



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Negocios**  
**Licenciatura en Negocios Digitales**

*Plan de Negocios: Etsy*

*Tu mozo virtual*

Autor/es:

Justina Padulla (31232)

Mora Raimondi (31109)

Mentor de tesis: Roberto Dvoskin

Tutor de tesis: Antonella Poncini

## **Resumen ejecutivo**

Hay más de 39000 establecimientos gastronómicos en la ciudad de Buenos Aires, y según el New York Times está en el adn argentino salir a comer, tomar una cerveza o un café diaria o semanalmente. Encontramos en esta industria una oportunidad importante de digitalización. Con la aparición del COVID-19, nos vimos forzados a reducir el contacto y a adaptarnos a algunas prácticas tecnológicas como el menú digital. Sin embargo, más allá de escanear un QR para acceder a un PDF de menú, las transacciones dentro del restaurante que conectan a los comensales con el establecimiento siguen siendo, en su mayoría, iguales a un restaurante de hace 20 años.

Ahí surge la oportunidad de Eatsy, una manera de digitalizar los procesos para poder hacer la gestión del negocio más eficiente y asegurar el aumento en el valor agregado para el comensal. Eatsy consiste en una plataforma tanto para restaurantes como para los comensales que unifica los procesos desde que el comensal se sienta en la mesa hasta que realiza el pago para retirarse.

Como nuestro slogan *Tu mozo digital* lo indica, buscamos reducir las funcionalidades de los mozos a su mínima expresión para que los tiempos de espera sean casi nulos y los de respuesta muy rápidos. Cabe destacar que un aspecto importante de esta transformación digital es conservar la experiencia personalizada y cálida dentro del restaurante.

## **Agradecimientos**

La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin :

Roberto Dovskin

Antonella Poncini

Daniel Gonzalez Isolio

Ernesto Mario San Gil

Fernando Poch

Maria Morena Miranda Navarro

Emilio Raimondi

Victoria Pezza

Martin Padulla

Paula Maria Sivieri

Compañeros de la licenciatura



Muchas gracias a cada uno de los nombrados por su ayuda y participación en este trabajo. Su apoyo y contribución hizo posible la realización de este trabajo de graduación y el desarrollo de este proyecto que con mucho esfuerzo y entusiasmo creamos.

Eatsy es mucho más que un trabajo final de grado. Es el final de un largo camino recorrido en conjunto. Cuando en 2019, en una tutorial de Introducción al Razonamiento Matemático nos conocimos, ninguna de las dos se imaginaba la fuerte amistad que estábamos por formar ni la cantidad de proyectos universitarios que nos quedaban por desarrollar juntas. Siendo este el último y el más importante.

Gracias Universidad de San Andrés por todas las herramientas y conocimientos aprendidos, pero por sobre todo por la increíble calidad humana que nos presentó su institución durante estos maravillosos 5 años.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>2</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>3</b>
<b>1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad</b>	<b>6</b>
1.1 - Procesos de ideación y diseño (Product Design)	7
1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado	11
1.3 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)	13
<b>2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado</b>	<b>17</b>
2.1 - Investigaciones de mercado	17
2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades	26
2.3 - Segmentación del mercado	29
<b>3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre</b>	<b>30</b>
Amenazas	34
Oportunidades	35
<b>4 – Solución Producto Digital</b>	<b>37</b>
4.1 - Roadmap de Producto Digital	37
4.2 - Diagrama de Arquitectura	46
4.3 - Indicadores Clave	47
4.4 - Aspectos específicos de UX/UI	51
<b>5 – Modelo de negocio (CANVAS)</b>	<b>55</b>
<b>6 – Marketing</b>	<b>58</b>
6.1 – Segmentación y targeting	58
6.2 – Posicionamiento de Marketing	59
6.3 Canales y Mensajes	60
6.4 - Plan de Promoción	64
<b>7 – Operaciones del Negocio</b>	<b>65</b>
7.1 Procesos Principales	65
7.2 - Operaciones Críticas	67
7.3 - Recursos materiales	69
7.4 - Infraestructura física	70
<b>8 – Equipo</b>	<b>70</b>
8.1 - Equipo funcional	70
8.2 – Organigrama	73
<b>9 - Costos, Finanzas e Inversión</b>	<b>73</b>
9.1 Fuentes de ingreso	73
9.2 Costos	74

9.2.1 Costos de capital (CAPEX)	74
9.2.2 Costos operativos (OPEX)	75
<b>10 - Aspectos Legales</b>	<b>77</b>
10.1 – Creación de sociedad jurídica	77
10.2 – Marco legal donde operará el negocio	77
10.3 – Normativa legal vigente	77
10.4 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento	78
10.5 – Términos y condiciones del Producto Digital	78
<b>11 - Plan de Implementación y Riesgos</b>	<b>81</b>
11.1 - Plan de implementación	81
11.2 - Riesgos	82
<b>12 - Conclusiones</b>	<b>82</b>
<b>Anexos</b>	<b>83</b>
Anexo 1: Mapa de empatía	83
Anexo 2: Entrevistas a dueños de restaurantes	83
Anexo 3: Propuesta de valor	85
Anexo 4: Design Criteria Canvas	86
Anexo 5: Customer Journey Map (comensales)	87
Anexo 6: Customer Journey Map (restaurantes)	87
Anexo 7: 5 Fuerzas de Porter	88
Anexo 8: Análisis FODA	88
Anexo 9: Análisis PESTLE	89
Anexo 10: Investigación de mercado	90
Anexo 11: User persona comensales	94
Anexo 12: User persona restaurantes	95
Anexo 13: Roadmap del producto	95
Anexo 14: Business Model Canvas	96
Anexo 15: Funnel de marketing	96
<b>Bibliografía</b>	<b>98</b>

## 1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Hoy en día, la industria gastronómica en Argentina se encuentra poco digitalizada. Aunque la visualización del menú para el comensal es digital, la orden y la gestión de la mesa sigue teniendo muchas oportunidades de mejora. Con el contexto económico en el que nos encontramos, los precios se tienen que actualizar constantemente de la misma manera que la disponibilidad de los platos debido al stock diario; *“para ahorrar gastos, García ha cambiado los menús impresos de todos sus restaurantes por códigos QR de páginas web que su equipo puede modificar rápidamente..”* (Alcoba, 2023). Poder digitalizar estos procesos haría la gestión del negocio de un restaurante más eficiente, mejorando la atención al cliente y la experiencia en general. Una de las razones por las que un comensal vuelve a un restaurante, además de la calidad de su comida y cocina, es la atención y la agilidad al ser atendido. En una entrevista con el antropólogo Marcelo Álvarez, se definió la gastronomía como *“el punto de amarre de la producción, el lugar donde las relaciones sociales se forman y mantienen, y de donde proceden las artes y las ciencias”* (María, 2020).

Apuntamos a desarrollar Eatsy, una solución integradora de comandas y pagos que busca simplificar y mejorar la experiencia dentro de establecimientos gastronómicos. Comenzaremos como web app, accesible a través de QRs únicos para cada mesa; a fin de que los pedidos de cada usuario puedan ser asociados a su ubicación. Al escanearse, el usuario podrá visualizar un menú digital y tendrá la posibilidad de seleccionar los productos y ordenarlos rápidamente. El restaurante recibe la comanda, la prepara y a través del mismo sistema le notificará al usuario cuando su pedido está listo o, en su defecto, un mozo le alcanzará su pedido a la mesa. Una vez finalizada su comida, puede pagar su cuenta con las pasarelas de pago con las que ya está familiarizado: mercadopago, modo, entre otras o podrá optar por el pago en efectivo.

Creemos que este servicio sería de utilidad tanto para el restaurante como para los comensales, y es por eso que el modelo de negocio es de tipo B2B. Es importante destacar los dos agentes principales; el cliente y el usuario. Por un lado tenemos al cliente; el restaurante y responsable de abonar la suscripción de acuerdo a los planes disponibles, que interactuará con la aplicación a la hora de gestionar las comandas y pagos. Por el otro se encuentra el usuario; el comensal que tendrá su experiencia en el restaurante interactuando con la aplicación para realizar el pedido y el pago a la hora de cerrar la mesa.

Identificamos esta oportunidad en Buenos Aires, una de las ciudades con más polos gastronómicos en el país, además de ser una de las dos ciudades del país presentes en la Guía Michelin desde julio de este año (Ikeda, 2023). Con un crecimiento de 35,36% en la industria gastronómica en comparación al 2021 (INDEC, 2023, 10), consideramos que un servicio para agilizar los procesos internos de un restaurante como lo es Eatsy, representa un incentivo para seguir creciendo dentro de esta industria.

### **1.1 - Procesos de ideación y diseño (Product Design)**

Teniendo en cuenta tanto a los restaurantes como a los comensales, desarrollamos un mapa de empatía<sup>1</sup> para cada uno de ellos, ya que sus motivaciones y frustraciones son distintas. Identificamos que ambos tipos de usuarios disfrutan de la experiencia gastronómica, pero al encontrarse en distintos lados del mostrador, identificamos propuestas distintas en base a sus motivaciones y necesidades. El mapa de empatía presenta 6 aspectos para investigar tanto a nuestros clientes como usuarios potenciales; sus objetivos, qué ven, qué dicen, qué hacen, qué escuchan y qué piensan (Osterwalder & Pigneur, 2013, 131).

---

<sup>1</sup> Consultar Anexo 1 en el apartado de Anexos.



Por un lado, el dueño de un restaurante tiene como mayor preocupación mantener su negocio en funcionamiento. A partir de las entrevistas<sup>2</sup> realizadas pudimos identificar sus preocupaciones y motivaciones, teniendo en cuenta que el factor con mayor influencia es el entorno económico inestable que se encuentra en Argentina. El 24% de los puestos de trabajo existentes nacionalmente se encuentran no registrados o “en negro” (INDEC, 2023, 3). Su objetivo principal es lograr que su restaurante funcione de la manera más óptima posible en cuanto a costos y tiempos. Hoy en día notan una tasa muy alta de rotación de su personal, especialmente relacionado a los mozos y por lo tanto se encuentran en una búsqueda constante de personal. MDZ explica que, en parte, esto se debe a que los mozos reciben el sueldo más bajo dentro de la industria gastronómica, llegando a un promedio de \$89 mil pesos por mes en mayo de 2023 (Sosa). Los costos asociados a la contratación de nuevo personal cada vez aumentan, y muestran poco retorno ya que el mercado disponible se encuentra poco capacitado. A partir de esto, podemos imaginar que gran parte de lo que dicen se resume en *“Mi problema principal es el personal”,* o *“Mi mayor costo son los sueldos”.*

Considerando que se trata de dueños de restaurantes y por lo tanto amantes de la gastronomía, asumimos que gran parte de su tiempo se ocupa con esto. Se concentran en gestionar su personal y asegurarse que la propuesta de valor hacia sus clientes se mantenga pese al contexto en el que se encuentran. Sufren las dificultades de operar un negocio en Argentina considerando las cuestiones económicas inciertas, especialmente entre pares. Similarmente, reciben constantes sugerencias de mudar el negocio al exterior para poder mejorar su calidad de vida, como también las exigencias de los clientes relacionados a los precios de comer en un restaurante. Similarmente, debemos tener en cuenta que detrás de estos expertos gastronómicos se encuentran personas con una vida por fuera de esta industria, por lo que también es importante para ellos poder sostener un equilibrio que les permita concentrarse en otros aspectos. Idealmente, les gustaría que el restaurante se maneje sin problemas para poder dedicar parte de su tiempo a su familia, ocio, etc.

---

<sup>2</sup> Consultar Anexo 2 en el apartado de Anexos.

De la misma manera, realizamos este proceso para empatizar con los clientes y poder entender cómo sus necesidades varían respecto a la de los dueños de los restaurantes. Para empezar, su objetivo pasa por optimizar la experiencia desde que se sientan en la mesa hasta que piden la cuenta para retirarse. En principio, pusimos el foco en personas jóvenes en Buenos Aires que suelen asistir a diversos establecimientos gastronómicos de modalidad *fast food* o de compra en mostrador. Consideramos que mucho de lo que viven y lo que ven se enfoca en los menús digitales accesibles a través de QRs. Ven un aumento constante en los precios, una necesidad de los restaurantes debido a la situación económica actual, pero que no reflejan la atención que terminan recibiendo. Lo que dicen no debe estar muy lejos de *“Salir a comer está imposible”*, o *“Muy rico pero demasiado caro”*. También debemos tener en cuenta la popularidad gastronómica para el público porteño; *“está en el ADN porteño salir todos los días [...] Yo no sé si hay tantas ciudades que salen tantos días como en Buenos Aires”* (Alcoba, 2023). Es un público interesado por la gastronomía y que incentiva nuevas propuestas, pero que a la vez valora la rutina. Quizás prefieren repetir una cafetería porque les funciona el sistema, o porque toman el café exactamente como les gusta. De la misma manera que se quejan de los precios actuales, escuchan constantemente lo opuesto de los turistas. Reciben propuestas constantes para mover esos encuentros sociales en restaurantes a sus casas, como alternativa de los precios.

Con ambos mapas de empatía en mente, desarrollamos la propuesta de valor<sup>3</sup> para llegar a una solución consolidada que comprenda los dolores y las motivaciones de nuestros clientes y usuarios objetivos.

En primer lugar, para poder llegar a una única propuesta, comenzamos con la perspectiva de los dueños de los restaurantes. El objetivo principal de este segmento se concentra en manejar el restaurante de la manera más eficiente posible, buscando constantemente el equilibrio entre la satisfacción de los comensales y de su personal. Teniendo

---

<sup>3</sup> Consultar Anexo 3 en el apartado de Anexos.

en cuenta el contexto inflacionario nacional, en parte este objetivo toca varios puntos de dolor. Necesitan reducir sus costos de contratación, y en lo posible aumentar la retención de los mozos. Este recambio constante implica un ciclo vicioso de capacitaciones y errores por parte de los mozos durante el período de adaptación. Adicionalmente, necesitan poder mantener el seguimiento de las mesas ya que de este proceso depende la exigencia dentro de la cocina. Muchos pedidos al mismo tiempo pueden saturar la producción, y por lo tanto retrasar la entrega de los platos a las mesas.

Es por eso que consideramos muy importante una plataforma que permita la gestión de los pedidos segmentados por mesa, para poder controlar los entrantes, en preparación y entregados. Este control de mesas también les permitirá gestionar las mesas abiertas al mismo tiempo y así controlar el flujo de demanda hacia la cocina. Esta plataforma debe abarcar las necesidades de todo el detrás de escena del pedido del comensal, desde que la cocina recibe el pedido y lo prepara, hasta que se efectúa el pago de la mesa. De esta manera, se podrían optimizar los procesos de trabajo para reducir el error humano.

