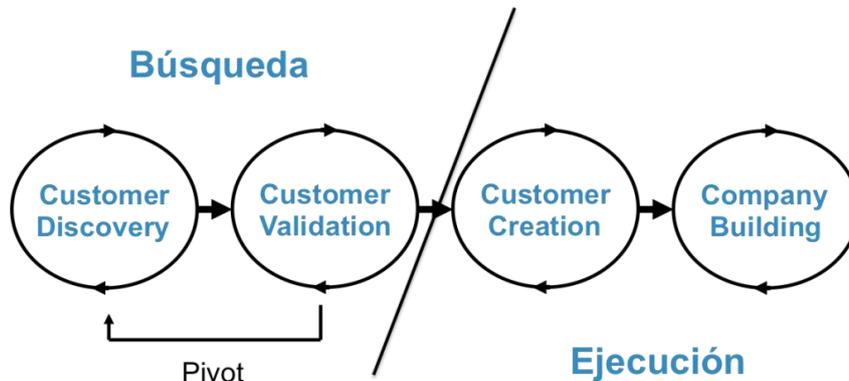


Figura 2 – Obtenida del libro Jobs To Be Done

Dicho producto no es más que una versión de aquel que permitirá dar una vuelta entera al circuito de feedback con un mínimo esfuerzo y en el mínimo tiempo de desarrollo posible. Su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio. Necesita tener las funcionalidades básicas suficientes para poder aceptar o rechazar las hipótesis.

El primer producto de una Startup no está dirigido a satisfacer al público en general. Las Startups no pueden permitirse crear un producto que contenga todas las características desde el inicio y, por eso, los primeros esfuerzos se centran en un grupo muy pequeño que algunos llaman early adopters o pioneros. Son aquellos clientes que quieren ser los primeros y están dispuestos a adoptar el producto o servicio en sus fases iniciales. Clientes visionarios, con interés por el producto

Cuando se vaya a crear el PMV hay que seguir una simple regla: eliminar cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje que se está buscando.

Pero este prototipo es solo un primer paso en el proceso de aprendizaje. A lo largo de este proceso, tras muchas iteraciones, usted puede descubrir que algún elemento de su producto o estrategia es erróneo, y decidir que ha llegado el momento de cambiar, es decir pivotar, a un método diferente para alcanzar la misión.

MEDIR

El mayor reto es determinar si los esfuerzos de desarrollo de producto están produciendo un progreso real. La medida que permite cuantificar esto es conocido como la “contabilidad de la innovación” por Eric Rise, es enfoque cuantitativo que permite ver si los esfuerzos del producto están haciendo efecto.



La contabilidad de la innovación permite demostrar que se está aprendiendo objetivamente a construir un negocio sostenible. La misma empieza convirtiendo las hipótesis en un modelo financiero cuantitativo.

La pauta es la siguiente: resultados cuantitativos que impacten negativamente obligan a asumir el fracaso y crear la motivación, el contexto y el espacio para llevar a cabo más investigación cualitativa. Esta investigación cualitativa produce nuevas ideas, nuevas hipótesis que hay que probar, llevando a un posible pivote. Cada pivote, desbloquea nuevas oportunidades para más experimentación y el ciclo se repite. Si los resultados son cercanos a los deseados, se continúa haciendo ajustes y optimizando el producto, siempre complementando también con información cualitativa ya que aquí es donde encontraremos la verdadera necesidad del cliente.

La ventaja que nos brinda esta contabilidad de la innovación es poder darnos cuenta que si se está construyendo algo equivocado, optimizar el producto o su comercialización no tendrá resultados significativos.

APRENDER

Este método propone una unidad diferente de progreso: el conocimiento validado. Usando el conocimiento científico como criterio, se pueden identificar y eliminar las fuentes de derroche.

El aprendizaje validado es el proceso para demostrar empíricamente que se ha descubierto información valiosa sobre las posibilidades presentes y futuras del negocio, con datos de consumidores reales.

Pero para que este aprendizaje sea riguroso y fundamentado, es indispensable medirlo y, como consecuencia, tomar las decisiones oportunas que implicarán correcciones sobre las hipótesis iniciales, reestructurando el modelo de negocio, lo cual se denominará pivotar.

Si, por el contrario, los datos aconsejan persistir, la iteración continuará con la creación de versiones incrementales del producto que se puedan ir validando desde la experiencia del cliente.

El objetivo principal de aplicar esta metodología es obtener un aprendizaje validado, saber qué elementos de la estrategia funcionan y conocer qué es lo que quiere el consumidor.

PIVOTAR O PERSEVERAR

Por último, se deberá decidir cuándo pivotar y cuando perseverar con nuestra estrategia. Para esto debemos respondernos lo siguiente:

¿Se están haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante? Este cambio importante se denomina pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y/o el motor de crecimiento.



Tipos de pivotes

En el caso de que se considere necesario pivotar, es decir, realizar un tipo especial de cambio para diseñado para probar una hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocios y el motor de crecimiento, se puede tener que elegir entre estos distintos tipos de pivote:

- Pivote de zoom-in: lo que antes se consideraba una característica del producto ahora se convierte en el producto.
- Pivote de zoom-out: inversamente a lo anterior, lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mucho mayor.
- Pivote de segmento de consumidor: en este tipo de pivotes, la empresa se da cuenta de que el producto que se está creando resuelve problemas reales para consumidores reales, pero que no son el tipo de consumidores que inicialmente habían planteado atender. Es un caso donde la hipótesis de producto se confirma parcialmente, resolviendo bien el problema, pero para un tipo de consumidor diferente al que se había anticipado inicialmente.
- Pivote de necesidad del consumidor: Es también un caso en el que la hipótesis del producto se confirma parcialmente; es decir el consumidor objetivo tiene un problema que vale la pena solucionar, pero no es el que se había planteado inicialmente.
- Pivote de plataforma: cambio de aplicación en una plataforma o viceversa.
- Pivote de arquitectura del negocio: las empresas suelen seguir dos tipos de arquitecturas de negocios mayoritarias: alto margen y bajo volumen o bajo margen y alto volumen. En un pivote de estos, la empresa suele cambiar de una de estas a la otra.
- Pivote de captura de valor: hay muchas formas de capturar el valor que crean las empresas. Los cambios en estas formas por parte de la empresa pueden tener consecuencias de gran alcance para el resto del negocio, el producto y las estrategias de mkt.
- Pivote del motor de crecimiento: la empresa cambia su estrategia de crecimiento para buscar un crecimiento más rápido o más rentable (los tres motores típicos de crecimiento son: el crecimiento viral, el crecimiento pegajoso y el crecimiento remunerado)
- Pivote de canal: el pivote de canal es el reconocimiento de que la misma solución básica puede ser suministrada a través de un canal diferente con mayor efectividad.
- Pivote de tecnología: cuando una empresa descubre que puede usar una tecnología completamente distinta para alcanzar la misma solución.

En el caso de que se están haciendo progresos suficientes como para creer que la hipótesis inicial es correcta se deberá tomar la decisión de perseverar, realizando ajustes periódicos al producto mínimo viable, los cuales saldrán del feedback obtenido por los usuarios, optimizando el mismo.



Jobs To Be Done

El sistema Jobs to be done, para innovar en la empresa, pone el foco en las dimensiones funcionales, sociales y emocionales que explican las razones por las que los clientes toman sus decisiones. Por esto, el principal objetivo de los profesionales es comprender qué tareas surgen periódicamente en la vida del cliente objetivo, es decir, qué trabajos necesitan ser hechos por las personas, y cómo la empresa puede satisfacer esas necesidades mediante los productos y servicios de la compañía

La ventaja de la técnica de Jobs to be done para innovar en la empresa: ayuda al innovador a comprender que los clientes no compran productos y servicios; contratan varias soluciones en distintos momentos para realizar una gran variedad de trabajos

- 1. Identificar los Jobs to be done:** Se trata de analizar qué tareas necesitan realizar los consumidores y cuáles son sus verdaderos objetivos, proponiendo nuevas soluciones.
- 2. Categorizar las tareas:** Dentro de un JBTD hay una tarea principal y varias tareas secundarias, que suponen un valor para el consumidor. Además, no debemos olvidar que estos Jobs to be done presentan, a su vez, dos aspectos: uno funcional, es decir, la aplicación práctica de la innovación; y otro emocional, las demandas subjetivas del cliente vinculadas a sus sentimientos y percepción personal y social
- 3. Definir a los competidores:** Un cliente opta por un determinado producto o servicio porque considera que es la mejor alternativa del mercado. Por ello, es esencial tener en cuenta a la competencia a la hora de aplicar el sistema de Jobs to be done para innovar en la empresa. "Saber qué productos alternativos considera un cliente para realizar una tarea determinada, nos permite conocer qué productos son competitivos para realizar dicha tarea
- 4. Crear declaraciones de trabajo:** Se trata de establecer un enunciado que describa la tarea relacionada con el nuevo producto o servicio (Acción+Objeto+Contexto).
- 5. Priorizar los Jobs to be done:** Lógicamente, no podemos acometer todos los trabajos que la ciudadanía requiere, por lo que las compañías tienen que priorizar aquellas tareas que mejor cumplan los siguientes requisitos: sean importantes para el consumidor y no existan en la actualidad soluciones que satisfagan la demanda planteada por el cliente.



Cronograma

Actividades	Semanas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Revisión de la Bibliografía															
Establecer la información a recolectar															
Elaboración del benchmarking y análisis de los datos recopilados															
Elaboración de las entrevistas y puesta en acción															
Análisis de la información recolectada															
Identificación de la estructura del PMV y definición del experimento															
Redacción del informe final y conclusiones															

Detalle del cronograma de actividades

- Revisión de la Bibliografía: 2 semanas
- Establecer la información a recolectar: 2 semanas
- Elaboración del benchmarking y análisis de los datos recopilados: 2 semanas



- Elaboración de las entrevistas y puesta en acción: 4 semanas
- Análisis de las entrevistas: 3 semanas
- Identificación de la estructura del PMV y definición del experimento: 3 semanas
- Redacción del trabajo final y conclusiones: 3 semanas

Bibliografía

- *Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición.*
- *Ries Eric (2011). El método Lean Startup “cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua”.*
- *Alan Klement. When the coffee & kale compete. Second Edition.*
- *Alexander Osterwalden, Yves Pigneur. Generación de modelos de negocio 15° Edición*
- *EXECyL 2014. Lean Startup, Documento de la Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios*

Resultados del Trabajo

Benchmarking

Benchmarking es una herramienta que permite a una compañía u organización elevar sus estándares de competitividad y liderazgo en el mercado frente a un producto, marca, servicio, proceso, metodología o estrategia; detectando así falencias y debilidades ante los competidores directos que hay en el mercado, siendo un tipo de investigación que fomenta la creación de nuevas ideas y estrategias

Debido al contexto mundial en el que nos encontramos inmersos por la pandemia del virus COVID-19 personas de distintas partes del mundo intentan buscar una solución ante la gran capacidad de contagio de este virus, a raíz de ello es que comenzaron a aparecer cada vez más startups que son similares para brindar apoyo en los pedidos dentro y fuera de los restaurantes y bares.

Es por ello que se consideró relevante realizar un benchmarking de algunas de estas plataformas para poder compararlas y poder focalizar cuáles son las ventajas y desventajas competitivas con las que estas cuentan.



Menú virtual



Esta es un startup Tucumana que nació a raíz del aislamiento social producido por la pandemia del Covid-19. Esta aplicación lo que busca en principio es remplazar los menús/cartas de los comercios gastronómicos por una opción virtual en la que se deberá escanear un código QR impreso para acceder al mismo.

El modelo de ingreso de este startup es el cobro por cada sticker QR que requiera el bar y cuenta con 3 opciones de suscripción

- Menú Virtual: Las características de esta versión permite tener un menú personalizable de hasta 200 productos, stickers QR para las mesas
- Menú Virtual Delivery: Esta permite un menu virtual personalizable de 200 productos y recibir los pedidos al WhatsApp del teléfono de la persona encargada
- Menú Virtual PLUS: Esta versión junta las opciones de estas dos anteriores.

Esta aplicación se encuentra en un estado de desarrollo inicial, es decir que es un PMV con el cual pudo encontrar algunos clientes donde implementar esta app para poder observar las necesidades y problemas de los clientes.

