



# Plan de trabajo

## Práctica Profesional

**THE ONLY WAY TO  
WIN IS TO LEARN  
FASTER THAN  
ANYONE ELSE.**

Eric Ries

**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](mailto:Gpazduit@gmail.com)

**Tutor:** Mulki, Esteban



---

## Índice

Resumen.....	3
Introducción.....	3
Modalidad.....	4
• Planteamiento del Problema	
• Objetivos del Plan de Trabajo	
Metodología.....	5
Marco Teórico.....	6
Cronograma.....	13
Benchmarking.....	10
Estructuración de Entrevistas .....	13
Resultado de las entrevistas.....	14
Modelo de Negocio Canvas.....	23
Anexo.....	27
Bibliografía.....	35



---

## **Validación del Modelo de Negocio de la Aplicación Móvil WOFF a través de la Metodología Lean Startup**

**Paz Dumt, Gaston**  
Universidad Nacional de Tucuman - Facultad de Ciencias Económicas – Licenciatura en Administración  
*gpazdumit@gmail.com*

### **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 (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.

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 malgastar tiempo y esfuerzo en intentar empujar un producto a un mercado que no lo requiere.

**Palabras Clave:** 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 tomó 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 del 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 alguna 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**

Desarrollar un modelo de negocio viable y escalable en base a la dirección de las necesidades reales de los clientes a través de iteraciones concurrentes utilizando como medida de progreso el aprendizaje validado, a través de la metodología Lean Startup.

### **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 de 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 así como también profundizará 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 aporta 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 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.

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.

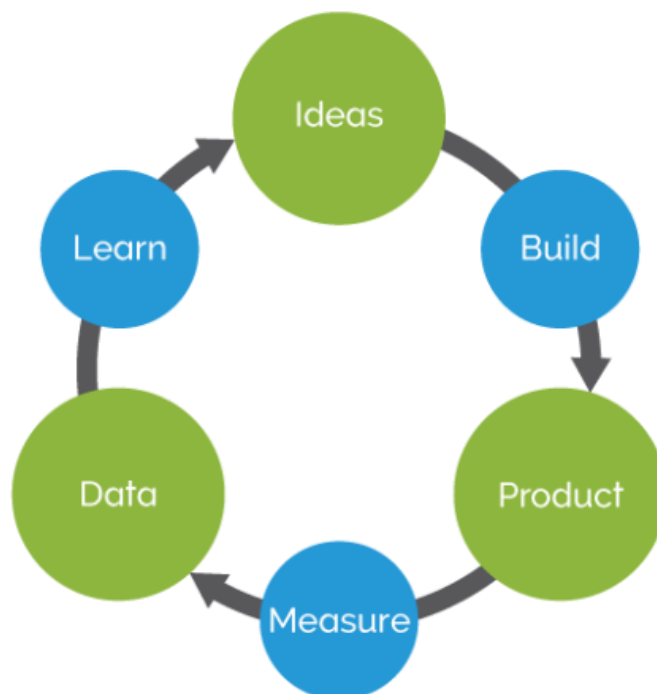


Figura obtenida del libro “El método Lean Startup”- Eric Ries

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.

### **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 las personas requieren, 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.



## 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 startup 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.

A continuación, se mostrarán algunas de las tantas aplicaciones que se analizaron.