El objetivo principal de los comensales es tener una buena experiencia dentro del restaurante, desde que se sienta en la mesa y hace el pedido hasta que paga la cuenta para retirarse del establecimiento. Le interesa pedir en poco tiempo para comer rápido, como también tener toda la información necesaria de los platos para evitar las preguntas a los mozos. Quieren pagar lo menos posible y sin limitaciones por los medios de pago. En cuanto a los dolores o frustraciones, todo se puede reducir a la transparencia. Quieren la mayor información posible en todas las etapas de su experiencia, desde un acceso al menú previo a la llegada al restaurante, hasta una estimación de tiempos para saber cuándo llegará su plato.

Necesitan una plataforma que contenga un menú digital interactivo para poder hacer el pedido apenas se sientan en la mesa, que contenga toda la información pertinente para pedir acorde a sus gustos. Una vez realizado el pedido, la plataforma debe incluir una estimación de tiempos durante las etapas de confirmación, preparación y entrega. Por último, es necesario poder realizar el pago por este medio también. A partir de esta propuesta, los comensales

pueden reducir su tiempo de espera y recibir una mejor atención al cliente si fuera necesario a partir de la posibilidad de llamar al mozo a través de la plataforma.

Por último, combinamos las dos propuestas de valor para realizar la lista de funcionalidades priorizadas para la plataforma:

1. *QR escaneable.*
2. *2 interfaces: clientes y restaurantes.*
3. *Menú digital personalizable y alterable por los restaurantes.*
4. *Selección de elementos del menú.*
5. *Carrito de pedido.*
6. *Orden y confirmación de pedido.*
7. *Notificación al restaurante de un nuevo pedido entrante.*
8. *Gestión del restaurante de los estados del pedido*
9. *Botón de pago.*
10. *Pago por Pasarela de pago u otros medios disponibles en el restaurante.*
11. *Análisis de datos del restaurante: ingresos, platos más pedidos, cantidad de clientes y mesas, entre otros.*

## **1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado**

A continuación, desarrollamos el *Design criteria canvas*<sup>4</sup> para definir el alcance del *Minimum Viable Product (MVP)* y de la plataforma en general. Priorizamos las funcionalidades a partir de 4 categorías; *Debe incluir, tendría que incluir, podría incluir y no debe incluir* (Osterwalder & Pigneur, 2013).

La categoría de *debe incluir* abarca todas las funcionalidades necesarias para ambos tipos de clientes, son aquellas fundamentales para cumplir con la propuesta de valor definida anteriormente. En general, definimos que el acceso a la plataforma será mediante una *Web App* tanto para los comensales como los dueños de los restaurantes, además de incluir dos interfaces distintas para cada tipo de usuario. Por el lado de gestión y ventas, también

---

<sup>4</sup> Consultar Anexo 4 en el apartado de Anexos.

consideramos necesario el desarrollo de una web institucional para presentar el producto y a la vez gestionar las suscripciones de los clientes.

Por el lado de los comensales, las funcionalidades principales son el acceso al menú digital e interactivo para seleccionar y ordenar su pedido, un carrito de compras editable, una sección de pagos simple y un botón para realizar el pedido. También, una pantalla de espera mientras se prepara el pedido y donde se notificará cuando el pedido esté listo.

En cuanto a los restaurantes, deben tener su login y perfil, donde puedan crear, personalizar y modificar su menú digital fácilmente. Necesitan gestionar los pedidos de los clientes, por lo que contarán con una bandeja de entrada de pedidos donde podrán ir informando al cliente el estado; recibido, en preparación, listo. Y un pequeño dashboard con datos de los clientes, pedidos e ingresos.

Similarmente, la categoría de *tendría que incluir* detalla aquellas funcionalidades importantes pero no necesarias para el lanzamiento del MVP. A mediano y largo plazo, será importante incorporarlas para aumentar progresivamente la propuesta de valor hacia los clientes y usuarios. Por el lado de los restaurantes incluye la sección de facturación para manejar los aspectos impositivos del negocio y poder abarcar los pagos en efectivo de la manera que lo hacen los restaurantes hoy en día. En cuanto a los menús digitales, consideramos que deberían ser alterables en tiempo real para poder proporcionarles al restaurante la posibilidad de editar la oferta de productos de acuerdo al stock disponible. En esta sección, los perfiles también gestionarán los pagos de la suscripción elegida dependiendo de los objetivos del restaurante.

Pensando en los comensales y el momento de realizar el pedido, consideramos necesario un botón de ayuda para consultar con un mozo o personal del restaurante, especialmente en las primeras instancias de incorporación de la plataforma a restaurantes ya establecidos.

Cuando pensamos en las funcionalidades que *podrían incluirse* dentro de la plataforma, consideramos todas aquellas que le agregarían valor a los usuarios pero son opcionales para el

funcionamiento y la propuesta de valor general. Por el lado de los comensales, esto lo vemos con la incorporación de división de pagos grupales.

Por el lado de los restaurantes, se abren diversos caminos. En primer lugar, consideramos que se podría incorporar la inteligencia artificial para hacerle recomendaciones al comensal acorde a sus gustos y comportamientos dentro del restaurante, a partir de análisis predictivo basado en la base de datos existente del restaurante. Nombraremos más adelante a Mozy, nuestro asistente o mozo virtual disponible para nuestros usuarios, con el uso de AI podríamos lograr que a medida que recopila información de nuestros clientes sus recomendaciones sean cada vez más acertadas y en consecuencia se vuelva más inteligente. También, a partir de esta información, se podrían incorporar distintas técnicas mediante promociones, descuentos o venta cruzada para fomentar el consumo orgánico pero completo del menú.

Por último, definimos aquellas funcionalidades bajo la categoría de *no debe incluir* para entender nuestro alcance y limitaciones a la hora de desarrollar la plataforma. Por un lado, incluimos dentro de esta categoría los servicios de delivery. Consideramos que en un futuro se podrían realizar integraciones con aplicaciones existentes como Rappi o Pedidos Ya, pero particularmente nuestra plataforma no desarrollará la funcionalidad de delivery propio para ofrecerle a los restaurantes. De la misma manera, consideramos que no le aporta valor al cliente poder gestionar los proveedores dentro de esta plataforma, además que implicaría una inversión en logística para poder abarcarlo como un servicio integrado. Asimismo, consideramos que la personalización de platos sofisticados no debe abordarse dentro de esta plataforma ya que corresponde a un tipo de establecimiento gastronómico que no está dentro de nuestro segmento ideal. Por último, consideramos fundamental que la plataforma se mantenga como Web App para poder asegurar el acceso a los clientes al servicio del restaurante.

### **1.3 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)**

El *Customer journey map*<sup>5</sup> describe el proceso por el que pasa el usuario cuando interactúa con nuestra plataforma (Richardson, 2010). Sirve para poder identificar los puntos de fricción de la plataforma que deben mejorarse además de entender lo que ya está funcionando. Debido a que nuestro proyecto detalla una plataforma que todavía no está desarrollada, lo dividimos entre los dueños de restaurantes y comensales teniendo en cuenta los puntos de dolor existentes en este momento considerando el sistema actual además de los posibles beneficios de nuestra plataforma como remedio para ellos. Lo dividimos en 4 etapas distintas—*Descubrimiento, registro, incorporación e intercambio*—para entender los puntos de interacción con nuestra plataforma, los objetivos de los clientes y sus emociones o pensamientos al respecto.

En primer lugar, la etapa de *descubrimiento* de los comensales se basa en comprender por qué comienzan el viaje (Richardson, 2010), que en este caso sería la experiencia dentro del restaurante. Lo hacen a partir de los QRs escaneables en las mesas del restaurante para acceder al menú y poder realizar el pedido. En esta etapa, buscan hacer el pedido rápido para obtener su comida lo más rápido posible. En el caso que se trate de un restaurante de pago en caja, quieren poder asegurarse una mesa para poder disfrutar de su comida y por lo tanto buscan evitar las filas largas. Actualmente, no se sienten satisfechos con la atención que reciben en esta etapa de la experiencia gastronómica dentro de un restaurante.

Luego, la etapa de *registro* abarca la confianza de los comensales en nuestra plataforma, para entender por qué nos elegirían. Pensando en un negocio con modelo B2B, puede ser difícil llegar a una respuesta representativa, ya que los comensales no tienen poder de decisión sobre el uso de la plataforma cuando asistan a un restaurante que es cliente nuestro. Esta etapa incluye la primera interacción con la plataforma al realizar el pedido, por lo tanto el punto de contacto es el menú interactivo y el carrito de compras. Desde el punto de vista del comensal, al sentarse en un restaurante que usa nuestro producto, buscan poder replicar la experiencia de un establecimiento tradicional pero de una manera más efectiva. Por lo tanto también quieren

---

<sup>5</sup> Consultar Anexo 5 (comensales) y Anexo 6 (restaurantes) en el apartado de Anexos.

evitar perder la información que podría proporcionar un mozo a partir de la interacción con una plataforma digital. En esta etapa, sienten curiosidad por la plataforma y, especialmente en los primeros usos, un poco de desconfianza acerca del funcionamiento. Parte de esta desconfianza se puede remediar con el botón de ayuda al mozo en las primeras etapas de lanzamiento de Eatsy.

De la misma manera, la etapa de *incorporación* establece las maneras que los usuarios pueden sentirse exitosos con la plataforma, una vez realizado el pedido y esperan su entrega. Dada la diferencia del servicio de Eatsy en comparación a la experiencia tradicional, podemos asumir que los comensales esperan transparencia de tiempos y un seguimiento del pedido. Esto se debe a la posibilidad de proporcionar información debido a la interacción con la tecnología. De la misma manera, esperan evitar la propina injusta por mal servicio o los tiempos de espera prolongados. En esta etapa, interactúan con la sección de pagos, la confirmación del pedido y el seguimiento de los tiempos, además de las notificaciones correspondientes como la entrega del pedido. Por lo tanto, se sienten asombrados por las posibilidades de la plataforma para mejorar el servicio gastronómico.

En la etapa de *intercambio* se busca convertir esa buena experiencia en más clientes, y poder entender por qué los usuarios invitarían a más personas a probar nuestro servicio. Buscamos que en los primeros usos de la plataforma, los comensales estén asombrados y curiosos por el potencial de implementación y por lo tanto inviten a sus conocidos a probar este sistema, lo cual funcionaría como beneficio tanto para el restaurante como para nuestro equipo. A modo de incentivo se puede pensar en ofrecer cupones de descuento por referidos.

De la misma manera, realizamos el customer journey map para los restaurantes a partir de las mismas 4 etapas. Como hemos detallado anteriormente, los dueños de restaurantes padecen los costos de contratación de personal, ya que hacen su negocio menos eficiente de lo que podría ser. Por lo tanto la etapa de *descubrimiento* detalla la curiosidad de nuestros clientes por encontrar distintas maneras de mejorar su servicio y aumentar el valor a los comensales. Los puntos de contacto con nuestro producto en esta etapa serían mediante la web institucional



para entender la propuesta de valor y finalmente optar por un plan de suscripción para implementar la plataforma en su restaurante. El objetivo principal es buscar el punto de equilibrio entre la optimización de los procesos internos y la experiencia del comensal. Parte del servicio que le aportan al cliente es la atención, por lo tanto se ven obligados a buscar maneras de mejorar el servicio dado el contexto actual de la industria gastronómica.

La etapa de registro implica la primera interacción con la plataforma para crear el menú digital y programar los medios de pago. Este es el período de prueba gratuita del producto para poder evaluar la eficiencia del restaurante junto a nuestra plataforma, por lo tanto también implica las capacitaciones necesarias para poder utilizarlo. Buscan que la tecnología sea intuitiva y fácil de usar, ya que el ahorro monetario no debe trasladarse a un aumento de tiempo y esfuerzo para el funcionamiento del restaurante. Necesitan poder comprobar que es útil para su negocio, por lo tanto en esta etapa todavía se sienten reacios a implementarlo sin probarlo antes.

La etapa de incorporación ahonda en los detalles de la primera prueba de la plataforma por parte de los restaurantes. Incluye la interacción de los clientes con la plataforma además de su personal en la cocina y caja, por lo tanto los puntos de contacto con la plataforma son la interfaz de pedidos, pagos y los QRs en las mesas para los comensales. Quieren aumentar la rotación de las mesas y disminuir las filas o tiempos de espera, además de generar clientes contentos para aumentar su facturación y buenas críticas.

Por último, la etapa de intercambio implica generar una satisfacción suficiente en este grupo de clientes para que recomienden la plataforma a otros restaurantes. Aumentan sus ventas y reducen sus costos, además que generan la expectativa en los comensales que los demás restaurantes se manejen con esta modalidad. El punto de contacto en esta última etapa es el link de referidos, que incluye beneficios tanto para el cliente actual como para el cliente a incorporar a la plataforma, a modo de incentivo para ambos.

## **2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado**

### **2.1 - Investigaciones de mercado**

#### **2.1.1. Características del mercado**

Para realizar una estimación del mercado en el que vamos a operar, recurrimos a documentos e informes proporcionados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y a organismos orientados a la habilitación y control de los distintos sectores de la industria gastronómica. Según datos de la Agencia Gubernamental de Control de la Ciudad de Buenos Aires, en agosto de 2021 había alrededor de 29.000 establecimientos gastronómicos registrados en la ciudad, incluyendo restaurantes, bares, parrillas y otros locales de comida (AGC, 2021). La industria gastronómica se vio muy golpeada luego de la pandemia, muchísimos restaurantes tuvieron que cerrar sus puertas mientras que a otros les tomó meses o años volver a recomponerse. Siendo 2021 el año en que el aislamiento terminó y empezó a funcionar todo con más normalidad, podemos decir que los datos que tenemos son el resultado directo y cercano del COVID-19 y que de este momento en adelante la industria comenzó a crecer y recomponerse. Según un estudio de Índice Prisma basado en las transacciones con tarjetas (2022) y en datos del Banco Central de la República Argentina, en 2022 la industria gastronómica creció en un 44,42% con respecto a 2021 gracias al regreso a la normalidad post pandémica. Además, se informó una evolución de los precios del 65,4% respecto al 2021 en el sector gastronómico (Banco Central de la República Argentina, 2021, 16). Con esta información en mente, vamos a estimar que la cantidad de restaurantes operando en 2023 es aproximadamente 39.000.

Por otro lado, nuestro proyecto no está orientado a todos los establecimientos gastronómicos. Nos centramos en bares y cervecerías, restaurantes para dietas específica–vegetarianos, veganos, alimentación consciente o de estación, gluten-free, etc–cafeterías de especialidad y tradicionales, además de fast-food–hamburgueserías, taquerías, pizzerías, sandwichería, pancherías, entre otras–. Según datos de la Cámara de Restaurantes de Buenos Aires, en la ciudad de Buenos Aires los bares y restaurantes de comida

rápida representan aproximadamente el 25% del total de establecimientos gastronómicos (Asociación de hoteles, restaurantes, confiterías y cafés, 2007). Además, un informe de la Cámara Argentina de Cafés y Bares Especiales detalló que en 2019 había alrededor de 700 cafeterías de especialidad en el país (Cámara Argentina de Cafés y Bares Especiales, 2019), y se estima que la cifra se ha casi duplicado en los últimos años y que más del 80% se encuentran en CABA. Utilizamos Happy Cow para estimar la cantidad de restaurantes relacionados a dietas específicas, donde encontramos 438 establecimientos de comida vegetariana y vegana en la Ciudad de Buenos Aires (2023). De esta manera, encontramos aproximadamente 11500 establecimientos dentro del segmento ideal para nuestro producto, representando casi el 30% del mercado gastronómico. Este número es estimado y no incluye múltiples establecimientos que podrían adaptarse a nuestro producto en el futuro, cuando los usuarios empiecen a familiarizarse con el producto y el concepto del mozo digital.