Queresto



Queresto es una aplicación funcionando en bares y hoteles de buenos aires y españa, como Ibis Hotel (Buenos Aires), Cervecerías Patagonia, Full, entre otras. Esta aplicación permite generar un menú personalizable para cada uno de los locales gastronómicos, además brinda la posibilidad de gestionar los pedidos desde la mesa en su versión pro a través del escaneo de un código QR el cual permitirá ingresar al menú y poder seleccionar los productos que desee y poder realizar el pago en la misma aplicación a través del integrador de pago 'MercadoPago', a su vez permite indicar si se quiere buscar el pedido de la barra o bien que lo lleven a su mesa.

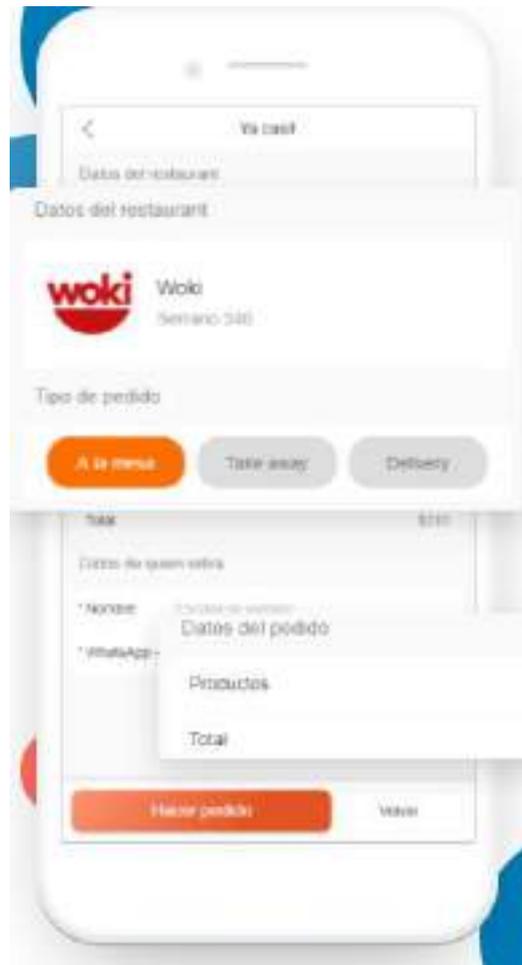


Figura 3 – Obtenida de la página oficial de Queresto

La plataforma tiene un sistema de monetización por suscripción el cual se divide en 3 versiones y brindando diversos tipos de soluciones según lo que requiera cada cliente.



Figura 4 – Obtenida de la página oficial de Queresto

Dentro de la página oficial existe una sección donde se permite simular la creación de sus propios menús para poder determinar cuál de las distintas versiones puede llegar a adaptarse más a las necesidades de los locales.

Un factor importante a mencionar es que su aplicación no se encuentra en la App Store (IOS) ni tampoco en el Play store (Android) lo cual podría suponerse que no cuenta con todos los requisitos de seguridad que requieren estas plataformas para poder compartir las apps.

Por otro lado, se puede observar que no cuenta con redes sociales en donde comunicar su propuesta de valor. Actualmente su campaña se basa mayormente en publicidad de Google AdWords. Este último punto se lo considera una desventaja que posee esta aplicación ya que en actualmente en las empresas se considera importante tener un medio para poder comunicar directamente y de manera orgánica con sus clientes y usuarios para mostrar contenido de valor y así poder posicionar mejor su marca en la cabeza de los consumidores.

El soporte que brinda la empresa ante algún problema que pudiera surgir es a través de WhatsApp y además ofrecen la posibilidad de que si el cliente necesita una funcionalidad extra se pueda agregar a la aplicación (Siempre que sea posible) lo que permite la incorporación de funcionalidades que realmente son valiosas para el usuario y no aquellas que pueden considerarse desde la visión de los programadores.



Waitry



Esta aplicación se encuentra operando desde el año 2015 en Argentina y España la cual se posiciona como una herramienta de gestión que permitirá al local volverse mucho más eficiente y mucho más rentable. Dentro de su página web se pudo observar que trabaja actualmente con más de 40 bares en Bs As como así también en una cervecería del microcentro de Tucumán al cual se pudo concurrir y probar la funcionalidad de la app.

Esta app posee un modelo de ingreso a través de la suscripción que cuenta con una versión completamente gratis con diversas funcionalidades, aunque no contiene la posibilidad del pedido en la mesa del local, si se puede realizar el pago a través de Mercado Pago. A medida que el local requiera más funcionalidades este puede ir optado por 3 versiones distintas con diversas funcionalidades extras. El costo de tener esta aplicación es de un pago mensual por sucursal. Además, también brindan el servicio de la primera carga de productos en el menú con sus correspondientes precio y descripciones a cambio de un pago extra.

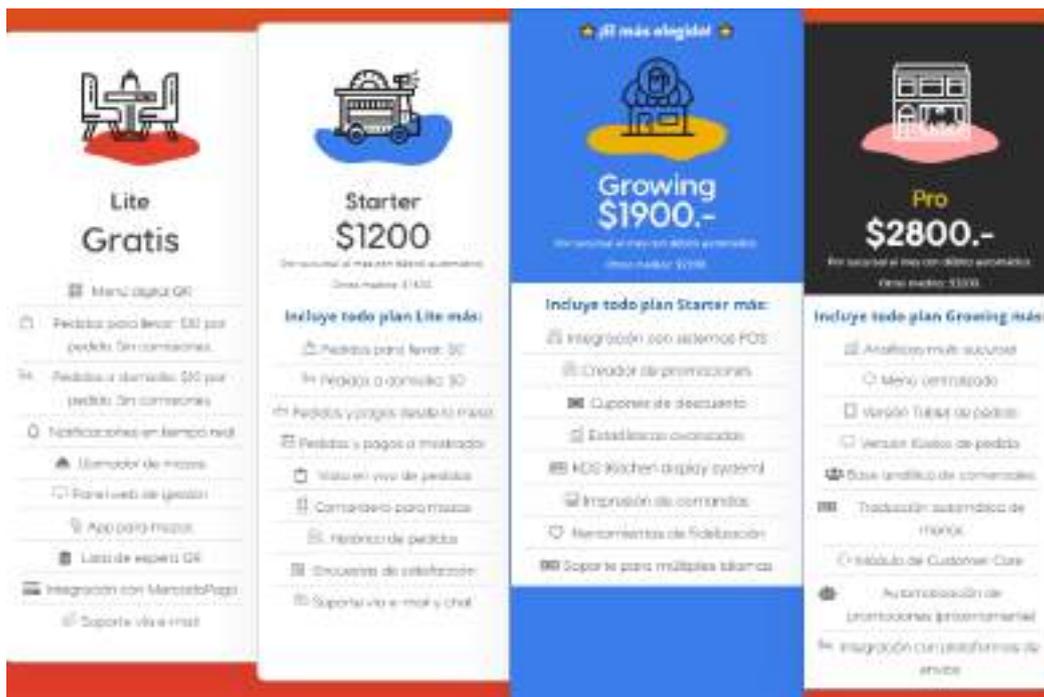


Figura 5 – Obtenida de la página oficial de Waitry



Waitry ofrece un descuento por el pago a través de la adhesión a débito automático para el pago de sus cuentas como método para la atracción de clientes potenciales. Lo cual demuestra que el precio es un factor clave de decisión en sus clientes y mientras estos tengan mayores opciones para elegir a diferentes precios volverá más simple la elección.

Mr. Noow



Los comienzos de este startup española se basaban en brindar a los hoteles, tablets con el sistema integrado para que los clientes de los restaurantes dentro de los mismos pudieran realizar sus pedidos. Luego de pasar por un programa de formación de la aceleradora de startups Mahou-San Miguel decidieron reinventarse entrando al mundo de las aplicaciones móviles.

Actualmente la aplicación puede descargarse en cualquier smartphone brindando a la persona que acceda a la aplicación visualizar aquellos locales de sus alrededores que cuenten con este sistema. Este startup pivoteo su modelo de ingreso inicial que consistía de una inversión inicial (por la adquisición de las tablets) y luego una cuota mensual hacia un modelo de ingreso por comisión del 5% por cada uno de los platos que los clientes paguen a través de la aplicación.

Los aliados claves de este startup son los restaurantes de Barcelona, España. La propuesta de valor que utiliza esta es poder realizar el pedido con anterioridad de llegar al local para evitar esperas innecesarias, como así también pagar el pedido sin la necesidad de la intervención humana.

Las actividades claves de esta se concentran en el back office de esta aplicación permitiendo estudiar los comportamientos de consumo de los usuarios con el objetivo de ofrecer descuentos y promociones a través de puntos por fidelidad que se consiguen al usar la app.

Este startup brinda además descuentos que van desde un 10% a un 30% en los menús de locales que se adhieren a su plataforma como una manera de generar interés en su público y así incentivar la descarga de esta aplicación.



Menú app



Esta marca a diferencia de las demás se encuentra en una etapa de desarrollo mucho más avanzada debido a que anteriormente comenzó con 'Kiosk' que son pantallas alargadas ubicadas dentro de los locales generalmente de comida rápida para realizar una fila, y pedir de una manera virtual y táctil. Debido a los nuevos desafíos que se presentan día a día esta empresa se adaptó convirtiendo esta misma tecnología en una aplicación móvil.

Esta intenta posicionarse en la mente de sus clientes a través de una propuesta innovadora que les permitirá aumentar los ingresos como así también mejorar la experiencia de los clientes tanto en el local como también a través de delivery, facilitando la utilización de esta a través de los teléfonos, kiosk o cualquier otro dispositivo como una computadora o notebook.

Además de permitir a los usuarios de esta aplicación realizar el pedido de los productos que desean, también posibilita la integración del pago dentro de la misma.

Por otro lado, brinda la posibilidad a los dueños de los establecimientos realizar diversas acciones con sus clientes ya que la aplicación facilita la recopilación de datos acerca de los hábitos y frecuencia de consumo como así también de dato demográficos a través de un CMS (Sistema de Gestión de contenido). Esto podría considerarse como una gran ventaja competitiva ya a través de ella es posible ofrecer cupones de descuento, notificaciones, ofertas especiales, recomendaciones de productos hasta incluso recompensas para los usuarios. Actualmente se encuentra generando cada vez más funcionalidades que beneficien a los dueños de los locales que lo poseen.

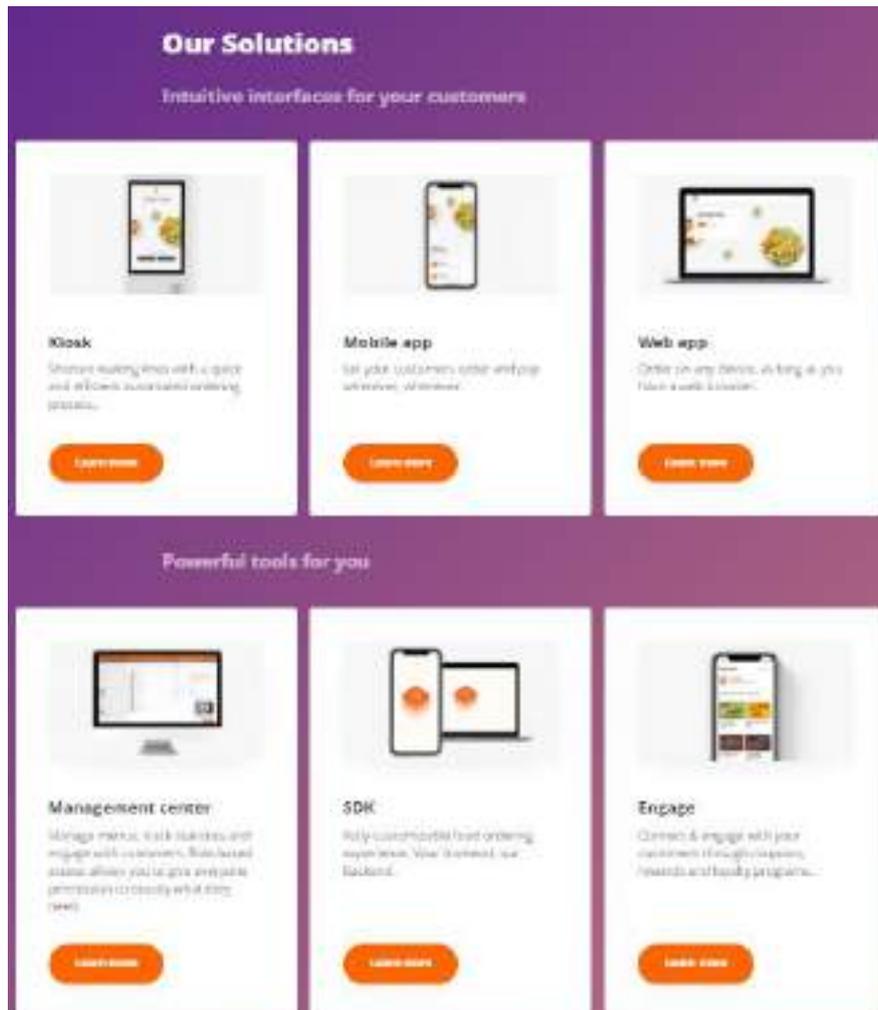


Figura 6 – Obtenida de la página oficial de Menu app

Por último, hace hincapié en el impacto del comportamiento sustentable y ecológico de no poseer un menú físico el cual debe ser descartado o modificado cada vez que se incorpora o se elimina un nuevo producto de la carta.