### 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.

Lite Gratis	Starter \$1200	¡El más elegido! Growing \$1900.-	Pro \$2800.-
<p>Menú digital QR</p> <p>Pedidos para llevar: \$10 por pedido. Sin comisiones.</p> <p>Pedidos a domicilio: \$10 por pedido. Sin comisiones.</p> <p>Notificaciones en tiempo real</p> <p>Llamador de mozos</p> <p>Panel web de gestión</p> <p>App para mozos</p> <p>Lista de espera QR</p> <p>Integración con MercadoPago</p> <p>Soporte vía e-mail</p>	<p>Por sucursal al mes con débito automático. Otros medios: \$1500.</p> <p><b>Incluye todo plan Lite más:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Pedidos para llevar: \$0</li><li>Pedidos a domicilio: \$0</li><li>Pedidos y pagos desde la mesa</li><li>Pedidos y pagos a mostrador</li><li>Vista en vivo de pedidos</li><li>Comandero para mozos</li><li>Histórico de pedidos</li><li>Encuestas de satisfacción</li><li>Soporte vía e-mail y chat</li></ul>	<p>Por sucursal al mes con débito automático. Otros medios: \$2200.</p> <p><b>Incluye todo plan Starter más:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Integración con sistemas POS</li><li>Creador de promociones</li><li>Cupones de descuento</li><li>Estadísticas avanzadas</li><li>KDS (Kitchen display system)</li><li>Impresión de comandas</li><li>Herramientas de fidelización</li><li>Soporte para múltiples idiomas</li></ul>	<p>Por sucursal al mes con débito automático. Otros medios: \$3200.</p> <p><b>Incluye todo plan Growing más:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Analíticas multi-sucursal</li><li>Menú centralizado</li><li>Versión Tablet de pedido</li><li>Versión Kiosk de pedido</li><li>Base analítica de comensales</li><li>Traducción automática de menús</li><li>Módulo de Customer Care</li><li>Automatización de promociones (próximamente)</li><li>Integración con plataformas de envíos</li></ul>

Waytry ofrece un descuento por el pago a través de la adhesión a debito 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.

## Menú app



Esta marca a diferencia de las demás se encuentra en una etapa de desarrollo mucho mas 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 datos 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 benefician a los dueños de los locales que lo poseen.



**Our Solutions**  
Intuitive interfaces for your customers

- Kiosk**  
Shorten waiting lines with a quick and efficient, automated ordering process.  
[Learn more](#)
- Mobile app**  
Let your customers order and pay whenever, wherever.  
[Learn more](#)
- Web app**  
Order on any device, as long as you have a web browser.  
[Learn more](#)

**Powerful tools for you**

- Management center**  
Manage menus, track statistics and engage with customers. Role-based access allows you to give everyone permission to exactly what they need.  
[Learn more](#)
- SDK**  
Fully customizable food ordering experience. Your frontend, our backend.  
[Learn more](#)
- Engage**  
Connect & engage with your customers through coupons, rewards and loyalty programs.  
[Learn more](#)

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.

## 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 realizarán 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 delicados 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**

<b>Introducción</b>
<b>Funcionalidades</b>
<b>Percepción de la solución</b>
<b>Costos de implementación</b>

## **Entrevista #1**

El entrevistado es un el dueño de una cervecería artesanal ubicada dentro de las cuatro avenidas de 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 considero 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 explico que el sistema de gestión posee la posibilidad de incorporar un modulo que permita la autogestión de los clientes, pero el gran inconveniente que se presento 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 mas 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 comento 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 presento 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 comento 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 comento 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, comento 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.

## **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 considero 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 explico 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 presento 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 mas 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 comento 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 presento 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 comento 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 comento 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, comento 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 mas 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 pagina 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 en 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 adaptados 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 tiene 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 este 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.