Teniendo en cuenta estos datos, la Cámara de Restaurantes de Buenos Aires publicó en 2019 que la industria gastronómica de la Ciudad de Buenos Aires facturó alrededor de 33 mil millones de dólares estadounidenses<sup>67</sup>, que representa el volumen total de la industria gastronómica en la Ciudad de Buenos Aires. Creemos que esta cifra es bastante comparable a la situación de hoy ya que no está afectada por la crisis que sufrió la industria en 2020 y 2021 a raíz del COVID-19; “[...]sobrevaloración del mercado bursátil que llegó a sobrepasar el 300%, entre febrero y marzo de 2020 se presenció una pérdida de valor aproximado del 30% de todo el mercado mundial de valores” (Forero Hidalgo, 2020, 6). Considerando que nuestro mercado objetivo representa solo un 30% del total, el volumen de mercado lo estimamos en 6,896 millones de dólares<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Cámara de Restaurantes de Buenos Aires. (2019). Informe de la Cámara de Restaurantes de Buenos Aires 2019 (1° ed.). Buenos Aires, Argentina.

La Nación. (n.d.). Cotización del dólar hoy. La Nación. Recuperado el 23 de agosto 2023, de [https://www.lanacion.com.ar/dolar-hoy/?gclid=Cj0KCQjw3JanBhCPARIsAJpXTx7FOWl4e-Ud8QpwwmO77950lGaivlZmN4KHl6gbHSEccV4RvrLIQaAiQXEALw\\_wcB](https://www.lanacion.com.ar/dolar-hoy/?gclid=Cj0KCQjw3JanBhCPARIsAJpXTx7FOWl4e-Ud8QpwwmO77950lGaivlZmN4KHl6gbHSEccV4RvrLIQaAiQXEALw_wcB)

<sup>7</sup> Se utilizó la cotización del Dólar MEP a la fecha 23/08/2023.

### 2.1.2. Detalle las condiciones particulares del mercado en el cual la empresa operará.

Luego de realizar la estimación del mercado, decidimos analizar la competencia existente para entender los *key players* de esta industria. Dividimos los resultados en dos categorías; competidores directos e indirectos. A continuación, realizamos una tabla comparativa de aquellas empresas que consideramos competidores directos para entender nuestra posición en la industria. Es importante tener en cuenta que consideramos adicionalmente como parte de esta categoría aquellos sistemas de gestión de pedidos y comandas desarrollados por los mismos establecimientos como el caso de Café Martínez y otros similares.

NOMBRE	FUNCIONALIDADES	MONETIZACIÓN	ASPECTOS TÉCNICOS	ASPECTOS GENERALES
<a href="#">Fudo</a>	Pedidos online, gestión de stock, comanderas, facturación, delivery.	Planes de suscripción con 14 días de prueba gratis.	Dos aplicaciones distintas para comensales y restaurantes. Integraciones con Rappi, Pedidos Ya y Mercado Pago.	18 clientes como restaurantes, food trucks y delivery. Cobertura en Argentina.
<a href="#">Rapimesas</a>	Pedidos online y facturación, comanderas, stock, proveedores.	Planes de suscripción en base a la combinación de funcionalidades.	Sistema disponible para Android y PC, ofrece la opción de hardware. Los pedidos se integran a una web existente.	500 clientes en Argentina.
<a href="#">Waitry</a>	Pedidos online, delivery, facturación.	Planes de suscripción con una opción gratuita.	Desarrollo de app para restaurantes o app disponible para mozos.	7000 clientes en Argentina y España incluyendo restaurantes y hoteles.

*Tabla 1: Cuadro comparativo de la competencia directa, de propia autoría.*

Por otro lado, también desarrollamos el análisis de la competencia indirecta. Dentro de esta categoría incluimos aquellos sistemas tanto de hardware o software que aportan una solución digital para algún proceso del negocio gastronómico.

En primer lugar, encontramos las comanderas; sistemas como MRC Comanda (2023), Sale Ya (2009) o Tango Resto (2023) proporcionan gestión de los pedidos una vez que el mozo los carga en el sistema. Incluyen la gestión de los procesos internos del negocio, generalmente con pocos puntos de contacto con los comensales, ya que se enfocan más en los proveedores y la gestión del stock dentro de la cocina, además de la facturación de las mesas.

Similarmente, también incluimos como competidores indirectos aquellos negocios que proporcionen algún hardware para optimizar la gestión dentro del restaurante. Servicios como BistroSoft (2023) incluyen el hardware y software conjunto para gestionar los pedidos y facturación en aquellos restaurantes de pedido en caja. Llama Mozo (2023) es una de las tantas botoneras que proporcionan hardware con opción de llamar al mozo o pedir la cuenta a través del dispositivo colocado en las mesas. Dentro de esta categoría también incluimos a CallUp, (2023), el líder de la industria de llamadores a través de dispositivos que vibran—lo que hemos definido como beepers o pagers anteriormente—para notificar al cliente cuando el pedido está listo o su mesa se encuentra disponible.

Una vez definido el panorama competitivo, realizamos el análisis de las 5 fuerzas de Porter<sup>8</sup> (2005) para entender cómo estos negocios alternativos afectan a nuestra propuesta teniendo en cuenta su posicionamiento.

En primer lugar, identificamos el poder de negociación de los clientes como bajo para esta solución. En un restaurante tradicional el comensal no tiene poder de decisión sobre los precios y las condiciones de servicio, y consideramos que la implementación de nuestra plataforma para realizar los pedidos no influiría sobre este aspecto. Al tratarse de una industria

---

<sup>8</sup> Consultar Anexo 7 en el apartado de Anexos

poco digitalizada, el objetivo es aumentar la propuesta de valor existente para mejorar la experiencia de los comensales. Desde la perspectiva de los restaurantes, el poder de negociación también sigue siendo bajo. Se trata de una solución innovadora con pocas alternativas en el mercado, por lo tanto el poder de decisión sobre los precios y condiciones del servicio no se extenderá más allá de las opciones de planes de suscripción a la hora de contratar nuestro producto.

En contraste, la amenaza de nuevos competidores es relativamente alta. Como mencionamos anteriormente, el mercado gastronómico se encuentra poco desarrollado digitalmente, por lo tanto hay diversas maneras de optimizar procesos mediante soluciones digitales. Además, el surgimiento de la inteligencia artificial ofrece diversas maneras de complementar el mercado; *“AI technology can be implemented in all stages of the food supply chain, resulting in an overall improvement and significant increase in efficiency”* (Sadiku et al., 2020, 12). Por otro lado, los costos de esta solución se encuentran principalmente en su desarrollo y no requieren de ningún dispositivo especial. Podemos concluir que la barrera de entrada a esta industria es baja, presentando una amenaza alta de nuevos competidores.

En este caso, el poder de negociación de los proveedores es alto por el hecho de ser pocos. El proveedor principal de esta solución es el desarrollador, ya que para el restaurante nuestra solución funcionaría como proveedor dentro de su modelo de negocios. El poder de negociación de los desarrolladores es alto debido a la variedad de opciones disponibles para implementar esta solución, desde herramientas no-code y plantillas hasta desarrolladores de código como React y otros lenguajes.

La amenaza de productos sustitutos se refiere a la posibilidad que el cliente, en este caso los restaurantes, opten por una solución alternativa (Porter, 2005). A diferencia de la amenaza de nuevos competidores, en esta sección contemplamos la posibilidad de la extensión del sistema tradicional de comanderas a incluir la opción de pedidos online. En este caso, la amenaza sería alta ya que la mayoría de los restaurantes utiliza un sistema de gestión de

comandas, por lo tanto sería más confiable para ellos implementar una extensión de un producto útil y viable en vez de optar por el nuestro.

Definimos la intensidad de la rivalidad entre competidores como alta por varias razones previamente mencionadas. Se trata de un mercado poco digitalizado y con pocas soluciones disponibles actualmente. La posibilidad de desarrollar una solución útil es alta, por lo tanto se debe regir por la diferenciación e innovación.

Una vez definido el entorno competitivo, realizamos el análisis de las variables del macro entorno a partir del PESTAL<sup>9</sup>, que combina distintos entornos como el político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental.

El entorno *político* de esta solución es inestable y poco confiable, por lo tanto es importante contemplar los cambios en las regulaciones de salud y alimentos, impositivas y políticas públicas ya que pueden afectar el funcionamiento de nuestro negocio (Canal E, 2023). Considerando que se estima el lanzamiento del negocio en un año electoral, es importante tener en cuenta las distintas políticas de gobierno que pueden influir en el desarrollo de Eatsy a mediano y largo plazo.

Similarmente, el entorno *económico* argentino es el mayor riesgo de este negocio. La inestabilidad e inflación actual obligan a los negocios a actualizar sus precios constantemente para hacer frente a los costos, además que genera un panorama inaccesible cuando se trata de ir a comer a restaurantes. En lo que va del año, se calcula una inflación mensual por arriba del 7%, ubicando la estimación anual por arriba del 180% (Escobar, 2023). Nos encontramos con un público que prefiere juntarse a cocinar en vez de ir a un restaurante debido a la diferencia de precios, ya que en el primer semestre de 2023 se reportó una suba de precios del 42,2% (BAE Negocios, 2023) con un 7,5% correspondiente al sector de restaurantes y hoteles dentro del IPC de julio (INDEC, 2023, 3). Sin embargo, identificamos esta realidad inestable como una oportunidad. El panorama inflacionario se encuentra aún más oscuro que en 2001, y para el

---

<sup>9</sup> Consultar Anexo 9 en el apartado de Anexos

sector joven los pesos queman. Hay poca posibilidad de ahorro, por lo tanto los argentinos invierten en experiencias nacionales, como por ejemplo la gastronomía; *“comprar 100 dólares son casi la mitad de un sueldo para los jóvenes [...] preferís hacer estos planes y vivir bien en tu semana en vez de vivir muy justo todos los meses”* (Alcoba, 2023).

Por otro lado, el entorno *social* mejora ampliamente el panorama de negocios. En primer lugar, nos encontramos con una sociedad acostumbrada a escanear QRs para acceder a menús digitales, familiarizados con los influencers gastronómicos y el uso de las redes sociales para descubrir nuevos restaurantes. Cuentas como *La Chica del Brunch* tienen un alcance de más de 2 millones de usuarios, recomendando desde cafeterías hasta puestos de comida callejera en esquinas recónditas de la ciudad de Buenos Aires (Traverso, 2023). Esto se complementa con el auge de las cafeterías de especialidad, los restaurantes pensados para dietas específicas y los cambios en las conductas alimenticias para llegar a un consumo consciente y saludable de la comida. Se trata de una sociedad que busca la transparencia en la comida que elige consumir, y ya no le da lo mismo si una cafetería no ofrece la leche vegetal de su preferencia.

Cuando pensamos en el entorno *tecnológico*, se debe tener en cuenta el auge de la inteligencia artificial y la oportunidad del mercado de datos; *“AI in the food and beverage industry is enabling less human errors, less waste of abundant products, save costs, happier customers, optimize and automate processes, and more personalized orders”* (Sadiku et al., 2020, 15). Además, proponemos un aumento de valor para los restaurantes mediante la implementación de tecnología para optimizar los procesos de su negocio. Nos encontramos en una industria digitalizada parcialmente mediante plataformas de delivery, reservas y menús digitales, pero que no abarca la posibilidad de realizar pedidos dentro de un restaurante.

El entorno *legal* contempla los costos altos de contratación actuales, además de las políticas de legislación laboral que presenta obstáculos a la hora de contratar nuevo personal. Como mencionamos anteriormente, uno de los problemas principales de los dueños de restaurantes es la rotación constante de los mozos. Además, es importante considerar las leyes



de regulación de datos a la hora de armar el modelo de negocios, de la misma manera que las regulaciones a los distintos medios de pago actuales.

Por último, las variables que afectan al entorno *social* se ven complementadas con las *ambientales*, ya que las personas hoy en día se ven más propensas a preocuparse por el impacto ambiental de lo que consumen, además de reflejar ese pensamiento en exigencia de responsabilidad social empresarial a sus marcas preferidas. Según un estudio del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Argentina produce 25 millones de toneladas de residuos sólidos urbanos anualmente, de los cuales 2 millones de toneladas corresponden a la industria gastronómica (2022). Adicionalmente, una nueva resolución del Ministerio de Espacio Público e Higiene Urbana fuerza a los establecimientos gastronómicos en 16 polos gastronómicos de la Ciudad de Buenos Aires a hacerse cargo de sus propios residuos dado que *“excede el servicio público de recolección que está pensado para los domiciliarios”* (Setton, 2023). Hoy en día, la sustentabilidad ayuda a potenciar los negocios, y el reemplazo de los procesos gastronómicos tradicionales por nuestra plataforma ayudaría a cumplir con estas expectativas de los clientes.

Para complementar el análisis externo del PESTAL, realizamos el análisis FODA<sup>10</sup> para entender las fortalezas y debilidades internas además de las oportunidades y amenazas externas que influyen en nuestro modelo de negocio.

En cuanto a los factores de influencia internos, contamos con diversas fortalezas como equipo debido a nuestro conocimiento y experiencia en desarrollo además de conocimiento de técnicas de marketing digital. Nuestro conocimiento de UX complementará nuestro conocimiento de desarrollo para diseñar una solución útil e intuitiva para los usuarios. Adicionalmente, la familiarización con sistemas de delivery representa una ventaja para nuestro ya que se trata de un sistema similar. Por otro lado, el poco conocimiento de la industria gastronómica es nuestra principal debilidad. Es fundamental entender el funcionamiento interno de los restaurantes para poder identificar los puntos débiles en estos procesos y desarrollar ideas con el objetivo de mejorar su eficiencia. Además, es un negocio que depende

---

<sup>10</sup> Consultar Anexo 8 en el apartado de Anexos.

exclusivamente de una conexión estable a internet y no apta para todos los usuarios, por lo tanto presenta algunos puntos de falla en lugares con poca conectividad.