Conclusión

Gracias a la investigación de este tipo de aplicaciones nos permitió relevar que el factor tiempo es clave para competir con las demás aplicaciones, ya que todas se ponen énfasis en reducir los tiempos de espera eliminando filas y tiempos muertos como la espera que tiene el cliente hasta que el mozo se acerque a tomar el pedido como así también en el momento del pago de la cuenta, permitiendo una mayor satisfacción en los clientes como también la mayor rotación en las mesas. Además, esto permite eliminar algunos cuellos de botella que pudiera tener los establecimientos, y poder reforzar otras actividades para hacerlas más eficientes.



Otro factor común que encontramos a través del benchmarking de las aplicaciones fue que todas cuentan con diversos paquetes que ofrece más o menos funcionalidades a través de la suscripción mensual a determinado paquete. Esto es un punto clave a tener en cuenta ya que en el mundo gastronómico como en el de cualquier negocio existe una variedad de situaciones por lo que cada local puede tener diferentes necesidades y nuestra misión a través de esta metodología es entregar aquella solución de acuerdo a las necesidades reales de nuestros clientes.

Por último, el valor agregado que poseían aquellas aplicaciones en un estado de desarrollo más avanzado es ofrecer un sistema de gestión integrado que permita conocer las tendencias y patrones de consumo de sus clientes. Esta herramienta puede brindar una gran ventaja competitiva ya que si los datos son manipulados correctamente es posible incrementar las ganancias del establecimiento. A través de este sistema de gestión se permite enviar notificaciones, informar acerca de eventos como así también de descuentos y promociones, como así también desarrollar estrategias de remarketing a aquellos clientes que deseamos que regresen a través de cupones de descuento, premios y otras herramientas.



Figura 7 – Obtenida de la página oficial de Menu app

Gracias al análisis de estas funcionalidades y servicios que se ofrece se redactaran entrevistas para luego proceder a encontrarnos con dueños de locales gastronómicos para conocer de aquellos que realizaron algún cambio como la digitalización de su menú que los motivo a esto, cuáles son las funcionalidades que le brinda la solución que están utilizando, cuales son aquellas que considero clave al momento de elegir un determinado servicio y no otro, como así también la percepción del valor de la autogestión en los clientes y por último la modalidad de pago que tiene con estas plataformas.



Modelo de Negocio Canvas



Figura 8 – Modelo Canvas - Elaboración propia

Asociaciones claves

Dentro de este apartado consideramos como nuestras asociaciones claves principalmente a los locales gastronómicos ya que estos serán nuestros pilares para ingresar al mercado y poder brindar una solución a sus problemas. Si bien los clientes de los bares serán nuestros usuarios metas, sin la aprobación de los dueños no podremos llegar hasta ellos ya que estos son los que nos contratarán. Además, también incluimos a los programadores ya que estos serán los responsables de la arquitectura del sistema, los que brindarán soporte como así también podrán solucionar los errores que se presenten. Por último, tenemos a las tarjetas de crédito y los integradores de pago como MercadoPago ya que estos serán los encargados de realizar el procesamiento de los pagos a los locales.

Actividades Claves

Entre las actividades claves se encuentra el desarrollo del sistema que permita el autoservicio, como así su constante actualización con nuevas funciones y el mantenimiento del mismo donde incluye la incorporación de mecanismos de seguridad de datos.



Además, se considera de suma importancia mantener un servicio postventa con nuestros clientes ante cualquier duda, consulta o bien problema que pudiera surgir en el funcionamiento del sistema.

Recursos claves

Los recursos claves que se determinaron será el sistema de pedidos a través de la app web como así también los usuarios de la misma ya que si no se logra una buena aceptación por parte de estos todo el esfuerzo habrá sido en vano. Para ello consideramos de vital importancia generar una excelente comunicación y capacitación nuestros usuarios potenciales a través de tent card, banners, etc. que brinden toda la información acerca de cómo utilizar el sistema de la forma más clara y sencilla posible para que no deban recurrir a un mozo o a algún personal del bar que deba explicarles.

Además, para poder llevar a cabo este proyecto de manera escalable se consideró necesario recurrir a algún fondo de inversión para startup que se existe en diferentes instituciones a fin de apoyar a emprendedores.

Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor será agilizar de la manera más sencilla y rápida todos los procesos dentro del local comenzando desde el pedido de los clientes como así también el pago, asegurando la confianza plena del funcionamiento dentro de los locales gastronómicos de forma que los encargados de los locales puedan utilizar su tiempo en decisiones estratégicas y no tanto operativas las cuales serán automatizadas, permitiendo así generar un mejor servicio al cliente como también mayores ingresos debido a la mayor rotación de las mesas

Relaciones con los clientes

Se considera de suma importancia brindar total confianza en nuestro funcionamiento como así también brindar la posibilidad de comunicarse con un asesor que pueda evacuar cualquier duda o consulta de ser necesario

Además, también se consideró poder generar alianzas entre distintas empresas para poder brindar a los usuarios beneficios que incentiven el uso en los locales de nuestros clientes

Clientes

Los clientes que apuntamos son locales gastronómicos de Tucumán que busquen mejorar la experiencia de sus clientes a través de una forma rápida y fácil de pedir.

Canales

Consideramos que los principales canales de comunicación deberán ser a través de medios digitales como Facebook ads, Google Ad, Youtube, Instagram, entre otros medios.

Costos



Entre los costos que se determinaron nos encontramos con los costos fijos como el hosting, la dirección de correo electrónica de empresa, como así también certificados de seguridad SSL

En este tipo de empresas digitales es muy común poseer mayor proporción de costos variables entre los que identificamos a los códigos QR que serán necesario para las mesas de los bares, los costos de mano de obra de los programadores, los gastos en las campañas de marketing para comunicar nuestros servicios.

Ingresos

Gracias al benchmark y las entrevistas realizadas a los diferentes dueños de los bares decidimos que el modelo de ingresos que se utilizara será un modelo de ingresos por suscripción pudiendo optar por diferentes versiones que mejor se adapten a las necesidades de cada local gastronómico.

Entrevista a clientes potenciales de WOFF

Una vez confirmada la necesidad de la implementación de este tipo de aplicación a los locales gastronómicos se procedió a redactar las siguientes preguntas para las entrevistas que se realizaran a distintos dueños y encargados de bares y restaurantes ubicados en la provincia de Tucumán. Este paso busca conocer o entender como los nuestros clientes llevaban a cabo sus procedimientos, sus experiencias, es decir se centrará en comportamientos pasados, y no se buscará implantar una idea sino más bien determinar cuáles son las necesidades de estos clientes para poder así desarrollar un producto que sea viable y escalable de acuerdo a ello. Las entrevistas serán semi estructurada, con la utilización de preguntas disparadoras que permitan que el entrevistado se desenvuelva con la finalidad de poder localizar aquellos puntos donde se debe hacer hincapié para el desarrollo de un PMV (Producto mínimo viable), cuales son aquellas funcionalidades claves para que estos estén dispuestos a utilizarlas, como así también la percepción de los dueños hacia estos nuevos métodos, y por ultimo llegar a preguntas más delicadas como conocer el precio que estos estarían dispuestos a pagar y cuáles son los factores realmente relevantes para hacerlo. Así también lo que se intentara comprender serán las razones de aquellas personas que no cuentan con este tipo de sistemas y determinar cuáles factores considerarían importantes a la hora de tomar una decisión en la implementación de esta y también si se encuentran unidos a otro tipo de servicio para conocer los motivos que los beneficia al estar con este tipo de aplicaciones

Las entrevistas serán de tipo exploratorias con un enfoque interpretativo ya que lo que se busca es conocer aquellas experiencias y necesidades de los clientes objetivos para poder brindar una solución óptima de acuerdo a sus necesidades reales y no las que se podrían llegar a suponer al desarrollar un producto con funcionalidades innecesarias para estos, con el objetivo de poder innovar una solución lo más rápido posible en base a experiencias reales de clientes potenciales.



Estructura

Introducción
Funcionalidades
Percepción de la solución
Costos de implementación

Inducción

- ¿Hace cuánto que tiene el bar?
- ¿Cómo maneja actualmente los pedidos de los clientes? ¿El usuario utiliza actualmente un menú digitalizado?
- ¿Porque lo lleva a cabo de esta manera?

Si posee menú digital

- ¿Este menú lo realizaron los propios dueños? ¿Alguien vino a ofrecerle alguna de estas alternativas?
- ¿Que lo hizo cambiar a este nuevo formato?
- ¿Como llego hasta esta opción?

Funcionalidades

- ¿Qué funcionalidades tiene que las considera importante?
- ¿Porque optaste por esta opción?
- ¿En que lo beneficia/ayuda?
- ¿Considera que mejoro el servicio al cliente? ¿Por qué?
- ¿El sistema que tiene implementado es gratis? ¿Tiene algún tipo de costo?
- ¿La idea de implementar este tipo de sistemas ya estaba pensada antes de la pandemia de Covid-19? ¿Estaban pensando rediseñar algún tipo de proceso en el local?

Percepción de la solución

- ¿Noto que el consumo de sus clientes aumento/disminuyo?
- ¿Cómo fue la respuesta de sus clientes ante esta implementación? ((¿Cuál es aquel punto de dolor?))



Costos

- ¿Cómo considera en relación entre el costo y los a los beneficios que le entrega? ¿Por qué?
- ¿Crees que tus clientes utilicen este tipo de mecanismos te beneficia de alguna forma?

NO posee menú digital

- ¿Cuándo comenzó la cuarentena alguien vino a ofrecerle algún servicio para el mejorar la atención del bar?
- ¿Conoce este tipo de servicio?
- ¿Le ofrecieron alguna vez implementar este tipo de aplicaciones?

Funcionalidades

- ¿Porque cree que no es necesario? ¿Por qué razones no lo quiere implementar? ((Resistencia al cambio, poco control, inseguridad en la protección de los datos, etc.))
- ¿Las funcionalidades que le ofrece no le ayudan en nada? ¿Requiere el mismo tiempo todos los procesos?
- ¿Encuentra engorrosas este tipo de aplicaciones?

Percepción de la solución

- ¿Sabía que en otros locales se está implementando estas tecnologías?
¿Porque cree que sucede esto?
- ¿Se encuentra adherido a otro tipo de plataformas de delivery como PedidosYa, Rappi, etc?
- ¿Qué beneficios les presenta unirse a esas aplicaciones?
- ¿Si le ofrecieran algún tipo de estos productos, pensaría en incorporarlo?
- . ¿Qué soluciones tendría que brindarle para estar dispuesto a pagar por este tipo de servicios?

Costos

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar? -Si se da, ¿Periferia pagar un mensual/pago único/comisión por venta?