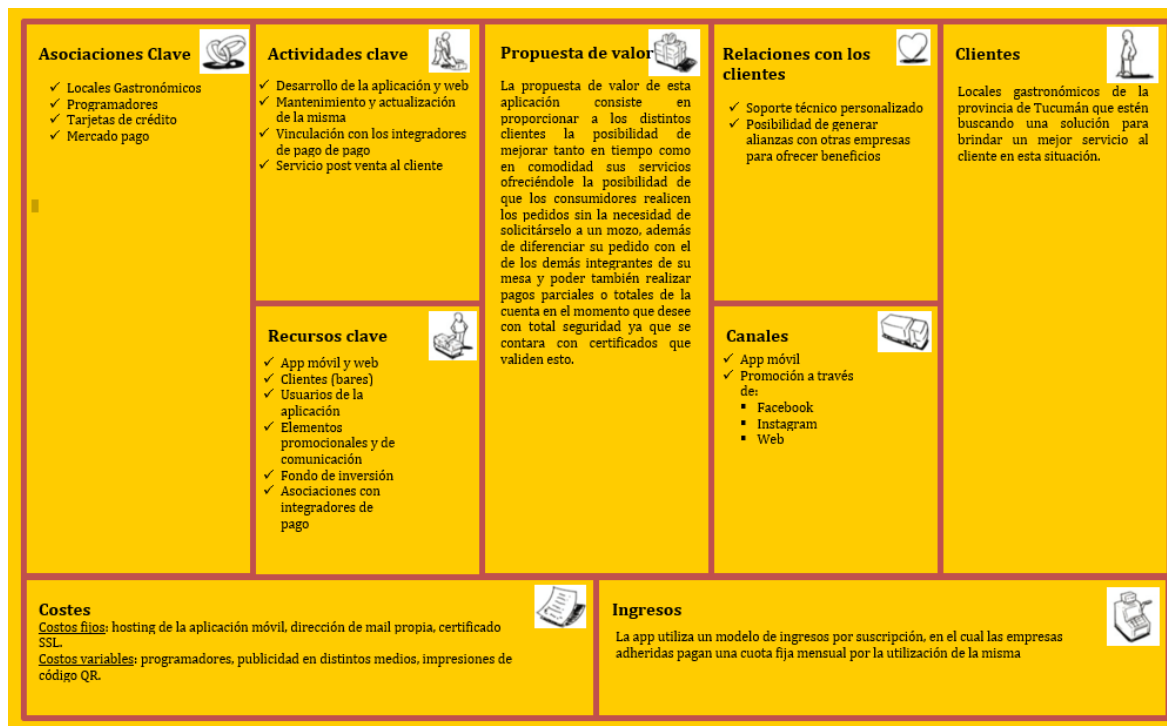
Relacionado a esto, el dueño considera muy importante tener información de sus clientes y es por ello que en el local de yerba buena cuenta con un código QR a través del cual se redirecciona a una encuesta de Google para poder conocer su experiencia en el bar, gracias a esto permiten conocer el rango 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 remplazar 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.



## Modelo de Negocio Canvas



### 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 sin 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 de nuestros usuarios potenciales a través de tent card, banners, etc. que brinden toda la información acerca de cómo utilizar el sistema de la forma mas 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 considero 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

### **Cientes**





---

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.



## Conclusiones tentativas

En base a toda la investigación realizada y a las entrevistas llevadas a cabo hasta el momento a los dueños de bares y restaurantes podemos inferir que las condiciones claves para el éxito de nuestra idea de negocio será desarrollarla de tal forma que la implementación con el sistema de gestión que ya poseen los bares sea lo más rápida posible. Si bien alguno de los entrevistados comentó que la aplicación debe funcionar de manera excepcional para incorporarla, estos no conocerán si funciona de la tal forma antes de su incorporación y la aplicación real con sus clientes. Es por ello que consideramos muy importante para la captación de los clientes mostrarles el funcionamiento de la app como si ellos fueran los usuarios es decir a través de una simulación de la compra.

Por otro lado, gracias a la charla que me invitó mi tutor en la materia Sistemas de información 2, pude escuchar la experiencia de los creadores del sistema de gestión Dintico los cuales tiene una muestra significativa de los locales gastronómicos de Tucumán. Estos invitados comentaron que si bien todos los dueños de los locales gastronómicos dicen que les interesa que los sistemas de gestión brinden informes, prácticamente ninguno los ve cuando se implementa el sistema. Es por ello que esta funcionalidad podría servir para generar una decisión de contratación por el lado de los dueños de los bares, pero no como una función que les sirva realmente en el día a día lo cual es lo que nosotros buscamos en la creación del PMV.

Por último, deberá desarrollarse una aplicación web ya que en base a las entrevistas realizadas podemos inferir que las personas no estarían dispuestas a descargarse una aplicación móvil ya que esto requiere tiempo, buena conectividad y tener memoria en el teléfono para ello.

Gracias a las entrevistas pudimos darnos cuenta que nuestro principal competidor podría encontrarse en los mismos sistemas de gestión que poseen los locales a los cuales apuntamos, contrario a lo que suponíamos en un principio donde sosteníamos que tal vez las aplicaciones de delivery más utilizadas hoy en día desarrollen este tipo de productos. Este competidor potencial solo debería desarrollar un paquete de autogestión para los clientes de los bares en donde se encuentran funcionando y los dueños del local solamente debería incorporarlo según su necesidad.

Aún es muy pronto para validar una hipótesis de valor y una hipótesis de crecimiento debido a que no contamos con suficientes entrevistas que nos



validen las mismas. Es por ello que se tienen planificadas más entrevistas en otros locales en base a las disponibilidades de los entrevistados.