Similarmente, las amenazas y oportunidades son los factores de influencia externos al negocio. En cuanto a las amenazas, la inestabilidad económica actual se refleja en un mercado volátil que genera problemas de facturación y personal. Asimismo, la implementación efectiva de esta solución requiere un cambio cultural difícil de lograr, ya que las personas se muestran reacias a la hora de reemplazar humanos por tecnología. De todas maneras, la industria gastronómica de Buenos Aires presenta diversas oportunidades. Como suele darse en diversas metrópolis en distintas partes del mundo, nuestra capital une diversas culturas a través de la comida. Tanto es así que en el año 2017 fue nombrada como parte de las Capitales Iberoamericanas de la cultura gastronómica (Troncoso & Arzeno, 2020). Luego de la pandemia, y la reapertura de diversos locales, la comida se encuentra en el centro de los encuentros sociales. Además, el surgimiento de las cafeterías de especialidad en zonas como Palermo, Chacarita y Villa Crespo presentan una oportunidad a la hora de considerar posibles clientes (Barreiro, 2023). En una entrevista con Agustín Latorre, dueño del restaurante emblemático Osaka, se estableció el surgimiento de un nuevo polo gastronómico *“moviéndose desde Palermo hacia Colegiales, impulsado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, dándole una transformación al barrio”* (La Nación Propiedades, 2023). Encontramos un público joven ansioso por conocer y experimentar a través de la comida, por lo tanto restaurantes intentando expandir su oferta para cumplir las necesidades de un segmento exigente. Se trata de una industria poco digitalizada y con poca competencia similar, por lo tanto una oportunidad de negocio que se puede complementar con el auge de la industria de la inteligencia artificial.

## **2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades**

A partir del análisis teórico del entorno realizado, decidimos realizar una investigación de mercado<sup>11</sup> mediante una encuesta para validar nuestra propuesta y definir el segmento de nuestros usuarios.

Las preguntas demográficas fueron útiles para acotar el segmento ideal, ya que de las 169 respuestas, el 68,6% se encontraba entre los 16 y 40 años. Encontramos que las tres localidades más populares fueron Gran Buenos Aires (46,8%), Capital Federal (34,9%) y Rosario (13%). También pudimos encontrar tendencias en los hábitos de consumo de estas personas; el 47,3% sale a comer una vez por semana y el 29,6% dos o tres veces. Dentro de esas salidas, el 47,3% asiste a cafeterías de especialidad, el 47,3% a cervecerías o hamburgueserías, el 45% a restaurantes de comida rápida y el 42% a lugares de comida étnica o internacional.

De los 169 encuestados, el 50,9% considera posible la implementación de una aplicación similar a las de delivery para gestionar los pedidos dentro del restaurante, mientras que el 39,1% lo consideró sólo para algunos restaurantes. Obtuvimos respuestas similares a la hora de preguntar si consideraban reemplazables por una aplicación el sistema de beepers/pagers.

Por otro lado, encontramos que solo el 35,5% de los encuestados valora los menús digitales y que el 49,1% considera que el trabajo del mozo no puede ser reemplazado por una solución digital. De todas maneras, debemos tener en cuenta que el 31,4% de los encuestados pertenecen a un grupo etario mayor a 40, y se encuentran fuera del segmento objetivo de los restaurantes que apuntamos capturar con nuestra propuesta. Adicionalmente, estas preguntas ayudaron a validar la necesidad de una estrategia fuerte de comunicación y fidelización de los usuarios, ya que el reemplazo de personas por tecnologías sigue siendo un punto de fricción en la sociedad.

A partir de la información recaudada con la encuesta y datos extraídos de fuentes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, definimos el público objetivo pertinente a los usuarios finales de la solución—comensales. Concluimos que nuestro público objetivo incluye

---

<sup>11</sup> Consultar Anexo 10 en el apartado de Anexos.

principalmente a argentinos de cualquier género ubicados en la ciudad de Buenos Aires, entre 18 y 35 años de clase media-alta (ABC1-C2-C3). Esta distinción es necesaria en base al segmento objetivo de los clientes potenciales–restaurantes, ya que la oferta de productos es relevante para este grupo de la población e indican un nivel socioeconómico necesario para consumir en estos establecimientos de forma cotidiana. Por lo tanto, el segmento objetivo serán aquellos restaurantes que apunten a este grupo a partir de su propuesta gastronómica. Es decir, restaurantes de comida rápida, que utilizan pagers y menús digitales, cafeterías de especialidad, restaurantes con modalidad self-service, cervecerías, hamburgueserías, restaurantes vegetarianos o veganos, comercios cercanos a oficinas o que ofrecen menús especiales en distintos horarios, entre muchos otros.

Similarmente, pudimos definir el alcance geográfico a partir de las respuestas obtenidas con la investigación de mercado. Consideramos que el MVP debe cubrir la zona de Capital Federal, ya que es donde se ubican la mayoría de nuestros posibles usuarios e incluye los polos gastronómicos en auge que definimos previamente. Debido a su magnitud, al pensar en la evolución del producto a mediano y largo plazo, podemos considerar ampliar su alcance al resto de la provincia de Buenos Aires y otras grandes ciudades nacionales como Rosario y Córdoba. Idealmente, a partir de estas extensiones geográficas se podría ampliar el producto a otros países dentro de latinoamérica.

Partiendo del segmento definido anteriormente, creamos dos proto personas<sup>12</sup> para entender los tipos de usuarios relevantes para nuestra plataforma.

En primer lugar, definimos el usuario imaginario que represente la perspectiva de los comensales. Creamos a Juana, una rosarina de 25 años que vive sola en Palermo y trabaja de product manager. Su personalidad es extrovertida y valora mucho los encuentros sociales, disfruta su independencia y la libertad que le permite su trabajo. Por los requisitos de su trabajo tiene muy buen manejo de la tecnología, con experiencia en desarrollo de páginas web y distintos lenguajes de programación. Además, usa dispositivos como su teléfono y computadora

---

<sup>12</sup> Consultar Anexo 11 y 12 en el apartado de Anexos.

todos los días, por lo tanto conoce sus funcionalidades en detalle. Consideramos a Juana como una persona apasionada por el café y conocer distintos lugares para comer y trabajar al mismo tiempo. Por su modalidad híbrida de trabajo, se pasa la mayoría del tiempo en distintos establecimientos gastronómicos haciendo “home-office”, por lo tanto necesita un ambiente tranquilo y con poca interacción con los mozos. No tiene mucho margen de error con los tiempos, por lo tanto las esperas largas para mesas o pedidos y la mala atención representan un costo muy grande en su tiempo de trabajo.

Por el lado de los restaurantes, definimos a Martín como la proto persona representativa de nuestro segmento de clientes. Tiene 30 años y vive solo en Chacarita, cerca de la cervecería que maneja. Estudió administración de empresas y lee mucho sobre emprendimientos para poder mejorar su negocio. Laboralmente, prioriza sus relaciones para generar un buen equipo de trabajo, pero le cuesta mantener personal estable. Es muy organizado y pragmático, valora el tiempo de los demás y el suyo, por lo que constantemente busca maneras de mejorar la experiencia a sus clientes. Decidió emprender con la cervecería debido a su fanatismo por la gastronomía y la cultura argentina. Como tantos otros, la base de su propuesta de valor es el encuentro social con una pinta en el medio. En cuanto al manejo de la tecnología, conoce lo justo y necesario para poder hacer funcionar su negocio, pero en su tiempo libre prefiere reemplazar el uso de los dispositivos con los encuentros sociales.

### **2.3 - Segmentación del mercado**

A partir de la estimación del mercado objetivo, definimos el análisis *TAM-SAM-SOM* para terminar de comprender nuestra industria.

Para entender el potencial y tamaño del mercado, comenzamos por el *TAM–Total Available Market*. En este caso, lo definimos como todos los establecimientos gastronómicos de cualquier tipo dentro de Latinoamérica. Esta categoría representa la totalidad de clientes potenciales y existentes en el mercado actualmente, representando el potencial de ingresos en un escenario

positivo. Para calcular su tamaño, utilizamos datos del informe "Restaurantes en América Latina" publicado por Euromonitor en 2022. La estimación del tamaño de este mercado corresponde a 137.600 millones de dólares estadounidenses con más de 1,2 millones de establecimientos gastronómicos funcionando, con un crecimiento anual compuesto del 7,6%.

Consecuentemente, definimos el *SAM*—o *Serviceable Available Market*—como la suma total de restaurantes en Argentina. Esta categoría representa el segmento disponible teniendo en cuenta las limitaciones de nuestro modelo de negocios—costos, recursos disponibles, equipo, etc. Porcentualmente, este número representa cuánto del TAM es obtenible por nuestra propuesta, teniendo en cuenta la competencia existente. Para estimar estos números, utilizamos datos del Ministerio de Turismo y Deportes, donde se estimó que el sector gastronómico y hotelero representaba un 5,7% del PIB de 2019. Además, el Registro Nacional de Turismo de Argentina reportó la existencia de aproximadamente 195.000 establecimientos gastronómicos en todo el país en 2023 (Evolución de los establecimientos turísticos). Por lo tanto, teniendo en cuenta estos números, nuestro SAM representa el 16,25% del mercado total con una facturación de 22.360 millones de dólares estadounidenses aproximadamente.

Por último, definimos el *SOM*—*Serviceable Obtainable Market*—como aquellos establecimientos gastronómicos dentro de la Ciudad de Buenos Aires que se encuentren definidos dentro de nuestro segmento objetivo; cafeterías de especialidad, restaurantes de comida rápida, bares, restaurantes de comida vegana y vegetariana, entre otros. El SOM se define como la porción del SAM que es realmente obtenible, teniendo en cuenta las restricciones específicas y circunstanciales a cada negocio, como presupuesto, alcance geográfico y capacidad. Según datos de la Agencia Gubernamental de Control de la Ciudad de Buenos Aires, en agosto de 2021 había alrededor de 29.000 establecimientos gastronómicos registrados en la ciudad, incluyendo restaurantes, bares, parrillas y otros locales de comida. Por lo tanto, este mercado representa un 15,2% del SAM y un 2,41% del TAM, con una facturación total de 1,4 millones de dólares estadounidenses aproximadamente.

### 3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

#### 3.1 – Análisis de Riesgos del Plan de Negocios

##### 3.1.1. Identificación de Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)

#	Amenazas	Descripción
A.1	Inestabilidad Económica.	Desarrollar un negocio en un país como Argentina es un desafío enorme. En un contexto inflacionario altísimo y en medio de una crisis económica habrá muchos aspectos a tener en cuenta para que nuestro negocio sea rentable y accesible para los restaurantes.
A.2	Facturación en restaurantes.	La mayoría de los restaurantes, y en verdad los negocios en general, organizan su sistema contable con el objetivo de pagar la menor cantidad de impuestos posible. De esta manera, tratan de ofrecer descuentos en efectivo y facturar menos. Por otro lado, en muchas pasarelas de pagos la facturación es automática a la hora de realizar los pagos y esto agiliza mucho el proceso burocrático impositivo. El desafío está en adaptarnos a la situación de cada restaurante para que no pierdan la posibilidad de cobrar en efectivo e incorporar la facturación automática.
A.3	Falta de confianza en nuevas tecnologías.	La implementación de esta solución implica reemplazar gran parte del trabajo del mozo por una aplicación. Las personas suelen ser reacias a este tipo de cambios culturales, agregando bastantes aristas en el proceso de implementación de la solución.
A.4	Mozos en contra de la implementación.	Como la solución implica reemplazar gran parte del trabajo del mozo dentro de un restaurante, existe una gran posibilidad de una reacción negativa por parte de este grupo de trabajadores.

*Tabla 2: Amenazas, de propia autoría*

##### 3.1.2 Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

#	Oportunidades	Descripción
O.1	Industria poco digitalizada.	A pesar del nivel de digitalización que nos rodea cotidianamente, la industria gastronómica sigue realizando la mayoría de los procesos de manera tradicional. Esto presenta una oportunidad de mejora para aumentar la eficiencia de los restaurantes con tecnología que

		complemente los procesos necesarios para el funcionamiento del negocio.
O.2	Industria de la inteligencia artificial en auge.	Dada la popularidad de la implementación de inteligencia artificial en soluciones digitales, la incorporación de este tipo de tecnologías al producto lo haría más atractivo para los posibles clientes.
O.3	Gastronomía como foco de los encuentros sociales	Cada vez son más los restaurantes y polos gastronómicos que tienen fila para ingresar o que cuentan con todas sus mesas reservadas los fines de semana. Luego del Covid, hubo un boom en la salidas a restaurantes y cafeterías como punto de reunión de amigos, pareja o familia.
O.4	Restaurantes de moda	Nuestro target de restaurantes coincide con los que hoy más están de moda y cada vez hay más locales que ofrecen comida de este estilo y con la modalidad self service o beepers. Esto incluye los cafe de especialidad, los restaurantes veganos-vegetarianos-healthy y los fast food (pizzería gourmet, sangucherías, hamburgueserías, etc).

*Tabla 3: Oportunidades, de propia autoría*

### 3.1.3 Definiciones de Impacto (Amenazas)

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo			Aumento del costo 10%		
Tiempo				Aumento del tiempo en un 15%	
Alcance		Áreas secundarias de alcance afectadas			
Calidad	degradación de la calidad apenas perceptible				

*Tabla 4: Posicionamiento de las amenazas, de propia autoría*



### 3.1.3 Definiciones de Impacto (Oportunidades)

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo					las oportunidades no nos implican costos extras
Tiempo				5% de aumento de tiempo	
Alcance					80% de aumento de alcance
Calidad					aumenta significativamente nuestra calidad de producto

Tabla 5: Posicionamiento de las oportunidades, de propia autoría

### 3.1.4 Análisis de Impacto

#	Impacto	Justificación
A.1	Bajo/Moderado	La inestabilidad económica representa en cuanto a costos y alcance un riesgo fuerte pero no tanto en cuanto a calidad del producto y tiempos. La crisis económica en Argentina puede hacer que nuestros costos varíen mucho y que los restaurantes tengan que pensar 2 veces antes de comprar nuestro producto y asumir el costo.
A.2	Moderado	La facturación en restos puede ser un riesgo alto porque en caso de no poder acomodarnos a las necesidades impositivas de nuestros clientes, muchos optarán por no usar nuestro producto.
A.3	Bajo/Muy bajo	La desconfianza en nuevas tecnologías es una amenaza que existe pero que no tiene un riesgo muy alto porque nuestro target está apuntado en restaurantes con público y personal joven que suelen ser más flexibles ante los cambios y que se adaptan mejor a la tecnología

A.4	Bajo	No consideramos que sea un riesgo alto porque en los restaurantes a los que apuntamos la figura del mozo no es tan relevantes, se manejan mucho con self service y beepers.
O.1	Moderada/Alta	Operar en una industria poco digitalizada presenta un beneficio en cuánto a la innovación. La consideramos una oportunidad de impacto moderado a alto ya que aunque no influye principalmente en los costos y la calidad, si implica mayor tiempo de adaptación que puede también afectar el alcance de posibles clientes.
O.2	Alta/Muy alta	Poder aprovechar el auge de la inteligencia artificial aportaría un gran beneficio en cuánto a la propuesta de valor a los clientes, especialmente en la calidad del producto. La consideramos una oportunidad de impacto alto ya que afectaría los costos y el tiempo pero agrandaría el alcance y la calidad que le aporta el cliente.
O.3	Moderada	Hoy en día, la gastronomía se puede identificar como uno de los centros de los encuentros sociales, con varios polos gastronómicos en la Ciudad de Buenos Aires en pleno auge. Esto lo identificamos como una oportunidad más bien de impacto moderado en cuánto al alcance de posibles clientes y el aumento de calidad para los usuarios finales.
O.4	Moderada/Alta	La popularidad de las cafeterías de especialidad, restaurantes orientados a dietas específicas (vegetarianas, veganas, libres de gluten, etc.) representan una oportunidad moderada en cuánto al alcance y el tiempo, ya que representan una gran parte de nuestro público objetivo y haría la implementación de la solución más probable.