Resultados de las entrevistas



Entrevista #1

El entrevistado es un el dueño de una cervecería artesanal ubicada sobre la avenida Mate de luna en la provincia de Tucumán, el cual cuenta con un sistema de gestión llamado FUDO que utiliza desde la re apertura del bar debido a la pandemia del Covid-19 que provocó el cierre de este rubro por un tiempo, este sistema posee un modelo de suscripción mensual que permite instalar 'módulos' que incorporan más funcionalidades dependiendo los requerimientos del cliente. Antes de este evento el bar desempeñaba sus funciones de pedido y cobro a través del autoservicio de los clientes.

Esta aplicación permite ingresar al sistema a través de cualquier dispositivo conectado a internet. Durante la entrevista el entrevistado demostró el funcionamiento del sistema, el cual permite generar diversas zonas donde están ubicadas las mesas (Por ejemplo: Salón 1, Salón 2, Terraza, etc.) además permite visualizar cuales mesas se encuentran ocupadas y las que se encuentran libres como así también poder clasificar entre cocina y barra, para que en el caso que se haya pedido una bebida la alerta se genere en el sistema del barman. Esta aplicación permite cargar los pedidos de los clientes a través del teléfono de los mozos, que cuentan con determinados permisos para poder brindar el servicio, una vez que el pedido se entra listo el pedido se notifica (A través de un handies/radios) al mozo para este lo retire desde la cocina/barra para llevarlo a la mesa correspondiente. Una funcionalidad que consideró importante el entrevistado fue la posibilidad de integración con la plataforma de PedidosYa, Rappi, Glovo, etc. para que todos los pedidos se registren en el sistema y poder llevar un mejor control de los pedidos recientes, entregados y pendientes como así también obtener información de los usuarios de las apps para poder llevar a cabo campañas de publicitarias.

El entrevistado comento que a pesar de que tiene conocimientos y le gusta estar al tanto de las nuevas tendencias, al encontrarse con un código QR en un local puede molestar en su experiencia. Considera que el mozo en algunos casos si agrega valor al comunicar información más detallada de los platos. El problema que subyace al utilizar los códigos QR reside debido a que el archivo PDF que se descarga a través de este tiene un peso demasiado excesivo y que se debe contar con wifi en el lugar, y si se utilizan datos móviles puede demorar demasiado. Una opción menos problemática que comenta puede ser los llamados kiosk que se utilizan en locales como Mc Donalds donde se realiza el pedido a través de una pantalla táctil.

Una vez que el cliente desea retirarse, este debe solicitar el pedido de la cuenta al mozo que lo atendió y este último procederá a pedir el 'Control de mesa' y procede a llevárselo al cliente, una vez que este confirma que es lo que efectivamente se consumió, procede a pagar y el mozo pide el cierre de mesa al cajero. En el caso de que haya alguna incongruencia se procede a modificar el control de mesa previo aviso del cliente a través del sistema.



Una funcionalidad con la que debe contar la aplicación es la que permita realizar el cambio de mesas de los usuarios en el caso que sucediese por algún motivo. Actualmente esto se soluciona a través de la carga a través del sistema actual de un producto X a precio \$0 indicando en la descripción del pedido que se debe realizar el cambio de la mesa A hacia la mesa B, en ese momento el cajero procede a la transferencia de los productos.

Además, el entrevistado explicó que el sistema de gestión posee la posibilidad de incorporar un módulo que permita la autogestión de los clientes, pero el gran inconveniente que se presentó es que no tenían diagramado como se debería brindar el servicio en el local, además del problema de que la app no permite el cambio de mesa de manera integrada, ya que no se vincularía con ningún tipo de cuenta ni número de teléfono que permita identificar a los usuarios que pidieron. Además, el sistema no permite la incorporación de imágenes de los productos en el menú. Por otro lado, considera muy importante que se debe contar con una muy buena comunicación con los usuarios para motivarlos a utilizar esta convenciéndolos que sus pedidos llegaran mucho más rápido o incentivándolos con algún tipo de descuentos.

FUDO permite la integración directa con el Marketplace (en el caso que lo tuviera) del local para poder desarrollar un menú más personalizado de acuerdo al local. El sistema brinda una especie de manual de cómo desarrollar el Marketplace para la posterior integración. En este punto el entrevistado comentó que si se llegara hasta el punto de desarrollo de un Marketplace tal vez convenga desarrollar su propio sistema de gestión ya que no estaría tan lejano a la idea.

Una gran desventaja que se presentó es que el sistema brinda información post venta muy básica, es decir, solo indica cantidades vendidas, precios, etc. y todo esto debía procesarlo a través de hojas de cálculo de Excel, además que actualmente gran parte de sus esfuerzos se basa en la comunicación digital y al no contar con datos acerca de los usuarios, esto se dificulta aún más. El entrevistado comentó que le servirían análisis como formas de pago a través de la cual se realizó, información personalizada de clientes acerca de sus consumos, proyección de gastos, entre otras.

El entrevistado comentó que ya habían pensado antes de la pandemia la modificación de los procesos dentro del bar incluso llegar al autoservicio, pero uno de los grandes inconvenientes que se encontraron era que no se podría controlar que una persona que no se encuentre en el local pudiera realizar pedidos de forma mal intencionada, ya que ningún servicio ofrecía alguna función de geolocalización, por ejemplo. Además, comentó que le interesaría que se brinde esta función debido a que podría reducirse el número de mozos y cambiar el puesto por runners (Encargados de llevar la comida a la mesa), no considera eliminar los runners debido a que considera que las personas del segmento al que atiende (18 a 45 años) no estarían dispuestas a buscar sus platos desde la barra. Una de las soluciones que pensó el dueño del local es que antes que se envíe la comanda a la mesa se realice el pago del pedido, de forma que exista algún tipo de seguridad en este proceso y además que no se pueda pedir si no se encuentra en un rango de distancia la local pre establecido.



Una de las funcionalidades en las versiones más premium que posee este sistema es al instalar un módulo que permite la incorporación del controlador fiscal, es decir que una vez que se genera una factura se encuentra vinculado con la página de AFIP prescindiendo así del controlador fiscal.

Se considero que la autogestión si puede generar valor en algunos clientes si estos pudieran ver lo consumido discriminadamente entre los integrantes de la mesa a fin de que el monto total no sea impactante y retraiga el consumo en el bar.

Por último, se confirmó que por lo general se vive el problema cuando se concurre a un lugar en grupos grandes al momento del pago de una cuenta general, faltando siempre dinero o porque se pierde el control de lo consumido. Pero para que los clientes tengan la confianza de ingresar sus datos en las aplicaciones de autogestión deberían contar con alguna certificación de seguridad como lo es MercadoPago ya que este integrador ya genero una confianza entre los usuarios. Otro lado considera que debería ser una app web ya que se considera muy invasivo el hecho de descargar una app única por cada local que cuente con una app de este tipo además del peso que pueden tener estas.

Entrevista #2

Esta entrevista se realizó a uno de los dueños de un restaurant que posee dos sucursales, una en Yerba buena y otro en Barrio norte de la provincia de Tucumán.

La entrevista se realizó en el bar ubicado en Barrio Norte en el cual el entrevistado nos comento acerca del funcionamiento actual del mismo, donde se contaba con un servicio tradicional en el cual el cliente llega, pide la carta al mozo, una vez que el cliente decide el mozo toma el pedido y lo carga en las terminales ubicadas en 3 zonas del bar, estas terminales están conectadas a través de un sistema de gestión llamado MaxiRest el cual envía una alerta en la cocina para poder comenzar a preparar los pedidos, una vez listo, el runner busca el pedido y lo lleva a la mesa, posterior a esto el cliente procede a llamar al mozo para pedir la cuenta la cual se imprime en la caja y se realiza el pago.

Posterior a esto nos comentó un evento que surgió en la 2da noche de apertura en esta sucursal donde habían implementado tablets en vez de las terminales que tenían en el local de Yerba buena, el problema surgió cuando se dieron cuenta que todas las comandas que se habían enviado a través de las tablets no se estaban imprimiendo en la cocina y por lo tanto no estaban siendo atendidas las mesas. Aquí se registró el gran disgusto del entrevistando donde dio su opinión acerca de los estos sistemas que no se encuentran 100% diseñados para funcionar en aparatos que no son propios, en este caso las tablets. Nos contó que se quiso implementar estas Tablets por el hecho que no requieren tanta instalación de cables que desmejoran la visual del lugar. Por otro lado, comento que quisieran incorporar la posibilidad de que el sistema se lo utilice de forma online ya este servicio no cuenta con esta opción. El gran problema que



reconoció de no tener un sistema online es que en el caso de un corte de luz tendría que tener un generador aparte.

Los dueños de este bar sostienen que están dispuestos a implementar cualquier tipo de producto que mejore y agilice los procesos no importa cómo, siempre y cuando se pueda tener una confianza ciega en los sistemas y no estar pendiente de si funciona o no. Debido al suceso anterior el entrevistado junto con sus socios decidieron implementar pronto una app llamada waitry. Los dueños eligieron esta app debido a que es la única app compatible con el sistema de gestión con el que cuentan.

El entrevistado menciona que el sistema de gestión que utilizan es el número 1 de Argentina y que ellos tienen contratada la versión más avanzada del mismo pero que no utilizan una gran cantidad de funciones ya que no son tan intuitivas y llevaría un tiempo explotar su potencial. Entre las funciones que utilizaban son la diagramación de las mesas, su estado de ocupación, el cambio de mesas, la facturación a través de la impresión fiscal integrada al sistema, la posibilidad de incorporar pedidos ya, etc.

A pesar de su interés en la incorporación de esta nueva app para realizar los pedidos y pagos, consideran que al menos por el momento se seguirá usando la carta física, debido a que las experiencias que tuvieron con cartas a través de códigos QR fueron incómodas en su utilización ya que eran pequeñas, estaban mal adaptadas entre otras. La incorporación de esta app será de forma paralela para probar la reacción de sus clientes, ya que piensan que puede haber inconvenientes al no saber utilizarla, que la persona no tenga datos móviles, se caiga la conexión wifi, no tenga batería entre otros escenarios que podrían suceder.

El entrevistado considera fundamental la rapidez y simpleza en el servicio, es por ello que cuentan con una carta reducida y productos sencillos que no requieren información adicional, es por ello que si al incorporar cualquier aplicación en lugar de agilizar el proceso lo atrasa por cualquiera de los problemas anteriormente mencionados la dejarían de lado. Es por ello que la comunicación y la facilidad del uso de cualquier app a implementar debe ser lo más sencillo posible. Además, comento que siempre se está buscando nuevas formas de disponer el bar para que el trayecto tanto de la gente como de los mozos sea lo más rápido posible.

La implementación exitosa de este tipo de app permitirá reducir un gran costo que tiene el bar el cual es la impresión de los menús físicos, los cuales tienen el gran inconveniente de no poder incorporar opciones nuevas, modificar los precios de forma inmediata o bien agregar un producto por una noche en especial. El entrevistado añadió que es muy difícil encontrar buenos mozos que busquen la excelencia en el servicio y que todo lo que no esté en la carta no se vende, es decir que si la información no se encuentra allí es muy difícil convencer a los clientes.

Un dato muy importante que pudimos rescatar de esta entrevista es que los dueños no usan el gran potencial que pueden brindarle los datos acerca de los consumos en sus clientes debido a que si bien el sistema de gestión brinda información sencilla y



para obtener información mucho más valiosa alguien debería encargarse de la extracción y procesamiento de los datos.

Relacionado a esto, el dueño considera muy importante tener información de sus clientes y es por ello que en el local de yerba buena cuenta con un código QR a través del cual se redirecciona a una encuesta de Google para poder conocer su experiencia en el bar, gracias a esto permiten conocer el rango de edad, mail, etc. Menciono que no encontraron otra forma de recopilar datos de sus clientes sin ser invasivos.

El costo actual que se desprende de tener el sistema de gestión con el que cuentan es muy bajo en comparación con el porcentaje de facturación, el cual es inferior a un 1%. Es por ello que no sienten el problema de reemplazar estas tecnologías que generen mayor valor.

Una de las características funcionales que el entrevistado menciona fundamental y que todavía falta es generar algún tipo de gestión que relacione los inventarios con los proveedores para poder realizar la carga de pedidos de mercadería de una forma mucho más rápida y automática posible, sin tener que estar realizando diariamente el control del stock necesario para poder trabajar durante el día.