## 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 mas 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 aun 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 mas premium pero no usamos mas 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 , tambien tiene reportes de cuales 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 mas 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, puedes llamar a un mozo si querés.

- ¿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.

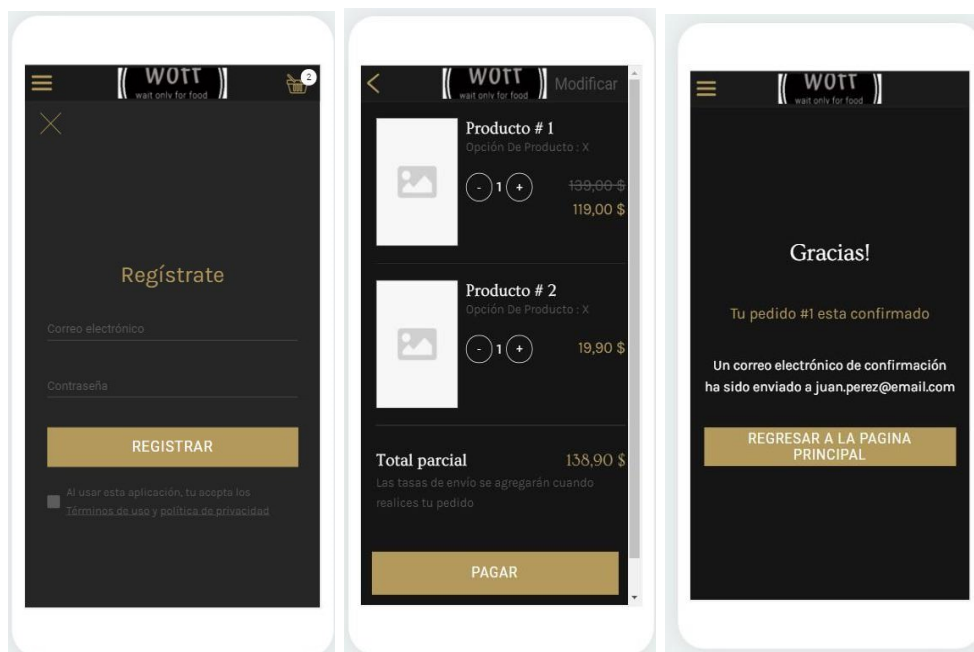
- ¿Qué soluciones tendría que brindarle para estar dispuesto a pagar por este tipo de servicios?

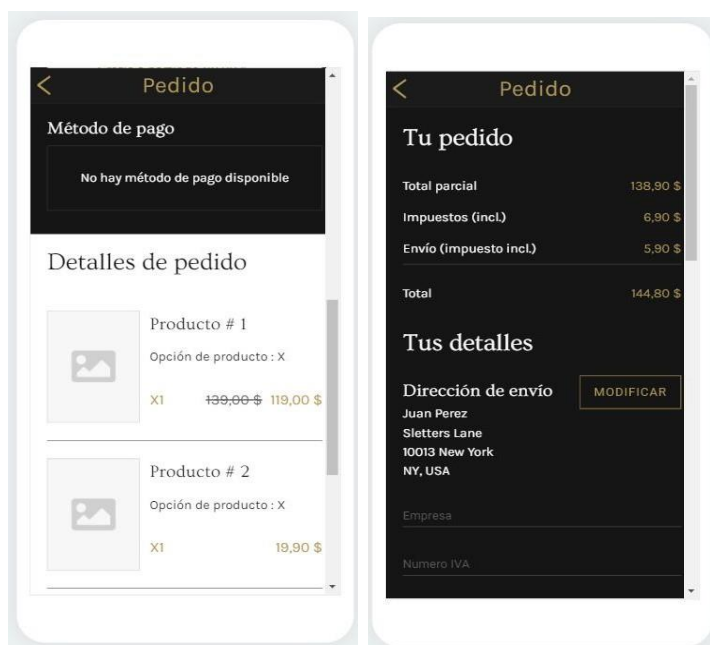
Primero que nada, tendría que ser rápido, que tenga buena conectividad, que informe cualquier tipo de error, que lo reconozca por ejemplo si la comanda la mandaron a imprimir y no se imprimió tendría que avisar, que no haya pérdida de información eso es lo más importante

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.



## Mockups WOFF





### Bibliografía Utilizada

- *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 coffe & 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*