*Tabla 6: Análisis de las amenazas, de propia autoría*

### 3.1.5 Análisis de Probabilidad

#	Probabilidad	Justificación
A.1	5	La inestabilidad económica en el país es un hecho, está ocurriendo y tenemos que plantear el negocio sabiendo que existe.
A.2	3	La probabilidad de que no usen nuestro producto si no tiene la funcionalidad de facturación es media, tal vez hay algunos restos que prefieren manejar su sistema impositivo por fuera.
A.3	1	La desconfianza en nuevas tecnologías no es muy probable porque nuestro público es joven y cada vez está más abierto a la automatización.

A.4	4	La probabilidad de que los mozos no estén conformes con nuestro producto es alta porque aumenta los despidos.
O.1	3,25	La probabilidad de impacto de la poca digitalización de la industria es moderada ya que representa a la mayoría de los establecimientos de nuestro segmento y nos abre la puerta a la innovación.
O.2	4,5	Aprovechar el auge de la inteligencia artificial tiene una probabilidad de impacto alta en el proyecto ya que fortalece sustancialmente a la propuesta de valor hacia los clientes y usuarios finales.
O.3	3	El surgimiento de los polos gastronómicos como Palermo y Chacarita post pandemia presentan una oportunidad moderada para la propuesta ya que representan un sector más probable a inclinarse a las nuevas tecnologías como recurso de innovación.
O.4	4	La popularidad de las cafeterías de especialidad y restaurantes orientados a dietas específicas impactan de manera positiva al proyecto, ya que son la representación directa de nuestro público objetivo.

*Tabla 7: Análisis de las oportunidades, de propia autoría*

### 3.1.6 Matriz de Probabilidad e Impacto

#### Amenazas

Probabilidad	Impacto	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
		(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
entre 1% a 10%	A3					
entre 11% a 30%						
entre 31% a 50%				A2		
entre 51% a 70%			A4			
>70%	A1					

Tabla 8: Matriz de probabilidad e impacto de amenazas, de propia autoría

**Oportunidades**

Impacto		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad		(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
	entre 1% a 10%					
	entre 11% a 30%					
	entre 31% a 50%			0.1		
	entre 51% a 70%				0.2 Y 0.4	
	>70%					0.3

Tabla 9: Matriz de probabilidad e impacto de oportunidades, de propia autoría

**3.2 - Estrategias para Amenazas**

#		Justificación
A.1	Aceptar	No hay nada que podamos hacer nosotros con respecto a la inflación y crisis económica que tiene el país. Nos toca aceptar la situación y buscar la manera en que esto nos afecte lo menos posible.
A.2	Evitar	No queremos que exista el riesgo de que no utilicen nuestro producto en caso de no tener la funcionalidad de facturación. Veremos cómo se puede implementar en el producto.
A.3	Mitigar	A Través de capacitaciones y seguimiento cuando se implemente el producto
A.4	Mitigar, transferir	La oposición de los mozos hacia nuestro producto es algo que vamos a terminar transfiriendo a los encargados del resto porque nosotros vamos a estar más en contacto con los gerentes y dueños no con los mozos. Quedará en ellos si deciden despedir y disminuir la cantidad de mozos o reasignarse a otra área. Podemos buscar disminuir el riesgo lo más

		posible tratando de vender el producto no como un reemplazo del mozo sino como una automatización y disminución de sus tareas.
--	--	--

*Tabla 10: Estrategia para las amenazas, de propia autoría*

### 3.3 - Estrategias para Oportunidades

#		Justificación
O.1	Explotar y mejorar	La industria gastronómica se encuentra muy poco digitalizada en comparación a otras industrias, lo cual es una muy buena oportunidad de explotación para generar un cambio, ya que nuestro producto proporciona un cambio disruptivo en este sector.
O.2	Explotar o compartir	Poder aprovechar el auge de la industria de inteligencia artificial representaría un aumento significativo en la propuesta de valor, y por lo tanto un costo de oportunidad muy alto si se decidiera no explotarlo. Para poder explotar esta oportunidad correctamente, se podría considerar compartirla a través de alianzas con terceros para el desarrollo de esta parte de la solución.
O.3	Explotar	Tanto el surgimiento de polos gastronómicos en la Ciudad de Buenos Aires, la gastronomía como centro de los encuentros sociales y el aumento de popularidad de establecimientos como cafeterías de especialidad o dietas variadas presentan oportunidades de explotación muy claras para esta solución. Todas de alguna manera representan el auge de establecimientos definidos como nuestro público objetivo y fomentan el consumo gastronómico, proporcionando un sector de clientes potenciales muy grande.
O.4	Explotar	

*Tabla 11: Estrategia para las oportunidades, de propia autoría*

## 4 – Solución Producto Digital

### 4.1 - Roadmap de Producto Digital

Siguiendo los principios establecidos por el design thinking, específicamente “fallar rápido y barato” (Ries, 2011), proyectamos la visión global de nuestro producto con sus distintas

versiones en un año y medio a partir del roadmap del producto<sup>13</sup>. Utilizamos lo definido anteriormente para entender el alcance de nuestro *MVP* y poder priorizar las funcionalidades esenciales en esa etapa, dejando el resto para los lanzamientos que le siguen. Dentro de esta proyección, diferenciamos aquellas funcionalidades relevantes solo para los clientes o solo para los usuarios. Esto se debe a que la propuesta de valor para los clientes como para los usuarios es distinta, por lo tanto el desarrollo de la interfaz de cada uno inevitablemente irá por caminos levemente diferentes.

Proyectamos el lanzamiento del *MVP* para fines de 2023 como una webapp con la interfaz tanto para los comensales como para los restaurantes. Por el lado de los restaurantes, prevemos el desarrollo de su *MVP* en dos *quarters*. En primer lugar, incluimos el registro y dashboard principal de los restaurantes. Será la primera instancia de recolección de información por parte de Eatsy, y los restaurantes a medida que desarrollen sus actividades a través de nuestra aplicación podrán ver información como la evolución de sus ingresos, estado de los pedidos, platos más vendidos y demás. Como complemento, consideramos importante poder visualizar la lista de pedidos entrantes para poder permitirle al restaurante—especialmente la cocina—llevar un registro del flujo de clientes en el restaurante. A largo plazo, la combinación de estas dos funcionalidades le permitirá identificar a los establecimientos gastronómicos los puntos débiles de la cocina y cuantificar información de manera automática. Al poder relevar esta información que antes era percibida cualitativamente, es posible prever la saturación de la cocina, los atrasos en los platos más elaborados o menos requeridos, etc. El segundo *quarter* incluye el desarrollo del menú de los restaurantes con la posibilidad de alterarlo en tiempo real, permitiendo a los restaurantes manejar el stock de su cocina adecuadamente. Aquí también incluimos la posibilidad de visualizar los pedidos entrantes segmentados por mesas. A partir de esta interfaz más gráfica, se podrá gestionar el flujo de mesas dependiendo de la disposición física de cada restaurante además de los pedidos en la cocina.

---

<sup>13</sup> Consultar Anexo 13 en el apartado de Anexos.

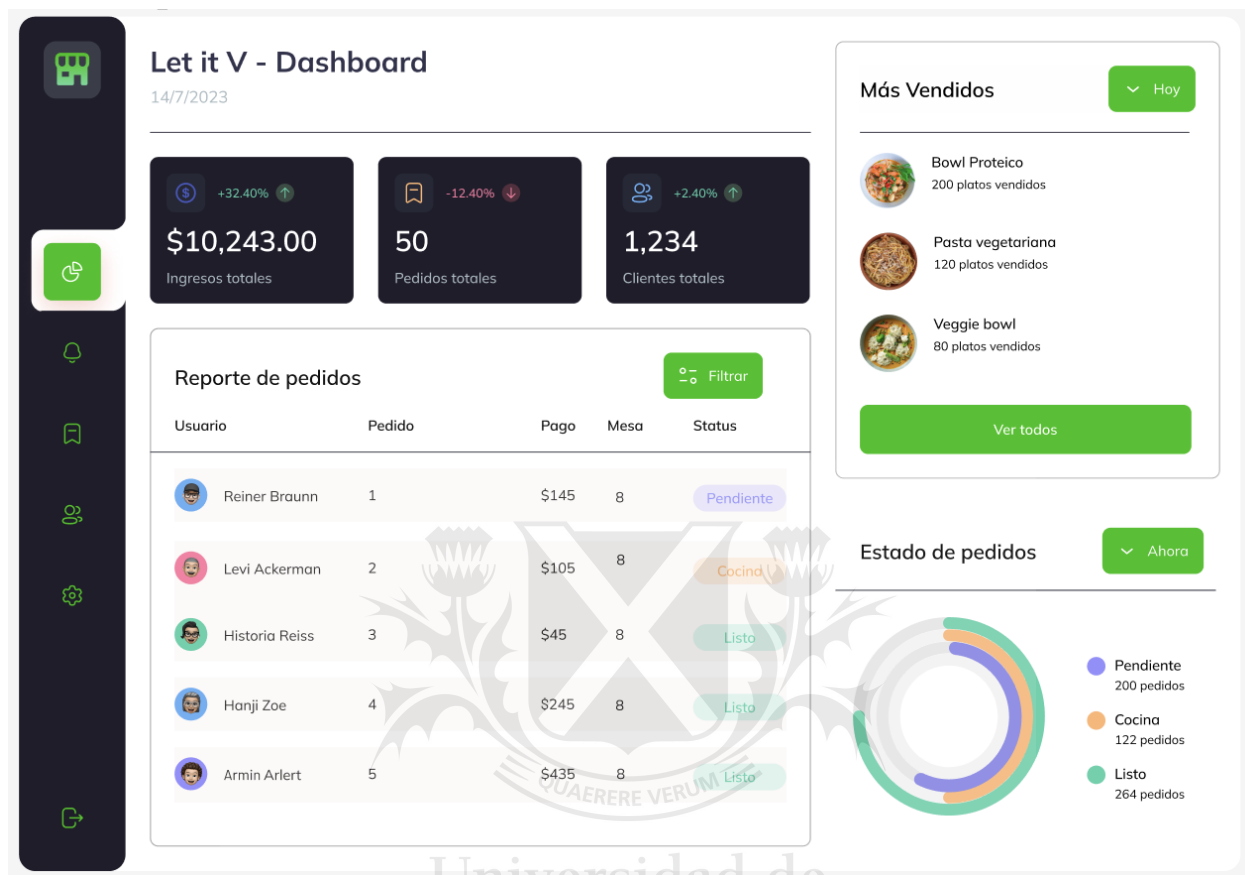


Figura 1: Dashboard de restaurantes, de propia autoría.

Similarmente, la interfaz de comensales proyectada para el MVP se desarrollará en dos cuarters. Priorizamos el desarrollo de los menús accesibles y la integración con Mercado Pago, ya que son las funcionalidades principales para cumplir con la propuesta de valor. Adicionalmente incluimos el resumen del pedido para poder asegurarle transparencia a los usuarios por parte de los restaurantes. Esta visualización se hará disponible luego que el restaurante reciba el pago a modo de seguridad. Dado que la implementación de Eatsy independiza y aumenta la rotación de clientes dentro del restaurante, invertir el orden de la entrega de los platos y el pago asegura que los comensales no se retiren del establecimiento sin pagar. El segundo quarter incluye el desarrollo de inteligencia para proveer recomendaciones personalizadas mediante Mozzy, nuestro avatar integrado a Eatsy para hacer la experiencia de

los comensales más lúdica. Esto incluye una serie de preguntas simples—cantidad de comensales, cómo se sienten, preferencias de bebidas o platos y restricciones alimenticias—para aquellos usuarios que no conocen la aplicación o el restaurante y prefieren una experiencia mediante recomendaciones. Para aquellos que encuentren inconvenientes o prefieran una experiencia similar a la de un restaurante tradicional, también incluimos el botón de ayuda para poder llamar a un mozo del restaurante.

El lanzamiento del primer release lo proyectamos para los primeros quarters del 2024, convirtiendo la web app en una app descargable. Consideramos que para este momento, la cantidad de usuarios registrados será suficiente para convertir Eatsy en una app móvil. Así, podemos asegurar un servicio rápido y eficiente para ambas interfaces.

El desarrollo de esta app para los restaurantes esta dividida en tres cuarters. El primero introduce los códigos de descuento dentro de la app. Por el lado de los restaurantes, esta funcionalidad permite introducir técnicas de marketing digital para incentivar la compra de diversos productos, gestionar los pedidos dentro de la cocina desde las mesas e implementar aspectos de un programa de fidelización de manera independiente. Posteriormente, prevemos la implementación de funcionalidades relacionadas con la facturación de los restaurantes. Consideramos esencial poder integrar la mayor cantidad de procesos que suceden en un restaurante tradicional dentro de Eatsy para poder asegurar la optimización que nombramos en la propuesta de valor. Por el contrario, si un restaurante necesitara un sistema de facturación que funcione en paralelo a Eatsy dentro de su negocio, se perdería gran parte de la eficiencia que viene con la gestión de un negocio por una única plataforma. Consideramos útil incluir la posibilidad de pagar por publicidad dentro de la app, para poder brindarles un servicio de marketing adicional a los restaurantes. Esto incluye la posibilidad de enviar notificaciones push con ofertas, entre otras posibilidades<sup>14</sup>. Por último, a esta altura consideramos importante

---

<sup>14</sup> Consultar Apartado de modelo de negocios (5) para más detalles.



incluir la integración con diversas pasarelas y otros medios de pago para poder brindarle a los restaurantes un mejor experiencia en cuanto a los pagos.

Adicionalmente, dentro de esta actualización incluimos el formulario de satisfacción para los restaurantes. Dado que para este momento los restaurantes habrán cumplido con su período de prueba gratuita de nuestra plataforma, relevar información por parte de nuestros clientes es esencial para poder identificar nuevos puntos de mejora y asegurar que se sigan cumpliendo las expectativas de nuestro público.

Por el lado de los comensales, las actualizaciones necesarias para el lanzamiento de la app móvil son menores. Aquí nos enfocamos en habilitar la recolección de datos por parte de los restaurantes de una manera unificada, haciendo obligatorio el registro de los comensales dentro de nuestra aplicación. De esta manera, los restaurantes podrán sacar conclusiones informadas sobre el consumo dentro de su local.