Entrevista #3

Esta entrevista se realizó a un dueño de un bar ubicado sobre la avenida que delimita Barrio Norte mediante la cual se pudo conocer un poco acerca del funcionamiento del lugar como así también algunas molestias que tenía con respecto a su sistema actual.

Primero que nada la entrevista inicio pidiendo que relate como es el sistema a través del cual se llevan a cabo los pedidos de las mesas del local, el entrevistado nos comentó que posee un software a medida realizado por el encargado del área de sistema de la empresa a través del cual accedieron a través de un pago único inicial para su desarrollo, actualmente el sistema funciona a través de una web donde todos los empleados del bar tanto mozos como cajeros tienen un perfil que les brinda determinados permisos según su cargo. Los mozos están divididos por zonas con mesas asignadas, cuando un cliente necesita realizar un pedido este debe buscar al mozo de su área para solicitarle la carta y realizar el pedido. El mozo tiene la posibilidad de cargar la comanda a través de su celular el cual genera una impresión ya sea dentro de la barra en el caso que se traten de bebidas como así también en cualquiera de las dos cocinas que posee el bar, en este caso se asigna a la cocina más cercana del sector donde se solicitó

El propietario contó que ellos poseen un sistema de gestión gastronómico desarrollado a medida por una persona que se encarga de toda el área de sistemas del bar, este software permite realizar pedidos online a través de los teléfonos celulares de los mozos, realizar el cambio de mesa en el caso que sea necesario, pedir el control de mesa, y solicitar el cierre de la misma entre otras funciones. Este sistema tiene funciones muy similares a los que utilizan otros locales de este tipo salvo que no cuenta con la opción de generar informes de manera automática, según el



entrevistado, este realiza análisis de manera periódica para poder ver como se viene evolucionando el bar y poder tomar decisiones pero menciono que no lo estaba haciendo últimamente debido a que le lleva demasiado tiempo procesar la información es por ello que pensó en solicitar el desarrollo de este proceso pero en caso no ser posible, evaluaría la implementación de otro sistema que lo brinda. Entre los socios del bar decidieron optar por la incorporación de un sistema hecho a medida debido a que si bien se requiere una inversión inicial muy grande a lo largo del tiempo esto se amortiza y se pueden ir requiriendo nuevas funcionalidades de acuerdo a las necesidades del bar. Esto último nos hizo dar el foco en que la adaptabilidad es un ideal a tener en cuenta en este tipo de desarrollo ya que no todos los bares tienen las mismas situaciones y problemas.

El entrevistado expreso su opinión acerca de los mozos dentro de este tipo de locales donde cree que el mozo puede lograr a través de su carisma, humor, etc. mejorar la experiencia de los clientes, además de la posibilidad de estar en el momento para resolver una duda o problema. Por otro lado, también implemento el uso del menú a través de un código QR debido a que los costos de reimpresión y diseño de su menú son muy elevados y es por ello que están teniendo un gran problema, el cual es que los mozos deben recomendar algunas opciones que no se encuentran actualmente en su menú físico. Todo esto conlleva a que el tiempo de servicio aumente o bien depender demasiado de las capacidades interpersonales y el nivel de motivación de los mozos.

Un gran problema que tiene actualmente esta persona es que su sistema de gestión no está vinculado con pedidos ya es decir que cuando recibe un pedido, el cajero lo visualiza a través de la plataforma de PedidosYa (ya sea en una PC o un celular) y debe pasar manualmente el pedido al sistema de gastronómico como si fuera servirse a una zona en el diagrama del bar llamada "Delivery" y se le asigna a cualquier mesa, para que cuando la persona que lleva los pedidos venga a retirar se le cobre el importe de este pedido y en ese momento se cierra la mesa. Todo esto provoca un doble trabajo para el cajero. El entrevistado hizo notar su descontento con esta modalidad por lo que se puede sostener que al desarrollar un servicio se debería intentar desarrollarlos para que puedan integrarse a estos a fin de no generar mayores tiempos de servicio.

La innovación en el bar es algo continuo según comento el entrevistado, siempre se están buscando nuevas y mejores formas de incrementar la satisfacción en el servicio al cliente, incluso se pensó en la implementación de desarrollar un sistema de autogestión a través de tablets en algunos sectores dentro del bar para que las personas no tuvieran que recurrir al efectivo y poder pagar mediante de un código QR a través de sus celulares, esto no se concretó debido a que el bar cuenta con una modalidad de pub el cual consideran un valor agregado muy grande y que no modificarían y por lo cual esto sería un inconveniente ya que la manipulación de este tipo de hardware puede conllevar a roturas, hurto de los aparatos, y cualquier desperfecto técnico que puedan surgir por estar cerca de las pedidos de la mesa.



Esta modalidad de Pub tan reconocida que tiene el bar a veces se dificulta el hecho de llamar a las mesas a los mozos ya que estos se encuentran realizando otras tareas, ayudando en otros sectores, entre otras situaciones. Es por ello que el entrevistado intento incorporar un sistema que a través de botones ubicados en las mesas puedan generar una vibración en pulseras que se colocan los mozos y con un display instaladas en las mismas, ver la mesa donde se los necesita, pero debido a la pandemia de este año decidieron posponerlo debido a que la capacidad se iba a ver reducida.

El entrevistado sostiene que la utilización del código QR en las mesas cada vez es mayor ya que el cliente no solo no debe esperar que el mozo lleve la carta a la mesa, sino que cuenta con algunos productos que tal vez no se encuentren en la versión física ya que esta las puede ir modificando con platillos semanales, cervezas nuevas, promociones, entre otras. Para resolver en parte el problema de la conectividad el bar brinda en sus tent card donde se encuentran los QR una red Wi-Fi con contraseña donde los clientes pueden conectarse para poder acceder más fácilmente a este menú, motivando a su utilización como así también a un pedido más veloz.

Entre los principales factores claves que lo hacen decidirse por un sistema y otro es el beneficio que le representa el nuevo servicio frente al que ya tienen, es decir si contiene todas las funcionalidades que posee el actual, y además puede brindar otras funcionalidades que considere interesantes recién revisaría el factor precio, debido que considera que toda implementación de algún tipo de sistema requiere una inversión importante que se debe tener en cuenta ya que se lo tiene en cuenta para el largo plazo. Es por ello que se considera que, al constante mantenimiento y mejora del sistema, junto con la incorporación de nuevas funcionalidades es sumamente relevante para este tipo de cliente

Por último, el cliente considera que la mejor forma de pagar un servicio es a través del pago de una licencia para tener el sistema funcionando al 100% de sus funcionalidades y luego realizar pagos anuales para actualizaciones ya que considera que incluso la duda de si adquirir o no un nuevo modulo puede inhibir a la innovación y a la búsqueda de mejores herramientas para mejorar los procesos, servicios y experiencia dentro de los bares.

Entrevista #4

Nuestro entrevistado fue un dueño de un restaurante en la Concepción, Tucumán la cual, si bien no se pudo visitar, el dueño acepto hacer la entrevista a través de una llamada telefónica. Aun así, el entrevistado nos brindó fotografías muy detalladas de toda la disposición del bar como así también de las cartas y las ubicaciones de las mesas.

Esta persona nos comentó que comenzó a utilizar el sistema de gestión FUDO hace muy pocos meses. Ya que hasta el verano pasado cuando pudieron abrir sus puertas estaban realizando el sistema a través del autoservicio en la caja, pero además todo



se plasmaba todo de manera manual con papel y lápiz para llevar a los encargados de la cocina o a los chicos que se encargan de la parte del café de especialidad, lo cual resultó en caos dentro del local. Entre los problemas que nos comentó el entrevistado fueron que no se tenía ningún tipo de control de stock, no quedaba registrado en ninguna parte aquellos productos que se hayan vendido efectivamente, por ende, no se podía realizar un control con la caja, entre otras, es decir se volvió una situación inviable.

Se eligió FUDO por la posibilidad de gestionar los pedidos de manera online y rápida, sin tener que llevar papeles con las comandas escritas de un lugar a otro, además los tiempos de servicio aumentaban aún más si el mozo esperaba a recolectar una cierta cantidad de pedidos debido a que otra mesa cercana también requiere de su atención y recién ahí llevarlos a la cocina para que se empiecen a preparar, como así también la posibilidad que los papeles se encuentren mal escritos o impropios o bien que los mozos además permitió de poder solucionar el stock de la mercadería que se encontraba en el local para que en el caso que se necesite, volver a aprovisionarse y no presentar faltantes ante los clientes.

El bar es de gran tamaño y se divide en 3 sectores que son el patio, el salón principal y la vereda, donde para poder pedir la atención del mozo debe estar en esa zona, por lo que a veces se generan inconvenientes producidos por la falta de personal disponible, el aumento del personal es una decisión que se tiene que tomar con pinzas ya que su incorporación representa un gran desembolso de dinero y debe ser una decisión pensada en base a los datos históricos del bar ya que en caso de contar con más personal del necesario se incurrirían en importantes costos, por lo que se intenta exprimir al 100% todos los recursos que se poseen. El atraso en los mozos para atender la mesa por zonas puede incurrir en peores tiempos de servicio para los clientes.

Entre las situaciones que el sistema de FUDO no está resolviendo en el bar del entrevistado es cuando algún cliente llama por teléfono para solicitar el pedido por teléfono o whatsapp, en este momento el cajero debe cargar el pedido ya sea desde las tablets o bien a través de la PC y enviarlo a la comanda "Delivery" y en ese momento se imprime el pedido en la cocina, pero el problema está en que en esa comanda no sale impresa la dirección del lugar donde se debe llevar el pedido, por lo cual se vuelve mucho más complicado diagramar la logística de los envíos, ya que para poder acceder a la dirección se debe hacer el cierre de la comanda "Delivery" la cual se imprime únicamente en la caja, una vez que el cadete llega al local. Todo este proceso produce gran costo de envío debido a que no se pueden agrupar pedidos de una misma zona. Otro gran problema es que cuando se quiere hacer un cierre de mesa además de imprimirse en la caja, también se imprime en la cocina por lo cual podría llegar a generar confusiones si se trata de un cierre parcial por ejemplo como así también el gran gasto de papel que se da en las comandas.

El entrevistado conoció este sistema a través de una experiencia en otros bares ubicados dentro de San Miguel de Tucumán donde observó que las personas que los



atendían en las mesas tomaban los pedidos a través de tablets del local y esto implicó en que los tiempos de preparación como así también de servir los platos sea mucho más rápido que en su bar. Por esta situación decidió pedirle al mozo el nombre del sistema y comenzó su búsqueda en internet para encontrar dicha solución. Además, el cliente comentó que el factor clave de decisión para la incorporación de este sistema fue que el pago se realiza de manera mensual sin necesidad de firmar un contrato por una determinada cantidad de meses, además la facilidad de incorporarlo a cualquier dispositivo ya sea Tablet, celulares, computadoras y tener que incurrir en instalaciones de terminales fijas dentro del local lo cual reduce el lugar para la ubicación de una mayor cantidad de mesas. También se buscó la alternativa de un software a medida, pero al final no se siguió con esta opción debido a que el paquete base que brindaba este tipo de proveedores era mucho mayor al costo de la suscripción mensual a FUDO el cual incorporaba una gran cantidad de funcionalidades necesarias y por otro lado la interfaz de este producto era mucho más intuitiva de las que habían ofrecido otros proveedores.

Por último, se intentó incorporar un código QR para la visualización del menú y poder realizar el pedido desde ahí, ya que, si se quisiera volver al sistema de autoservicio, hay ocasiones donde los clientes si ven que existe una cola muy larga se negarían a ir a hacer el pedido, es por ello que el entrevistado considera que es menos invasivo que un sistema de autoservicio ya que brinda la oportunidad de gestionar su pedido de forma más rápida y sin la necesidad de levantarse de las mesas.

Conclusiones del trabajo

Durante estos meses de trabajo se pudo recopilar información valiosa para poder emprender a través de la innovación con un enfoque hacia los clientes el cual se dirige a desarrollar productos y servicios en base a las necesidades reales e insatisfechas actualmente en los usuarios.

Además, desde una visión personal que tuve durante este trabajo es que existe realmente un gran interés en agilizar los tiempos de todo el proceso del pedido dentro de los locales, algunos intentaron mejorar la disposición de las mesas, otros reducir el menú a platillos y bebidas principales, implementación de un simple código QR que redirija a un menú virtual. A través de este trabajo pudimos hablar con dueños de los bares y en su gran mayoría están interesados en la implementación constante de nuevas soluciones tecnológicas si estas son fáciles de implementar y se las puede trabajar de la forma más rápida y sencilla posible.

A su vez consideramos que el modelo de negocio canvas debería ser modificado en partes debido a que ese fue el utilizado para la concepción de la idea y sobre el cual se estructuró todo el trabajo como así también a las entrevistas realizadas a los entrevistados.

Lecciones aprendidas

Mediante este trabajo se pudo identificar al principal competidor potencial de nuestra idea de negocio quienes eran los SaaS (Software as a Service) en forma de sistemas



de gestión gastronómicos lo cuales estaban desarrollados con una gran variedad de funcionalidades desde levantar los pedidos a través de una app web instalada en los teléfonos de los mozos, diagramación de las mesas en los distintos sectores del local, movimiento de mesas, brindar informes que sirvan para la toma de decisiones entre muchas otras funciones que, si bien no son utilizadas en su mayoría, está la posibilidad de recurrir a estas.

Además, se identificó que la necesidad subyacente detrás de la adquisición de los sistemas de gestión gastronómicos es incrementar la rapidez en el servicio, ya sea desde la simplificación de los menús, la disposición de las mesas, la cantidad de personal presente, entre otras. Los entrevistados contaron que siempre están dispuestos y en busca de mejorar el servicio en sus bares a través de la tecnología siempre que esta sea segura y confiables.

Una vez que identificamos estos dos factores se observó que el principal obstáculo en el desarrollo de este tipo de aplicaciones es la integración de nuestro producto con el sistema de gestión gastronómico, esto provocaría que el sistema que usan actualmente los bares podría desarrollar un módulo por el cual simplemente tengan que instalarlo en el ya existente y posiblemente dejar de utilizar nuestro servicio. Este escenario nos pone en una situación complicada para nuestra estrategia inicial por cual se decidió innovar realizando un pivotaje sobre las funcionalidades que deberá tener el producto mínimo viable (PMV), con las cuales se orientara a cumplir la misma visión inicial, la cual es la reducción de los tiempos ociosos dentro de los locales gastronómicos brindando un mejor servicio a los clientes.

El diseño de este PMV se diseñó en base a los obstáculos anteriormente planteados, es por ello que se realizó un estilo de pivotaje de *zoom-in* como menciona la bibliografía a través de la definición de un producto mucho más simple y que no tenga una dependencia directa con el sistema de gestión que utilice actualmente el local, que si bien los competidores podrían desarrollarlo, al día de hoy no lo está, por lo cual nos permitirá ingresar al negocio de la forma más rápida posible a fin de recolectar tanto información valiosa a los locales como así también para nosotros y posteriormente ir generando mejores versiones del servicio para que sea mucho más completo y de mayor valor.

También existe la posibilidad de buscar un equipo de desarrollo de sistemas de gestión locales que cuenten con los medios técnicos para realizar los proyectos, pero estén buscando alguien con una visión del negocio como el que nos moldea nuestra carrera para así complementar nuestras competencias para conseguir un mayor impacto en los clientes.

Diseño del PMV

Es así como se definió el modelo del PMV con el deberá comenzar el circuito de lean startup que permitirá nuevos aprendizajes una vez más, a través de una app web que posea funciones básicas mediante el escaneo de un código QR que redireccionará a



la web donde se solicitará permisos para utilizar la geolocalización, una vez aceptado esto se encontrara con una interfaz amigable y simple donde habrá botones como:

Llamar al mozo: Permitirá a las personas sentadas en determinada mesa, solicitar el que el mozo se acerque ya sea para responder alguna pregunta como así también cualquier situación necesaria. Aquí los mozos recibirán una alerta que un cliente de una mesa requiere su ayuda, el mozo podrá confirmarlo para que se asigne a su historial, con esta funcionalidad permitirá que los dueños de los locales puedan analizar el servicio de sus mozos, tiempo de respuesta, como así también una calificación en cuanto al servicio brindado, etc.

Ver el menú: El cliente del bar podrá ingresar a una sección donde se encontrará el menú que podrá ser actualizable por los administradores del local. Esto permitirá que el cliente pueda observar un siguiente platillo o bebida antes de llamar al mozo ahorrando así mucho más tiempo, ya que el momento en el que el cliente llama al mozo - este lo atiende - se solicita que traigan la carta - La entrega de la carta - elección del pedido, se eliminaría. El cliente podrá hacer una precarga de los pedidos de los clientes, un mozo podría pasar a confirmarlo antes de que se facture.

Pedir la cuenta: A través de esta se podrá saber el monto de la misma, enviado por el/la encardada de la caja junto con el detalle de la factura, y solicitar cerrar la mesa para que así el mozo proceda a retirar el dinero. Una vez finalizada la operación se podrá solicitar que responda una encuesta acerca de la calidad tanto del bar como así también de la app con el objetivo de generar información valiosa tanto para el bar como así también para nosotros.

Consideramos que en los principales tiempos ociosos dentro de un local gastronómico son los de espera del mozo para ser atendidos como así también cuando se desea pagar la cuenta es por ello que a través de estas funcionalidades básicas creemos que los tiempos de espera se reducirán potencialmente permitiendo que los el servicio al cliente mejore como así también la rotación de las mesas también lo haga.

Además, sobre el tent card donde se encontrarán las instrucciones de uso poseerá un espacio rellenable por los dueños del bar donde podrán dejar la contraseña del Wi-Fi para aquellos clientes que no tengan datos móviles de igual forma puedan entrar a la web y para aquellos que si tengan podrán no gastar sus datos para poder incorporar imágenes y videos de algunos de los platos o bebidas que posea el bar

Debió a que no siempre se cuenta con todo el presupuesto necesario se decidió establecer una escala de prioridades en el marco conceptual de un gráfico de Pareto donde el 20% de las funcionalidades aporten el 80% del valor de la idea por lo cual se establecieron que las funcionalidades a desarrollar consideramos principal y fundamental la opción de llamar a los mozos ya que esto es una situación frecuente en los locales y consideramos clave para mejorar el servicio en mesa además que podrá brindar un valor mucho mayor debido a que generara tanto información importante acerca de la calidad del servicio integral de lugar como así también la velocidad de la atención. Posterior a esto se debería implementar la carta a través del



código QR para poder agilizar el tiempo en el cliente elige lo que desea consumir sin la necesidad de solicitar el menú a los mozos esto permitirá que las personas puedan ir visualizando sus deseos de consumo antes de solicitar la atención de los mozos. Por último, la funcionalidad del pedido y cierre de caja sería la última en implementarse debido a que podría simplificarse en cierta manera utilizando la opción de llamar al mozo, pero una vez implementada el mozo simplemente conocerá lo que requiere el cliente y directamente le llevara la cuenta a la mesa.

En conclusión logramos determinar la manera en la cual vamos a comunicar nuestra propuesta a nuestros potenciales clientes, a través de un código QR se redireccionara a una demo del funcionamiento de la aplicación desarrollada sobre una Web, es decir una app web para los teléfonos, donde se simulara la interfaz de WOFF junto con una carta de un local permitiendo las funcionalidades que se tendrían una vez en el local, desde el escaneo, una solicitud de geolocalización para asegurar que las personas que no se encuentren en el local no podrán llamar a los mozos ni otras funcionalidades, además dará una cierta seguridad acerca de aquellos posibles situaciones donde se intente colapsar el sistema el cual fue unos de los temores que nombraron los entrevistados.

Hipótesis

En base a toda la investigación realizada en este tiempo se pudieron establecer las hipótesis que se deberán validar a través del producto mínimo viable se establecieron las siguientes suposiciones:

Hipótesis de valor: Los dueños de locales valoraran la reducción de los tiempos de espera de sus clientes en los locales.

Métrica: De todos los dueños de bares que ofrecimos ¿cuántos aceptaron la implementación?

Hipótesis de crecimiento: Las personas que posean locales similares al ver el buen funcionamiento al utilizarlo estarán interesados en adquirirlo.

Métrica: De todos nuestros clientes ¿cuántos llegaron a través de una recomendación por el uso de este producto?



Anexo

Entrevista #1

Inducción

- ¿Cómo maneja actualmente los pedidos de los clientes? ¿El usuario utiliza actualmente un menú digitalizado?

Los menús no se encuentran digitalizados, pero se cuenta con un sistema de gestión que permite la carga de las comandas a través de una app web llamada FUDO que poseen acceso los mozos

- ¿Porque lo lleva a cabo de esta manera?

Debido a que ya contaban con este sistema de gestión, el único cambio que tuvieron que hacer es agregar un “modulo” que les permita la versión móvil para los mozos

- ¿Este menú lo realizaron los propios dueños? ¿Alguien vino a ofrecerle alguna de estas alternativas?

Este menú ya lo tenían incorporado cuando el sistema del bar era autoservicio, por lo cual la única persona que lo tenía era la persona que se ocupaba de la caja

- ¿Que lo hizo cambiar a este nuevo formato?

El efecto que provoco la pandemia implico que se tomaran nuevas medidas de sanidad permitiendo que las personas se queden en sus mesas y esperar a ser atendidas por los mozos

- ¿Cuándo comenzó la cuarentena alguien vino a ofrecerle algún servicio para el mejorar la atención del bar?

Cuando comenzó el aislamiento social obligatorio y se estaban buscando soluciones para la aplicación de un protocolo para la reapertura de los bares no se acercó ningún tipo de empresa brindando algún tipo de solución por lo que tuvieron que recurrir a las herramientas que ya poseían.

Funcionalidades

- ¿Qué funcionalidades tiene que las considera importante?
 - Funcionamiento online (utilización desde cualquier dispositivo con internet)
 - Permisos según el puesto de trabajo
 - Registración de comanda
 - Aviso directo a las cocinas
 - Cambio de mesa
 - Visualización de mesas disponibles



- Clasificación de zonas dentro del local
- Control de mesa
- Controlador Fiscal

- ¿Porque optaste por esta opción? ¿En que lo beneficia/ayuda?

Debido a las nuevas medidas de sanidad impuestas se paso hacia este sistema, el cual permitió acelerar los procesos de pedido, eliminando así también las filas de espera que se presentaban en la modalidad de autoservicio

- ¿Considera que mejoro el servicio al cliente? ¿Por qué?

Cuando se trata de mesas pequeñas siente que se mantuvo igual, pero cuando se trata de mesas más grandes (Eventos, cumpleaños, after office) surgen los problemas en el cobro de las cuentas, lo cual no ocurría en el autoservicio.

- ¿La idea de implementar este tipo de sistemas ya estaba pensada antes de la pandemia de Covid-19? ¿Estaban pensando rediseñar algún tipo de proceso en el local?

Se había pensado en la incorporación de una autogestión digitalizada pero no se encontró ningún tipo de solución factible debido a que ninguna ofrecía soluciones en cuanto a la seguridad del cobro, la geolocalización de los clientes, entre otras.

- ¿Porque cree que no es necesario? ¿Por qué razones no lo quiere implementar? ((Resistencia al cambio, poco control, inseguridad en la protección de los datos, etc.))

Considera que implicaría un cambio en los procesos dentro del local y que las soluciones que encontró tienen todavía muchos desperfectos o no son del todo seguras para la incorporación en el proceso de pedido y más aún en el del cobro.

Percepción de la solución

- ¿Noto que el consumo de sus clientes aumento/disminuyo?

El entrevistado piensa que el consumo se mantuvo sin cambios entre un tipo de servicio y otro.

- ¿Cómo fue la respuesta de sus clientes ante esta implementación? ((¿Cuál es aquel punto de dolor?))

Algunos clientes si le comentaron que preferían el anterior proceso de autoservicio ya que el pago se realizaba en el acto y no en una cuenta total al finalizar el consumo. Mientras que otro también le felicitaron este sistema de mozos ya que evitaban las filas en la barra hasta ser atendidos.



- ¿Qué soluciones tendría que brindarle para estar dispuesto a pagar por este tipo de servicios?