Posterior al lanzamiento del primer release identificado como la aplicación móvil, prevemos una última versión con nuevas actualizaciones dentro del período proyectado principalmente para los restaurantes. Aquí ponemos el foco principalmente en el manejo de los datos e inteligencia artificial, ofreciendo el diferencial de negocio a través de la información obtenible por nuestra aplicación. Incluimos aquí las notificaciones push, data analytics más detallados y la integración de inteligencia artificial en Mozzy. Por el lado de los comensales, proyectamos la posibilidad de dividir los pagos grupales en aquellas mesas con gran cantidad de comensales.

#### **4.1.1 Definiciones de Roles**

Para continuar con nuestra planificación del proyecto, definimos los distintos roles que existirán en la plataforma. Los usuarios finales serán tanto los restaurantes como los comensales, cada uno con su propia interfaz y funcionalidades. Los restaurantes serán nuestros

clientes, porque son quienes contratan el servicio de Eatsy; pero a su vez dentro de la plataforma serán los vendedores, al ofrecer y monetizar sus productos dentro de la plataforma a los comensales. Los comensales serán, usuarios como nombrado anteriormente, y clientes dentro de la plataforma.

Por otro lado, por parte de Eatsy, habrán administradores de la web que mediaran los registros de usuarios y que brinden soporte en caso de existir un problema.

#### 4.1.2 Historias de Usuario

En las siguientes tablas se especifican las diferentes historias de usuario, tanto de la perspectiva de los dueños de los restaurantes como los comensales.

<b>ID</b>	#1
<b>Como</b>	Comensal
<b>Quiero</b>	Hacer el pedido online
<b>Para</b>	Evitar la fila en la caja y perder la mesa
<b>Condiciones de aceptación</b>	Menú interactivo, botón de pedido funcional.

<b>ID</b>	#2
<b>Como</b>	Dueño de restaurante
<b>Quiero</b>	Ofrecer pedidos online
<b>Para</b>	Optimizar mis costos de personal
<b>Condiciones de aceptación</b>	Menú interactivo, botón de pedido funcional, interfaz de pedidos pendientes.

<b>ID</b>	#3
-----------	----

<b>Como</b>	<i>Comensal</i>
<b>Quiero</b>	<i>Ver el estado de mi pedido</i>
<b>Para</b>	<i>Ver cuánto falta para recibirlo y agregar más productos si hace falta</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>Visualización del estado del pedido.</i>

<b>ID</b>	<i>#4</i>
<b>Como</b>	<i>Comensal</i>
<b>Quiero</b>	<i>Recibir recomendaciones</i>
<b>Para</b>	<i>Evitar las preguntas al mozo y mejorar la experiencia dentro del restaurante</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>Pop-ups con recomendaciones, productos cruzados , inteligencia artificial.</i>

<b>ID</b>	<i>#5</i>
<b>Como</b>	<i>Dueño de restaurante</i>
<b>Quiero</b>	<i>Controlar los pedidos de los clientes y las mesas</i>
<b>Para</b>	<i>Poder integrar toda la gestión desde una sola plataforma</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>Visualización de las mesas y sus pedidos asociados, interfaz de pedidos pendientes, interfaz de pagos.</i>

*Tablas 11-15: Resumen de las historias de usuario, de propia autoría.*

#### **4.1.3 Estimación del desarrollo**

A partir de los roles definidos anteriormente, estimamos el desarrollo necesario tanto en tiempo como en recursos monetarios<sup>15</sup>. Segmentamos en 3 categorías; Administración del negocio, diseño y desarrollo<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Se utilizó la cotización del Dólar MEP a la fecha 23/08/2023 (La Nación).

<sup>16</sup> Consultar Apartado de Finanzas (9) para más detalles.

<b>Categoría</b>	<b>Tiempo (meses)</b>	<b>Precio</b>	<b>Quarter<sup>17</sup></b>
Administración	12	\$1000 USD mensual	Q1 - Q6
Diseño	12	\$1000 USD mensual	Q1-4
Desarrollo	4	\$10-\$15.000 USD	Q3-4

*Tabla 16: Estimación de desarrollo en tiempo y dinero por categoría, de propia autoría.*

#### **4.1.4 Sprints del MVP**

A partir de las historias de usuario definidas, realizamos sus estimaciones para poder integrarlas en el roadmap de acuerdo al esfuerzo que implica. Para esto, utilizamos la técnica de poker planning (ProductPlan, 2021), asignándole un puntaje a cada historia de usuario para poder priorizarlas y definir el alcance del *MVP*.

A cada historia de usuario le asignamos un puntaje del 1 al 10 para estimar su esfuerzo teniendo en cuenta el tiempo necesario de desarrollo e implementación, además de la complejidad de sus respectivos criterios de aceptación. Es decir, qué tan difícil es considerar esta historia como realizada. Una vez realizada la votación para cada historia de usuario, sacamos el promedio y llegamos a una estimación final.

---

<sup>17</sup> Consultar Anexo 13 en el apartado de Anexos.

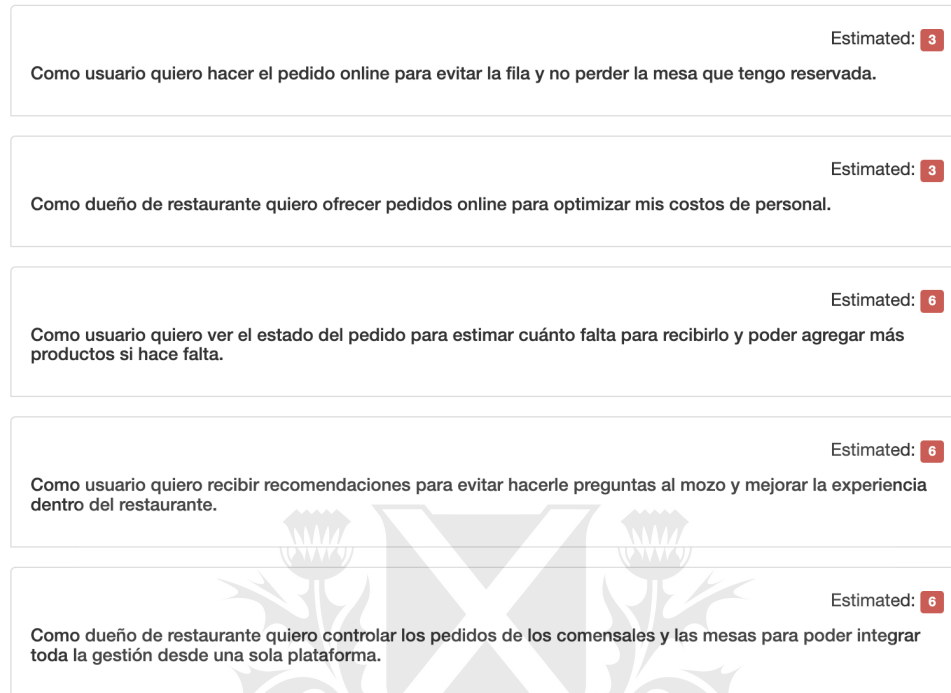


Figura 1: Poker Planning Eatsy, de propia autoría.

Para poder dividir estas historias de usuario en sus respectivas tareas de acuerdo a los sprints del product roadmap, utilizamos técnicas de priorización como *weighted scoring*. Esta herramienta realiza el cálculo comparando beneficios contra los costos de cada elemento del backlog, usando categorías fijas con un valor basal. Para este caso, buscamos priorizar las funcionalidades a partir de 3 criterios; valor estratégico (0,2), valor al usuario (0,4) y costo de desarrollo (0,3). Pensando en cada criterio de aceptación de las historias de usuario, le asignamos un valor de 1-5 para esta 3 categorías y calculamos su ponderación; Menú interactivo:  $5*(0,2)+5*(0,4)+5*(0,3) = 4,5$ . A partir de los valores totales, organizamos los sprints necesarios para desarrollar el MVP, buscando nivelar el valor total en cada sprint.

Funcionalidad	Valor estratégico	Valor al usuario	Costo de desarrollo	Total	Sprint
<b>Weights</b>	20	40	30	90	
Menú interactivo	5	5	5	4,5	Q2 2023
Botón de confirmación del pedido	2	3	2	2,2	Q2 2023
Pedidos pendientes	3	5	3	3,5	Q4 2023
Estado del pedido	3	3	3	2,7	Q3 2023
Marketing digital (pop-ups)	3	2	1	1,7	Q1 2024
Visualización de mesas	3	5	5	4,1	Q3 2023
Interfaz de pagos	3	4	4	3,4	Q1 2024

Figura 2: Estimación de esfuerzo, de propia autoría

#### 4.1.5 Definición de Listo y Definición de Hecho

En primer lugar, la *definición de listo (DoR)* establece los criterios de incorporación al siguiente sprint. Ayuda a no perder el foco de los objetivos importantes así como también permite no olvidar elementos comprendidos dentro del backlog del producto. En nuestro caso nuestra definición de listo incluye criterios de aceptación en cada historia de usuario, estimación de complejidad o esfuerzo y análisis de priorización.

Por otro lado, la *definición de hecho (DoD)* se refiere a los criterios que se deben cumplir para que la tarea se considere aprobada dentro de un sprint, considerando que cumpla con los requisitos de aprobación del cliente. Nuestra definición de hecho comprende comprobar los criterios de aceptación de cada historia de usuario, validación a partir de tests con usuarios y aprobación de los distintos coordinadores de equipos.

## 4.2 - Diagrama de Arquitectura

A partir de la definición del *MVP*, desarrollamos el diagrama de arquitectura de información para entender la infraestructura tecnológica necesaria a la hora de desarrollarlo. Considerando que la conexión principal tanto de los restaurantes como de los comensales será a través de una *Web App*, la infraestructura principal serán los servidores web para proveer el hosting de la plataforma. Además, son los responsables de manejar las solicitudes HTTP de la plataforma, por lo tanto consideramos necesario incluir más de uno para tener en cuenta la escalabilidad y protección de los datos a futuro (AWS, 2023). Los servidores de aplicaciones funcionan, en este caso, como complemento de los servidores web, procesando la lógica del negocio para responder a las consultas específicas. En otras palabras, son los responsables de generar la respuesta final para el usuario. Para asegurar la información y la estructura del negocio, entre ambos servidores es importante introducir un *firewall*. Funciona como una barrera de información entre la empresa y el usuario, con el fin de bloquear el tráfico no deseado y prevenir el acceso a datos sensibles del negocio. Otra parte fundamental de la arquitectura de información son las bases de datos, que decidimos segregar por áreas para poder enfocar las consultas más específicas. Todos estos elementos conforman la estructura *OLTP (online transaction processing)*, con el objetivo de gestionar las transacciones en tiempo real con los datos obtenidos de la plataforma (Inmon, 2005).

Por otro lado, a partir de los servidores web y las bases de datos, conformamos la estructura *OLAP (online analytical processing)*, que se encarga de realizar el análisis de los datos complejos e históricos del negocio. Por un lado, es necesario incluir *data lakes* con el objetivo de almacenar los datos no estructurados obtenidos de la plataforma—clicks, visitas, otros indicadores de las aplicaciones—ya que están diseñados para almacenar grandes volúmenes. Por otro lado, pensando en las bases de datos y su costo asociado de almacenamiento, consideramos pertinente incluir *data marts* para fomentar la sumarización y segmentación de

los datos por áreas específicas de la empresa. A partir de esta estructura, podemos abordar el acceso rápido y eficiente para cubrir las necesidades particulares.

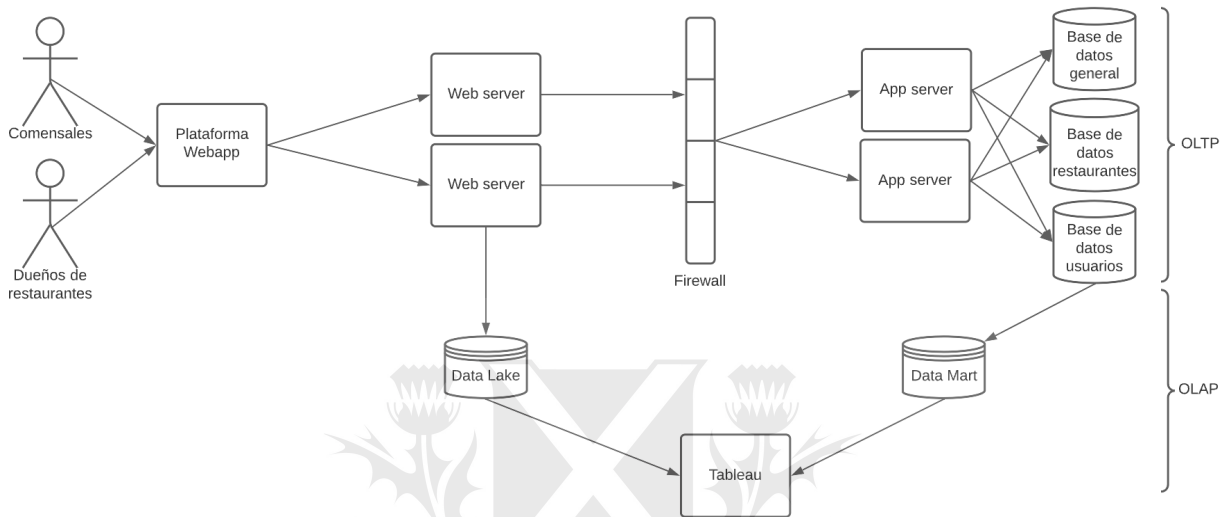


Figura 3: Diagrama de arquitectura de Eatsy, de propia autoría.

### 4.3 - Indicadores Clave

#### 4.3.1 - Establecer Indicadores

Producto:

<b>ID</b>	#1
<b>Nombre</b>	Cantidad de usuarios creados (perfil resto)
<b>Descripción Detallada</b>	En un indicador clave que nos permite determinar cuántos restaurantes están usando nuestro producto, ya sea en su versión paga o no
<b>Responsable</b>	area de producto

<b>ID</b>	#2
-----------	----



<b>Nombre</b>	<i>FIRST VISIT</i>
<b>Descripción Detallada</b>	<i>En un kpi que por default esta en google analytics y nos dice cuantos usuarios visitan por primera vez nuestra plataforma, nos permite ver cantidad de personas se interesaron y quienes usaron el producto</i>
<b>Responsable</b>	<i>area de producto</i>

<b>ID</b>	<i>#3</i>
<b>Nombre</b>	<i>Clics (mapa de calor)</i>
<b>Descripción Detallada</b>	<i>Nos va a permitir ver detalles del UX/UI, entender si los usuarios están completando las tareas correctamente y realizar las mejoras pertinentes</i>
<b>Responsable</b>	<i>área de diseño</i>

*Negocio*

<b>ID</b>	<i>#1</i>
<b>Nombre</b>	<i>ROIC</i>
<b>Descripción Detallada</b>	<i>Nos va a permitir analizar el beneficio sobre el capital invertido para ver si nuestro negocio es rentable</i>
<b>Responsable</b>	<i>contabilidad</i>

<b>ID</b>	<i>#2</i>
<b>Nombre</b>	<i>Suscripciones</i>
<b>Descripción Detallada</b>	<i>Cantidad de suscripciones mensuales o anuales de restaurantes a nuestra plataforma Medir la cantidad de restos partners usando nuestro producto</i>
<b>Responsable</b>	<i>ventas</i>

<b>ID</b>	<i>#3</i>
-----------	-----------

<b>Nombre</b>	<i>NPS</i>
<b>Descripción Detallada</b>	<i>Net promoter score para medir la satisfacción de nuestros empleados y restaurantes con respecto al producto y servicio ofrecido</i>
<b>Responsable</b>	<i>rrhh - equipo post ventas</i>

#### 4.3.2 - Medición Indicadores

Los *KPIs*, o indicadores claves de actuación, serán los nos permitan medir el rendimiento de nuestro producto y negocio a lo largo de los quarters de nuestro roadmap y de los releases que lancemos al mercado.