Deberían poder modificarse con facilidad los artículos de la carta, permitir la incorporación de imágenes, videos, descripciones de los productos como así también debe ser lo más didáctica y estar bien diseñada para que no sea engorrosa la búsqueda de los productos. Por otro lado, no debería ser una aplicación única por local, sino que debería ser lo menos invasiva para los usuarios ya que no todos estarán dispuestos a descargar una app en sus teléfonos.

Además, si se incorporara la autogestión en el proceso de pedido y pago debería contar con algún mecanismo de seguridad que no permitiese realizar pedidos fuera del bar como así también algún integrador de pago certificado que asegure el cobro del pedido

Costos

- ¿El sistema que tiene implementado es gratis? ¿Tiene algún tipo de costo?

El pago de este sistema de gestión es a través de una suscripción mensual según la cantidad de módulos que se requieran.

- ¿Cómo considera en relación entre el costo y los a los beneficios que le entrega? ¿Por qué?

El entrevistado sostuvo que no considera un costo demasiado elevado debido a que solamente paga por aquellos módulos (Funcionalidades) que necesita y va adquiriendo

Entrevista #2

- ¿Hace cuánto que tiene el bar?

La primera sucursal de nuestro local abrió en diciembre de 2019 en Yerba Buena, sobre la avenida presidente Perón. Recientemente a pesar de la pandemia pudimos abrir nuestra sucursal en Barrio norte sobre calle 25 de mayo.

- ¿Cómo maneja actualmente los pedidos de los clientes? ¿El usuario utiliza actualmente un menú digitalizado?

Nosotros contamos con cartas físicas que se les brinda a los clientes, una vez que estos eligen lo que quieren consumir, el mozo toma su pedido y pasa a registrarlo en una de las tres terminales que tenemos en el bar, una vez que el pedido está listo el runner lo retira desde la cocina y lo lleva a la mesa.

- ¿Porque sucedió esto?

Porque sentimos que los sistemas de gestión no están desarrollados de manera perfecta para poder incorporar algunos aparatos que no son propios de la aplicación, son compatibles, pero por ejemplo nunca nos surgió un cartel en el que nos informaba que las comandas no estaban siendo cargadas.



- ¿Porque lo lleva a cabo de esta manera?

Hasta días antes de la apertura del primer bar habíamos decidido junto con mis socios que el sistema sea a través de autoservicio y que las personas se acerquen a la barra, pero los demás locales que se encontraban cerca de nosotros ya contaban con este tipo de servicio, nosotros quisimos brindar una mejor experiencia así que optamos por el servicio en mesa, también debido a que consideramos que las disposición física del local depende mucho por lo que tener filas muy largas puede ser un problema para acomodar las mesas

- ¿Cuándo comenzó la cuarentena alguien vino a ofrecerle algún servicio para el mejorar la atención del bar?

No nos vinieron a ofrecer nada, pero nosotros siempre estamos en búsqueda de sistemas que nos permitan acelerar todo el servicio, no importa cómo ni en qué proceso, si esto agiliza el proceso lo intentamos incorporar. Por lo que ahora estamos por incorporar una aplicación que se llama waitry.

- ¿Que lo hizo cambiar a este nuevo formato?

Intentamos la incorporación de tablets en lugar de las terminales, ya que no nos gusta ver cables por todo el bar, pero en la 2da noche de apertura en barrio norte, nos dimos cuenta que las tablets cargaban las comandas, pero el pedido no llegaba a la cocina, fue todo un caos y además porque es la única aplicación que es compatible con nuestro sistema de gestión.

- ¿Qué sistema de gestión tienen actualmente?

Se llama MaxiRest, es el mejor sistema de gestión para restaurantes de Argentina. Aunque tampoco conozco otros

- ¿Qué funcionalidades te brinda?

El sistema es super completo, nosotros pagamos el paquete más premium pero no usamos más del 10%. Nos permite crear los mapas de las mesas, el cambio de mesas, las observaciones de las mesas, no necesitamos la ticketera fiscal que cuesta muchísimo, puedes incorporar PedidosYa, puedo ver la ocupación de cualquiera de las sucursales desde el teléfono y la demanda de los delivery, también tiene reportes de cuáles son los platos que más se consumen.

- ¿Utilizas alguno de estos reportes para la gestión en tu bar?

Usamos los más simples, porque sacar información más importante hay que pasarlo a un Excel y alguien tiene que procesarla, es por eso que digo que no le damos un uso completo a la app

- ¿Con la incorporación de las apps dejarían de usar la carta física?

Si bien nosotros intentamos mejorar siempre a través de opiniones externas, pero intentamos hacerlo de la forma que nos gusta a nosotros. A mí personalmente no me



gusta para nada ver un menú desde el teléfono, me parece incomodo, es muy chico. Además, nuestra carta es una carta es pequeña, vuelta y vuelta, tiene que ser algo rápido de ver.

- ¿Porque cree que no es necesario? ¿Por qué razones no lo quiere implementar el menú digital?

Pienso que sería una pérdida de tiempo porque la gente grande pediría la carta física también, y como te dije nosotros intentamos acelerar todos los procesos y esto iría en contra. Si vos me decís que todo el mundo está viendo las cartas por QR listo, la incorporamos sin drama.

- ¿Encuentra engorrosas este tipo de aplicaciones?

En parte si, porque la gente puede estar sin teléfono, no tener batería, no tener internet, tal vez no sea como sea hace. Nosotros pensamos hasta la cantidad de pasos que tiene que dar las personas para llegar a algún punto.

- ¿Como será la incorporación de waitry al bar?

Para que no pase lo mismo que con las Tablet lo vamos a implementar en una zona o en un par de mesas, vamos a tener atento que la señal llegue a todos lados, además que tenemos que tener muy capacitado al personal para que puedan ayudar en el uso.

Una vez que probemos esta app, si vemos que funciona tal vez asignemos un sector para esta app y solo mantendría un runner que lleve los pedidos.

- ¿Sabía que en otros locales se está implementando estas tecnologías?
¿Porque cree que sucede esto?

Creo que otros locales lo implementaron por un ahorro de costos, nosotros gastamos muchísima plata por la impresión de las cartas, inclusive así prefiero imprimirlas. De igual forma pienso que no va a haber más carta, eso espero.

Yo viví mucho tiempo en Nueva Zelanda y allá en prácticamente todos los locales, salvo los que sean muy caros, se utiliza mucho el autoservicio más que la autogestión la gente está muy bien educada en esto, pero en miami existen lugares donde si hay este tipo de sistemas de autogestión, las mesas cuentan con una Tablet para que la persona no tenga que estar pidiendo a través de su teléfono y evitar inconvenientes como los que te conté antes, en estas tables están muy bien diseñados los sistemas, funcionan rapidísimo, podés llamar a un mozo si quieres.

- ¿En qué te ayudaría que no haya cartas?

Una vez que nos terminemos de acodar en el bar, yo me encargo del sector de la cocina, entonces me gustaría que hoy haya un plato X y poder agregarlo en el momento al menú. Consideramos que es muy difícil encontrar buenos mozos, entonces lo que no está en la carta, no se vende.

- ¿Pensas que el mozo agrega algún tipo de valor en tu bar?



En este bar no pienso que genere algún tipo de valor, porque nuestra carta es muy simple y rápida de leer, pero aun así creo que la gente de Tucumán prefiere y le gusta más que un mozo le sirva, le traiga la carta, etc.

- ¿Consideras que podría generar algún tipo de valor tener más información de tus clientes?

Todo lo referido a información lo consideramos de suma importancia porque podemos saber lo que piensan y lo que quieren nuestros clientes. Actualmente nosotros en nuestro local de yerba buena tenemos un código QR donde los redirecciona a una encuesta de Google donde les preguntamos cómo sintió su experiencia en el bar, aunque no encuentro otra forma sutil de recolectar información de ellos sin que se sientan invadidos.

- ¿En que creer que te beneficiaría a tus clientes si tuvieras un sistema de autogestión?

Yo creo que sería buenísimo, solamente si está bien hecho, yo soy una persona muy ansiosa, no me gusta perder el tiempo, si puedo ahorrarme el tiempo de levantar la mano en llamar a un mozo y que este venga, para mí ya me sirvió

- ¿Qué costo tiene el sistema que utilizan actualmente?

El costo de nuestro sistema no es representativo, en relación al porcentaje de facturación es menos de un 1% por la versión premium.

- ¿Qué soluciones tendría que brindarle para estar dispuesto a pagar por este tipo de servicios?

Primero que nada, tendría que ser rápido, que tenga buena conectividad, que informe cualquier tipo de error, que lo reconozca por ejemplo si la comanda la mandaron a imprimir y no se imprimió tendría que avisar, que no haya pérdida de información eso es lo más importante

Algo que le falta al tema de los sistemas gastronómicos y vi mucho en países donde viví es algo que englobe los pedidos de compra, más que el manejo del restaurant en sí. Por ejemplo, nosotros tenemos más de 30 proveedores, todos los días el jefe de cocina tilda los productos que tenemos para trabajar y tiene que estar llamando a todos estos para pedir mercadería. En otros países el sistema cuando marcabas aquellos productos que te faltaban, te lanzaba una alerta que no se había consumido del todo y de cuando se había hecho el ultimo pedido.

Entrevista #3

Inducción

- ¿Hace cuánto que tiene el bar?



El local abrió hace dos años, pero yo me uní 2 meses después de su apertura junto con mis 2 socios.

- ¿Cómo maneja actualmente los pedidos de los clientes? ¿El usuario utiliza actualmente un menú digitalizado?

El mozo llega a la mesa y a través de una página que se conectan con el sistema de gestión que tenemos puede cargar los pedidos directamente desde sus celulares, para que la comanda se imprima en el sector correspondiente, ya sea barra o cocina. Una vez que el pedido está listo, el mozo recibe una notificación indicándole el sector y la mesa para que lo lleve a la mesa, si alguien necesita retirarse puede hacerse una cancelación parcial como así también total de la cuenta.

Ahora con la pandemia si incorporamos un menú digital, a través de un código QR que te lleva a un drive con el menú actualizado.

- ¿Porque lo lleva a cabo de esta manera?

Es por una cuestión más que nada personal, a mí me gusta mucho la atención al cliente, creo que el mozo tiene que brindar una experiencia donde el cliente viva una experiencia donde disfrute su estadía. Me gusta que puedan resolver las dudas, consultar, estar pendientes si necesitan algo, ofrecerles sugerencias, etc.

El menú digital por su parte lo implementamos para aquellas personas que tal vez deseen pedir algo sin tener que pedirle la carta al mozo o también para aquellas que por cuidados personales no quiera estar manejando la carta física.

- ¿Este menú lo realizaron los propios dueños? ¿Alguien vino a ofrecerle alguna de estas alternativas?

En el local tenemos un sistema de gestión a medida que nos programó uno de los chicos que se encarga de la parte del sistema en el negocio y si necesitamos otras funcionalidades más podemos hablar con él y ver la posibilidad de desarrollarla en algunos casos.

Hasta el momento nunca nos ofrecieron alguna alternativa distinta más que el mismo proceso que tenemos nosotros.

- ¿Qué funcionalidades tiene que las considera importante?

Todos tienen distintas funcionalidades dependiendo el cargo, por ejemplo, entre los mozos pueden hacer la carga de las comandas a través de sus teléfonos, realizar cambios de mesa, pedir el control de mesa como así también solicitar cierres parciales y totales de las mesas. El encargado de la caja tiene permisos para ver lo que se facturo, cerrar las mesas, modificar comandas, entre otras

- ¿Porque optaste por esta opción?

Optamos por desarrollar un sistema de gestión a medida ya que lo consideramos una inversión que, si bien implica un gasto inicial mucho mayor, a largo plazo el producto



se amortiza. En cuanto a los códigos QR decimos implementarlos principalmente porque queríamos modificar el menú tanto en diseños como en productos por lo cual a través de este pudimos hacerlo sin incurrir en los costos de lo que conlleva la reimpresión de este tipo de cartas, el gasto de papel, etc. si bien yo prefiero la carta de papel porque me importa la presentación, la forma de cómo llega, me parece importante que también exista esta opción además del efecto de la pandemia que nos obligó a innovar y poder ofrecer otras alternativas para que las personas no tengan que tocar cartas que han pasado por muchas manos

- ¿Considera que mejoro el servicio al cliente? ¿Por qué?