Por el lado del producto determinamos como indicadores clave: Cantidad de usuarios creados (perfil resto), *First visit*, y *Clics* (mapa de calor). La cantidad de usuarios de restaurantes creados será medida en la cantidad de nuevos usuarios en nuestra plataforma, los datos serán capturados directamente de nuestra base de datos de usuarios. El monitoreo de esta métrica debería ser diario y para consolidar una métrica relevante para evaluar la eficiencia de nuestros procesos y estrategia se debería comparar los resultados por quarters.

De esta manera podríamos ver si lo que realizamos durante el quarter efectivamente trajo más usuarios que el periodo anterior.

El indicador *First visit* nos dará a conocer cuántas personas se interesan en nuestro producto, por más que luego no lo contraten o utilicen. Estos datos serán capturados de integrar *Google Analytics* a nuestro sitio web, es una métrica capturada por default por esta herramienta. Mediremos el alcance total a personas únicas de nuestro producto, y además nos permite ver cómo encontraron nuestro dominio: *Search Engine Marketing (SEM)*, ads en redes sociales o posicionamiento orgánico en redes sociales y buscadores (*SEO*). Podemos decidir capturar también el tiempo que el usuario se quedó en el sitio, para así darnos cuenta cuántos fueron realmente los interesados. Podemos setear que si la persona se quedó más de 5

segundos mirando el sitio, lo consideramos un *potencial usuario/cliente* y si su tiempo de permanencia fue menor lo clasificamos como *no interesado*.

Podemos monitorear esta métrica mes a mes, por quarters o anualmente. Para comparar resultados lo pertinente sería seguir centrándonos en quarters, para así realizar los cambios de estrategia de producto y marketing pertinentes para el siguiente quarter.

Por último, el indicador de Clics nos será muy útil a nivel usabilidad del producto. A medida que pasen los quarters nuestro producto irá incorporando nuevas funcionalidades e iremos lanzando nuevos releases para pasar de nuestro *MVP* a un producto cada vez más completo. El mapa de calor de clics es la manera perfecta de recolectar data mientras testeamos en usuarios reales las nuevas funcionalidades. Este *KPI* nos permite capturar qué tan amigable e intuitivo es nuestro producto para el usuario. De esta manera, setearemos para cada funcionalidad una cierta cantidad de clics en los que el usuario deberá completar una tarea. Si el promedio de los usuarios lo realiza en más clics de lo esperado, es porque debemos cambiar el UX/UI de nuestro producto, por lo menos para esa funcionalidad. Nos permite iterar nuestro producto basándonos en comportamientos reales de nuestros clientes.

Por el lado del negocios determinamos como indicadores clave: *ROIC*, Suscripciones, y *NPS*. El *ROIC* es un indicador clave para ver la rentabilidad del negocio, porque como sus siglas lo indican estamos calculado el retorno sobre el capital invertido, y es donde nuestros inversores tendrán puesto el ojo constantemente. Tener esta métrica nos permite planificar metas basandonos en resultados tangibles y entender si está valiendo la pena o no invertir en determinados canales. Esta data será monitoreada todos los quarters y sobre año calendario.

La cantidad de suscripciones como métrica nos aporta la cantidad de restaurantes que están usando nuestro servicio pago. Nuestro modelo de negocio incluye un periodo de prueba para restaurantes (modelo freemium) y luego se suscriben a un plan pago mensual que depende del tamaño del negocio y la cantidad de operaciones mensuales. Seguir esta métrica

nos permite ver cuántos clientes reales tenemos, ya que los que están en el periodo de prueba se encuentran en un intermedio entre ser “prospects” y clientes. Tener trackeo de esta métrica es importante porque es nuestra principal fuente de ingresos, y es nuestro motor estratégico, si no estamos aumentando la cantidad de clientes, es porque nos estamos equivocando. La data es capturada directamente desde el sitio web que es donde se suscriben los usuarios, y el monitoreo es mensual.

Por último, el *KPI NPS* o *Net Promoter Score* nos permite recolectar data del equipo y de los usuarios (comensales y clientes) de nuestra plataforma. El *NPS* es una manera de medir la satisfacción, en este caso del equipo en la empresa y de los usuarios al usar la plataforma.

El equipo es la base de todo negocio y por eso fomentar que todos se sientan a gusto trabajando en Eatsy es fundamental. El *NPS* nos permite saber si nuestros empleados son detractores (es decir, no están contentos trabajando en la empresa), neutros (están bien trabajando en la empresa pero no la recomendarían o comentarían sobre la misma) o promotores (están felices y promocionan la empresa). Esta información se recolecta a través de encuestas sencillas mensuales enviadas vía mail a nuestros empleados.

Esta métrica aplicada al producto tiene que ser recolectada por el equipo de post venta, a través de encuestas dentro de la app o via email. Al igual que con los empleados vamos a conocer la satisfacción de nuestros clientes con el servicio y la plataforma y qué tipo de usuarios son: detractores, neutros o promotores). Nuestro objetivo es siempre tratar de tener la mayor cantidad de promotores de la empresa posibles.

#### **4.4 - Aspectos específicos de UX/UI<sup>18</sup>**

Para construir nuestra identidad de marca comenzamos definiendo qué tipo de comunicación queremos lograr. La voz de Eatsy tiene que ser sencilla para que pueda ser

---

<sup>18</sup> Consultar [prototipo en Figma](#) para ver la plataforma en alta fidelidad.

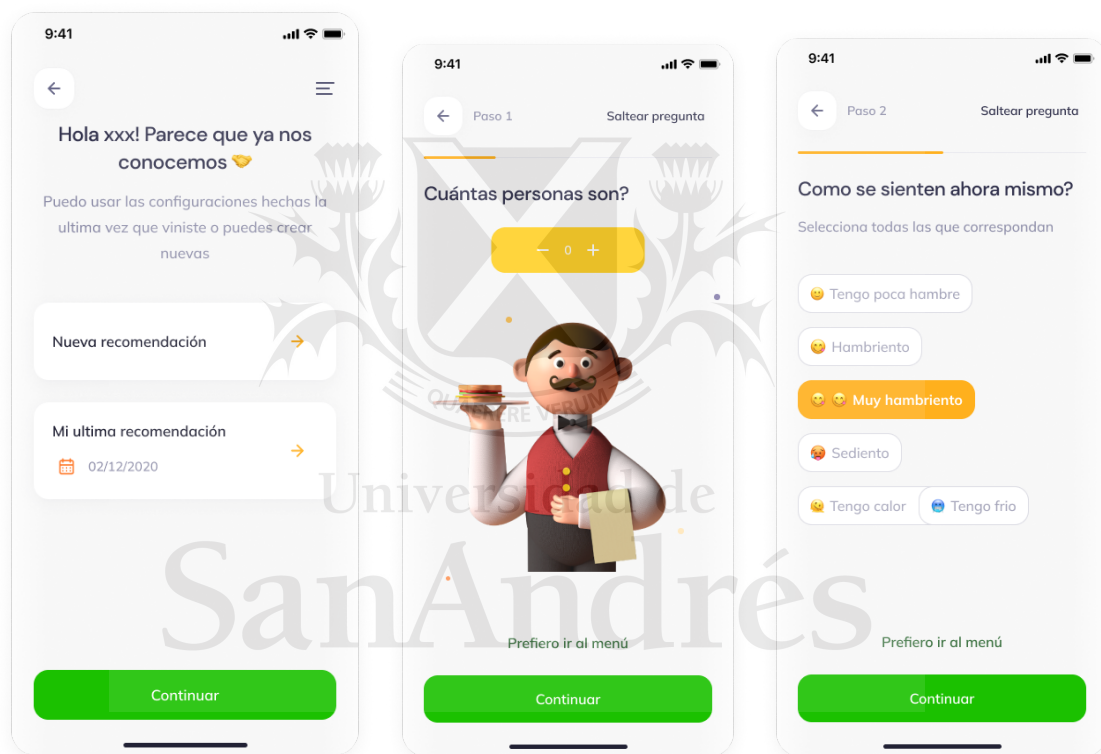
fácilmente comprendida por todo aquel que ingrese a nuestra plataforma o tope con alguna de nuestras redes sociales. Tiene que ser informal pero respetuoso y cálido, queremos tener el mismo trato que tiene un mozo cuando atiende a un comensal en un restaurante físico.

Queremos lograr llegar al usuario de la manera más personal posible, y para eso creamos a Mozzy, el mozo digital. Este personaje busca facilitar tu experiencia dentro de la plataforma y hacer el proceso lo más amigable posible. Resuelve dudas, da recomendaciones, ofrece su ayuda y cuando algo no está a su alcance envía a un mozo a la mesa para ayudar al comensal.



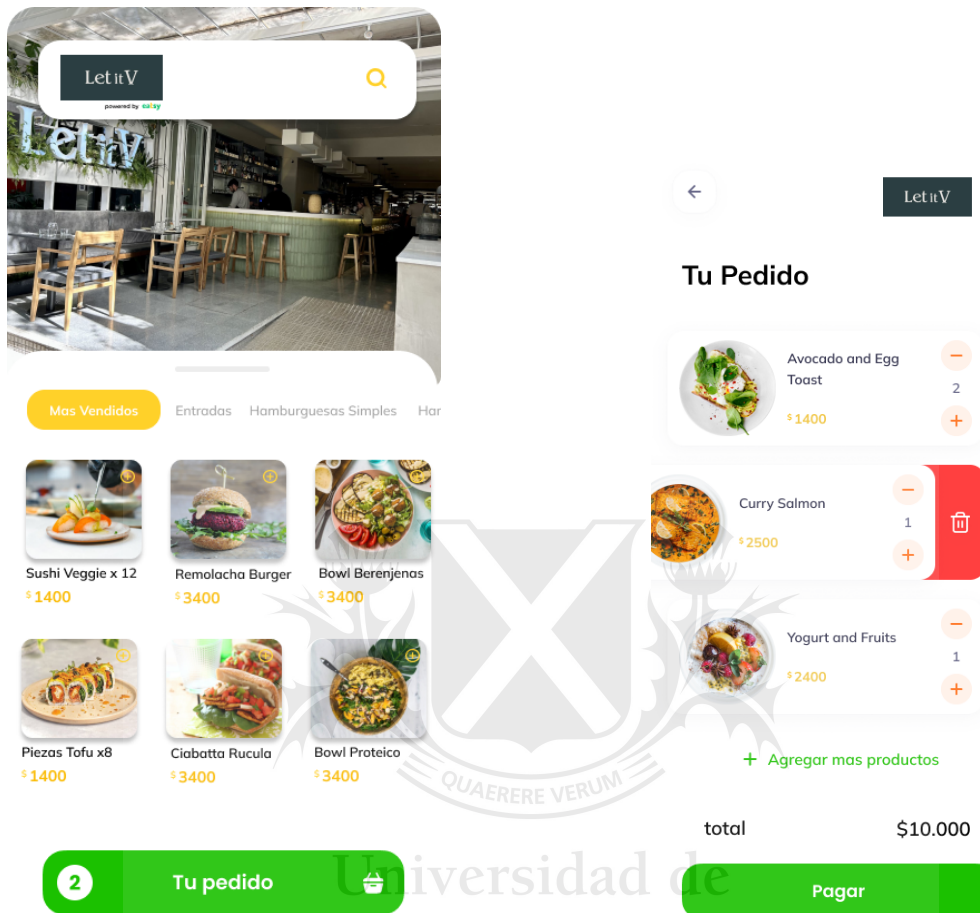
*Figura 4: Presentación de Mozzy en restaurantes, de propia autoría.*

Mozzy comienza su trabajo preguntando al usuario cuantos van a ser en la mesa consumiendo, y cómo se sienten: hambrientos? sedientos? etc. Luego hace una serie de preguntas que lo llevan a darte sus recomendaciones del menú basadas en tus preferencias. Mozzy tiene memoria y se guarda todos tus inputs para futuras recomendaciones en otros restaurantes. La idea es ir mejorando release a release la inteligencia de Mozzy para que sus recomendaciones sean lo más acertadas posibles.



*Figuras 5-7: Pantallas del prototipo de comensales, de propia autoría.*

El comensal puede optar también por no utilizar el servicio de Mozzy y navegar por su cuenta el menú, viendo imágenes, precios y descripciones de todos los platos. Luego puede ordenar y pagar y la aplicación le avisará todos los estados de su pedido: confirmado, en preparación y cuando esté listo para ser retirado por mostrador o si el Runner le traerá su plato.



*Figuras 8-9: Pantallas del prototipo de comensales, de propia autoría.*

Otro aspecto importante de nuestra UX/UI e identidad de marca es nuestro logo. EaTsy es un juego de palabras entre “Eat” y “Easy”, traducido al español “Comer Facil”. Queremos transmitir la facilidad de uso de nuestro servicio desde el minuto uno en que cualquier persona se pone en contacto con la marca, y también que solo con leer nuestro nombre entiendan que somos una empresa dedicada al rubro gastronómico.



*Figuras 10-11: Exploración del logotipo de Eatsy, de propia autoría.*

## 5 – Modelo de negocio (CANVAS)

Teniendo en cuenta lo definido anteriormente, realizamos el modelo de negocios a corto, mediano y largo plazo utilizando el marco *CANVAS*<sup>19</sup>.

En cuanto al modelo de negocios a corto plazo, consideramos también aquellos elementos que se mantendrán fijos en todas las etapas. Comenzamos definiendo el segmento de clientes y las distintas relaciones con ellos, para poder llegar a una propuesta de valor abarcativa. Por el lado de los comensales, los definimos como personas de 18 a 35 años en Capital Federal que consumen en establecimientos gastronómicos cotidianamente. Los restaurantes los definimos a partir de sus clientes, pensando en las cafeterías de especialidad, restaurantes de comida rápida, de pago en mostrador o modalidad de autoservicio. Incluimos los polos gastronómicos en auge dentro de la Ciudad de Buenos Aires como Chacarita, Villa Crespo y Palermo.