Con el uso de la carta QR puedo decir que algunas personas ahora no esperan a ver al mozo para pedirle la carta y está creciendo el uso de este sistema, por lo que creemos que puede influir en una compra más rápida.

- ¿Cómo fue la respuesta de sus clientes ante esta implementación?

Yo creo, que cada vez más gente se va acostumbrando más al escaneo de este tipo de códigos porque la pandemia hizo que muchísima gente pueda comenzar a pagar a través de sus teléfonos otros servicios y genero una mayor sencillez

- ¿El sistema que tiene implementado es gratis? ¿Tiene algún tipo de costo?

El costo de nuestro sistema fue un pago inicial bastante importante y luego si necesitamos desarrollar nuevas funciones se lo negocia con nuestro desarrollador para su implementación

- ¿La idea de implementar este tipo de sistemas ya estaba pensada antes de la pandemia de Covid-19? ¿Estaban pensando rediseñar algún tipo de proceso en el local?

Quise incorporar la autogestión a través de tabletas en local apenas comencé en el negocio, pero nos dimos cuenta que la incorporación era muy engorrosa por el tamaño de las mesas, a veces se juntan distintas mesas por cumpleaños puede ser un problema al tener estos aparatos ya que se pueden caer, romper, mojar si se los manipula sin cuidado. Para incorporar esto necesitaría algo que sea más adaptable. Además, también hay un tema por detrás que son los RRHH humanos de la empresa, pero es ahí el punto donde se debe haber una comparación de los costos y los beneficios. Pero pienso que además que si se pudiera implementar de otra manera pudiera tener grandes beneficios.

- ¿Cómo considera en relación entre el costo y los a los beneficios que le entrega? ¿Por qué?

El costo de este sistema de gestión en relación a los trabajos que nos simplifican no es significativo

- ¿Crees que tus clientes utilicen este tipo de mecanismos te beneficia de alguna forma?



Yo creo que sí podrían beneficiarse por el uso del sistema de autogestión porque no necesitarían esperar que los chicos que los atiendan se tengan que acercar a tomar el pedido por ejemplo el cual es un problema en algunas fechas donde el bar está muy lleno y puede ser difícil encontrar al mozo, si bien nosotros estimamos la demanda y en base a esto asignamos la cantidad de mozos, hay días donde no todo se puede anticipar. Además todo lo que reduzca los tiempos, te baje los riesgos de no tener dinero encima y poder pagar con tu celular facilita mucho todo, incluso para las mujeres que tal vez intentan no manejarse con carteras y demás por la inseguridad les permite pagar sin tener efectivo simplemente con su teléfono

- ¿Porque razones no implemento un sistema de autogestion?

No implemento el sistema de autogestión con Tablet porque al ser un local donde se festejan muchos cumpleaños y además cuando no estamos en pandemia funciona como pub en donde se arman fiestas se puede llegar a correr riesgos de hurto, golpes, etc. a los aparatos.

- ¿Sabía que en otros locales se está implementando estas tecnologías?
¿Porque cree que sucede esto?

Si conozco que otros bares como el mío tienen estos servicios, yo creo que en el futuro si la gente se acostumbra esto va a ser mucho más cómodo y fácil su estadía en el local, creo que es el futuro incluso

- ¿Crees que el mozo agrega un valor en el servicio de tu local?

Si, creo que el mozo es un factor clave en el servicio y que nunca va a ser reemplazable por maquinas, claro está que nos dirigimos hacia un futuro donde pediremos sin la intervención de ellos, pero creo que deberán estar presentes para resolver cualquier duda o hacer sugerencias y consultar a los clientes si necesitan ayuda en algo. Considero que es super importante la relación cliente-mozo si este lo hace sentir cómodo, sepa cómo llegar a las personas puede ser un factor diferencial.

- ¿Qué beneficios les presenta unirse a esas aplicaciones?

Pienso que estos productos deben estar alineados junto con todo el servicio brindado por el resto del bar, desde la cocina, los runners que sigan sugiriendo opciones cuando llevan los pedidos para que los clientes se incentiven a pedir a través de estas.

- ¿Qué soluciones tendría que brindarle para estar dispuesto a pagar por este tipo de servicios?

Algo que me interesaría adquirir y en el pasado estuve cerca de concretar fue un sistema que permitía a través de un botón en la mesa llamar a los mozos para que este se acerque a la mesa a través de una pulsera con un display que mostraba desde que mesa se lo hacía. Al final no lo terminamos implementando debido a que el costo de las pulseras era para algo importante y luego vino todo el tema de la pandemia y dejamos esto en stand by.



Por otro lado, me ahorraría muchísimo más tiempo si el sistema tuviera la posibilidad de cuando se cargue un pedido para delivery, tenga la posibilidad de agendar un numero de whatsapp de alguna cafetería para que estos vengan directamente a buscar el pedido y llevarlo para no incurrir en las grandes comisiones que cobran las aplicaciones de delivery actuales.

Por último el sistema que actualmente uso si hace un registro de todo lo que se consume, pero no me brinda ningún informe, yo puedo procesar esa información para tomar alguna decisión pero esto lo hago en determinados momentos porque la verdad que en el tiempo que paso en procesar la información y realizar alguna acción es demasiado largo, por lo que me serviría algún sistema que me brinde informes de forma automática, lo único que me genera de esta forma es el cierre X que se me envía al mail con todos los productos vendidos por día.

- ¿Cuáles son los factores por los que elegís los sistemas con los que trabajas?

Tendría que hacer un análisis profundo de cuáles son las funcionalidades que me brinda a comparación de las que ya tengo, si lo puedo incorporar a mi sistema de gestión, si pueden vivir paralelamente, también es muy importante el hecho de que costos de personal podría ahorrarme, etc.

Entrevista #4

Inducción

- ¿Hace cuánto que tiene el bar?

El bar comenzó como un local temporal en la temporada de verano en Las Estancias, Catamarca hasta que pudimos abrir nuestras puertas en Concepcion en febrero del 2020

- ¿Cómo maneja actualmente los pedidos de los clientes? ¿El usuario utiliza actualmente un menú digitalizado?

Actualmente los pedidos se realizan a través de los mozos que cuentan con una app que les permite cargar las comandas desde sus celulares, las cuales se imprimen en la cocina/barra correspondiente. Ahora no contamos con un menú con QR pero si pensamos en la incorporación de algún sistema de estos para poder realizar el pedido desde la mesas.

- ¿Porque lo lleva a cabo de esta manera? ¿Como llego hasta esta opción?

Antes teníamos un sistema de autoservicio donde todo se hacía de manera manual, lo cual nos dimos cuenta que era un caos manejar un local de esta forma por lo cual a través de la visita de un bar de Tucumán conocí el sistema de gastronómico que poseían y puse a interiorizarme hasta decidirme por FUDO

- ¿Cuándo comenzó la cuarentena alguien vino a ofrecerle algún servicio para el mejorar la atención del bar?



Cuando comenzó la cuarentena no nos ofrecieron ningún tipo de estos servicios, es por ello que tuvimos que comenzar a buscar por nuestra cuenta.

- ¿Conoce este tipo de servicio?

Si, conozco el servicio que brinda waitry pero este no es compatible con nuestro sistema de gestión actual

Funcionalidades

- ¿Qué funcionalidades tiene que las considera importante? ¿Porque optaste por esta opción?

Principalmente mantener un control del stock de los productos que tengo disponible en el bar, ya que antes teníamos una sociedad con otras personas y se consumía lo que se quería, nadie anotaba nada, este servicio vino a traernos una seguridad en cuanto a la inversión que son la materia prima que hacemos en el local ya que se puede registrar casi cualquier cambio de estado que ocurra. Así también la posibilidad de realizar cargas de comanda online agilizo muchísimo el servicio a comparación de servicio tradicional donde se anota en un papel y se debe llevar a la caja para que este realice la carga para recién imprimir la comanda correspondiente.

- ¿Considera que mejoro el servicio al cliente? ¿Por qué?

Enormemente aumento tanto el valor del servicio al cliente porque este recibe lo que pidió con mucha mas agilidad que a través del antiguo proceso. Además, podemos realizar el cierre de las cajas mucho más rápido lo que permite que el pago se realice mucho más rápido

- ¿La idea de implementar este tipo de sistemas ya estaba pensada antes de la pandemia de Covid-19? ¿Estaban pensando rediseñar algún tipo de proceso en el local?

Antes de la pandemia no habíamos pensado en esto, pero se intentó implementar el sistema de códigos QR para que los clientes puedan pedir directamente desde sus mesas para volver a un estilo de nuestro antiguo sistema de autor servicio, pero de una forma mas ágil, al final no pudimos incorporarlo debido a que no era compatible con nuestro sistema de gestión actual,

Percepción de la solución

- ¿Sabía que en otros locales se está implementando estas tecnologías?
¿Porque cree que sucede esto?

Considero que aquellos bares donde se pudo implementar este tipo de autogestión van a tener una gran ventaja en relaciona los demás ya que permite que las personas aprovechen las ventajas del autoservicio, pero sin la necesidad de estar parándose de la mesa para hacer un pedido.



- ¿Si le ofrecieran algún tipo de estos productos, pensaría en incorporarlo?

Por supuesto que pensaría en incorporarlo ya que yo soy muy partidario de autoservicio ya que no surgen los problemas al pagar cuentas grades, cada uno pide y paga lo que consumió y tiene la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin la necesidad de pedir una cuenta.

- . ¿Qué soluciones tendría que brindarle para estar dispuesto a pagar por este tipo de servicios?

Algunas de las soluciones que necesitaría incorporar en mi bar es alguna opción que permita una mejor atención en los mozos ya que no tenemos la capacidad para incorporar mas personal por lo cual necesitamos aprovechar al máximo los recursos que tenemos. Adema de que debo resolver la doble impresión que genera el sistema actual cada vez que un pedido es para enviarlo por delivery

Costos

- ¿El sistema que tiene implementado es gratis? ¿Tiene algún tipo de costo? ¿Cómo considera en relación entre el costo y los a los beneficios que le entrega? ¿Por qué?

No es gratuito, nosotros pagamos una mensualidad en modo de suscripción la cual nos permite la utilización de las funcionalidades de los módulos que nosotros elijamos, el costo que tiene este sistema es realmente bajo si lo comparamos con los beneficios de tiempo que nos trajo.

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar? -Si se da, ¿Periferia pagar un mensual/pago único/comisión por venta?

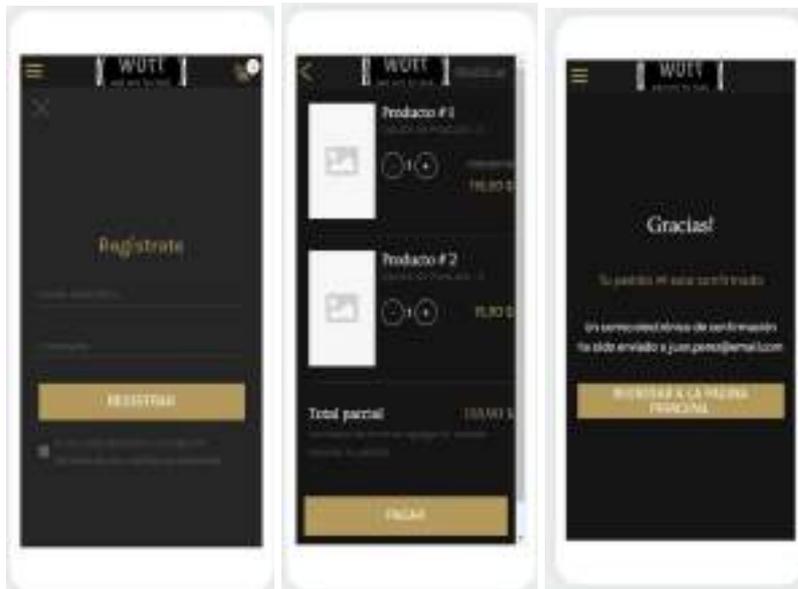
El costo de mi servicio actual es muy bajo por lo cual no representa un gasto significativo a tener en cuenta todos los meses, además de que si quiero darme de baja puedo hacerlo en cualquier momento por lo que no se requiere definición de una determinada cantidad de meses o bien la compra de una licencia.



Kiosk – Mc Donalds



Mockups idea final - WOFF





Tent Card



Mockups Producto mínimo viable