La propuesta de valor consiste en digitalizar la interacción entre el mozo y el comensal para optimizar los procesos dentro de un restaurante y mejorar la experiencia gastronómica. A través

---

<sup>19</sup> Consultar Anexo 14 en el apartado de Anexos.



de un mozo virtual, buscamos aumentar la rotación de mesas y reducir los tiempos de espera. Como mencionamos anteriormente, identificamos una oportunidad de digitalización de la experiencia dentro de un restaurante, reemplazando la propuesta actual de un menú físico o PDF no editable y la interacción con los mozos por una aplicación que permita pedir, pagar y recibir información del pedido por el mismo lugar. Para los comensales esto brinda la misma transparencia de información que se suele recibir en las aplicaciones de delivery, pero durante el proceso de comer dentro del restaurante. Para los restaurantes, hay diversos puntos de satisfacción. En primer lugar, disminuyen los costos del personal y aumentan los ingresos debido al aumento de rotación de clientes que generará la implementación de Eatsy.

Un diferencial muy importante dentro de la propuesta de valor es el mercado de datos. La industria gastronómica hoy en día le aporta muy pocos datos duros de los procesos de negocio a los dueños de los restaurantes. Se pueden hacer estimaciones, pero es difícil saber con exactitud cuántos clientes piden el plato A en comparación al plato B. Teniendo el registro de todos los pedidos y transacciones realizadas dentro de nuestra aplicación, los restaurantes tendrán, por primera vez, la oportunidad de conocer datos duros extremadamente detallados de su negocio. No solo podrán saber cuántas veces se piden todos los platos, sino que también podrán saber con exactitud quiénes son sus clientes. De esta manera, podrán mejorar su marketing y técnicas de venta para poder potenciar su negocio.

Consideramos que la relación con los clientes será directa, principalmente a partir de redes sociales y la web institucional a modo de presentación. Pensando en los restaurantes, en esta instancia del negocio gran parte de la relación será a partir de recomendaciones directas entre dueños de restaurantes y otras personas en la industria.

Cuando pensamos en las fuentes de ingreso y el modelo de monetización para este negocio, tenemos en cuenta dos cuestiones fundamentales; la venta de suscripciones y la venta de publicidad *in-app*. La fuente principal de ingresos es a través de las distintas suscripciones pensadas acorde a los tipos de restaurantes que aspiramos captar como clientes. Considerando que una cafetería de especialidad de venta en mostrador no tiene la misma rotación de

comensales que una cervecería con distintas sucursales en la ciudad, ideamos tres escalas de suscripciones. Esto se debe a que el costo del hosting de la web app depende principalmente del tráfico asociado a cada cliente. Como mencionamos anteriormente, implementar esta solución en distintos establecimientos requiere un período de adaptación por parte del personal del restaurante y los comensales. Por este motivo, consideramos que estas suscripciones se implementarán mediante un modelo *freemium* para que nuestros clientes tengan la posibilidad de probar el producto de manera gratuita por un período limitado antes de pagar la primera cuota correspondiente. Los recursos clave de nuestro negocio incluyen los QRs en las mesas para acceder a la plataforma, la web app, y las métricas proporcionadas a los restaurantes para ver la evolución de su negocio al implementar nuestro producto. Además, consideramos la posibilidad de incluir capacitaciones y onboarding a la plataforma al principio, ya que cambiará la organización dentro del restaurante. Por el lado de las actividades clave, consideramos la gestión de pedidos, pagos y mesas para esta primera instancia del producto. En un principio consideramos como socios clave las billeteras virtuales como Mercado Pago, Modo y bancos que ofrezcan realizar pagos digitalmente, ya que no consideramos el desarrollo de una plataforma propia de pagos. Similarmente consideramos como socios clave a aquellos influencers dentro del rubro gastronómico que pueden ayudar con la promoción del MVP en su lanzamiento.

A partir de estos tres pilares del negocio, definimos la estructura de costos. Aquí encontramos el desarrollo de la plataforma y la inversión inicial necesaria para implementar esta solución, el hosting para su funcionamiento y las campañas de marketing necesarias para promocionar el producto.

Por consiguiente, definimos aquellos componentes del modelo de negocio que irán evolucionando en el mediano y largo plazo.

En cuanto a la propuesta de valor, consideramos que en el mediano plazo se extenderá para incluir el registro de los usuarios y la posibilidad de descargar la aplicación. A partir de estas oportunidades, la plataforma podrá almacenar mejor los datos de los usuarios y recordar los pedidos anteriores, para hacer el proceso de pedido aún más ágil. Además consideramos útil que los usuarios puedan anticipar sus pedidos antes de llegar al restaurante. A largo plazo, aspiramos a que la plataforma unifique todos los procesos dentro del restaurante y por lo tanto convertirnos en referentes en el rubro.

Por otro lado, consideramos que los mayores cambios a mediano y largo plazo se verán reflejados en los recursos y actividades clave. En primer lugar, consideramos que a mediano plazo se podrían incorporar los gestores de delivery como Pedidos Ya y Rappi dentro de los socios clave, por lo que resultaría en un módulo de delivery dentro de la plataforma como parte de las actividades asociadas con nuestro negocio. Similarmente, como parte de las actividades clave se podría agregar dentro del módulo de menús digitales la opción para aquellos establecimientos con menús con horario—menú ejecutivo, brunch, merienda, desayuno.—Por el lado de los recursos clave, consideramos que tanto a mediano como a largo plazo se podrían incorporar técnicas de marketing digital e inteligencia artificial para impulsar la venta cruzada y recomendaciones personalizadas de ciertos productos acordes al cliente.

## **6 – Marketing**

### **6.1 – Segmentación y targeting**

Basándonos en los segmentos de clientes y usuarios definidos previamente, ideamos la estrategia de marketing y comunicación. En primer lugar, tuvimos en cuenta a los clientes potenciales de Eatsy, es decir, los establecimientos gastronómicos que se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo tanto para los clientes como usuarios finales. A corto plazo, consideramos que el foco de la estrategia de marketing y comunicación de Eatsy se debe concentrar principalmente en los restaurantes para poder convertir esos clientes potenciales en

ventas reales. A mediano y largo plazo, se podrían pensar campañas que incluyan a los usuarios finales para poder lograr la fidelización hacia nuestra marca. Es decir, que los comensales elijan los restaurantes porque utilizan Eatsy.

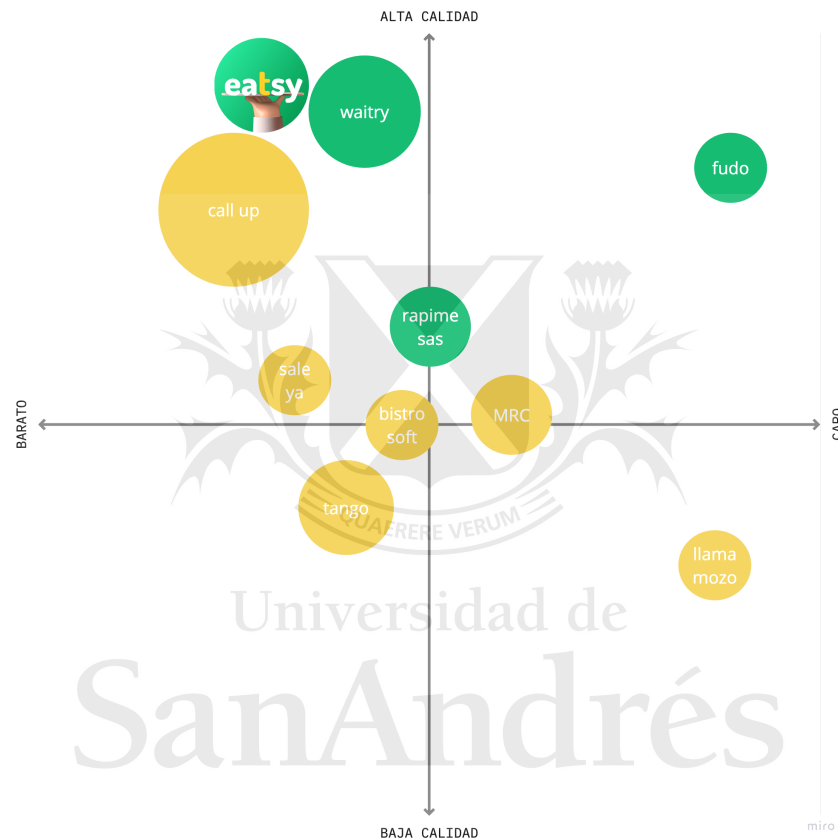
## **6.2 – Posicionamiento de Marketing**

A la hora de pensar en el posicionamiento de marketing, decidimos tener en cuenta principalmente a nuestros clientes. En el mejor de los casos, apuntamos a que nuestro producto se convierta en el referente del mercado. Queremos que los restaurantes nos asocien con el ideal a la hora de optimizar procesos.

Para realizar el mapa de posicionamiento, definimos la posición de las empresas que identificamos anteriormente como nuestra competencia respecto al estándar de calidad que mantienen en el mercado y el precio que ofrecen. A la hora de definir el tamaño de las burbujas dentro del gráfico, nos basamos en la cantidad de clientes y la facturación para poder hacer una estimación lo más exacta posible. Es importante tener en cuenta que la mayoría de las empresas que constituyen tanto la competencia directa como indirecta son pequeñas empresas privadas, por lo que la información disponible es escasa.

Por otro lado, a la hora de definir la posición de Eatsy en el gráfico tomamos ciertos supuestos. Para definir el posicionamiento vertical respecto a la calidad, buscamos el ideal más alto de calidad posible. El diferencial de nuestro producto se basa en la calidad que le ofrecemos a los clientes a la hora de optimizar sus procesos internos y poder mantener su logística original. Dado que proyectamos adaptabilidad a las aplicaciones de delivery y demás integraciones, los restaurantes obtendrían una manera de aumentar su propuesta de valor hacia los comensales. Similarmente, el posicionamiento horizontal que se relaciona con el precio lo fijamos a partir de la estructura de costos definida previamente en el modelo de negocios canvas. Teniendo en cuenta que el costo principal es el desarrollo de la plataforma, consideramos que se podría mantener un precio bajo en relación a la competencia. De todas

formas, gran parte de la optimización de costos la proyectamos a futuro a medida que se incorporen más clientes. Por último, el tamaño de la burbuja la definimos teniendo en cuenta el corto plazo en relación a los clientes posibles y el tamaño de mercado definido con la técnica de TAM-SAM-SOM.



*Figura 12: Mapa de posicionamiento, de propia autoría.*

### 6.3 Canales y Mensajes

Para nuestro plan de marketing utilizaremos principalmente las redes sociales como canal de comunicación, pero también publicidad tradicional como pueden ser los carteles en la vía pública o entrega de folletos en zonas gastronómicas. En una primera instancia nuestros esfuerzos estarán orientados a alcanzar la mayor cantidad de restaurantes posibles. Si llegamos al restaurante y este lo implementa, indirectamente estamos llegando a los comensales

también. Sin embargo, es importante que estos identifiquen de a poco la marca y el logo, para que cuando se sienten a consumir en un restaurante o cafetería el sistema no les resulte completamente ajeno. Es por eso que nos enfocaremos también en alcanzar un reconocimiento de marca en la mayor cantidad de personas posibles.

Para lo que es publicidad digital, creemos que tener una fuerte presencia en redes como *Instagram, Twitter y Tik Tok* es importante para lograr un posicionamiento orgánico. El mensaje que transmitiremos tiene que reflejar la transparencia de la marca para generar confianza en las personas que alcancemos. Para una comunicación efectiva, decidimos agrupar nuestros posts en distintos campos de contenido; educación, información, marca y promocionales. Primero consideramos contenido educativo como una manera de enseñar a usar nuestra plataforma, consejos para mejorar los menús de los restaurantes, entre otros. Aquí consideramos los reels y carruseles como la manera más efectiva para comunicar. El contenido informativo incluye informar sobre los planes de suscripción disponibles, quiénes pueden usar Eatsy, etc. Luego, el contenido de marca está constituido por todo tipo de contenido que de a conocer a Eatsy como marca, incluyendo la presentación de Mozy, fotos de la comida y testimonios de clientes satisfechos. Por último, por contenido promocional nos referimos al contenido que publicite descuentos, invitaciones especiales, newsletter, etc.

Para publicidad paga digital creemos que los canales que podemos utilizar son *Google*—tanto display como search—y *Meta Ads*. Estos canales pueden ser utilizados en una primera instancia con el objetivo de crear tráfico en una landing page informativa, que explique brevemente nuestro producto, y que invite a los restaurantes a utilizarlo gratuitamente (periodo de prueba) o a suscribirse a uno de nuestros planes. También para que los comensales nos identifiquen como marca dentro del rubro gastronómico. En futuras instancias nos servirán para lograr conversiones, fidelizar clientes, y promocionar descuentos. Todo esto será abordado en el próximo inciso basándonos en el funnel de conversión.

La publicidad tradicional será de suma importancia sobre todo en el primer año de la empresa. Para conseguir que los restaurantes le den una oportunidad a nuestra plataforma les

ofrecemos un periodo de prueba completamente gratuito, pero para que lo conozcan y comiencen a utilizarlo necesitamos un equipo fuerte de ventas que visite restaurantes y cafeterías que cumplan con nuestro público target. Los mismos entregarán folletos y harán pruebas en vivo de la plataforma, ofreciendo capacitaciones rápidas de uso a los dueños y empleados de los establecimientos gastronómicos. La cartelería en calles o autopistas transitadas y cercanas a polos gastronómicos será un buen canal para lograr lo que mencionamos ya anteriormente, que las personas nos identifiquen como marca dentro del rubro gastronómico.

El mensaje principal que buscaremos transmitir es que nuestro producto no es una herramienta más, sino una solución, una manera de eficientar los procesos y de reducir costos. Desde nuestro nombre, transmitir que es una plataforma que facilita comer en un restaurante. Buscaremos la omnicanalidad, es decir una comunicación estratégica unificando nuestro mensaje en todos los puntos de contacto, priorizando la relación y comunicación efectiva con el cliente.

### **6.3.1 Cono de Conversión**

A partir de los canales y mensajes establecidos, realizamos el funnel o cono de conversiones<sup>20</sup> para establecer las distintas etapas de promoción y comunicación.

En la etapa de conciencia no buscamos ventas ni descargas de la app, buscamos pura y exclusivamente empezar a darnos a conocer como marca. Que cuando alguien vea nuestro logo y nombre reconozca que somos una app gastronómica. Es por esto que nuestro *KPI* principal será el Alcance. Para esta etapa podemos usar publicidad tradicional, como carteles en la vía pública (panamericana o cerca de polos gastronómicos) y digital, *Google Display* y *Ads* en *Instagram*.

---

<sup>20</sup> Consultar Anexo 15 en el apartado de Anexos.

Luego, en la etapa de consideración buscamos ya alcanzar a nuestros futuros usuarios y clientes, que entren a nuestro sitio, que conozcan más de nosotros y de nuestro servicio. Por esta razón crearemos una landing page con información clara, llamativa y concisa que defina a la perfección nuestro producto y un formulario de contacto. Intentaremos llegar a los restaurantes, para que conozcan los beneficios de implementar Eatsy en su restaurante. En este caso usaremos como *KPI* el tráfico de nuestro sitio y el costo por clic, y la cantidad de formularios de contacto ingresados.

En tercer lugar, en la etapa de conversión buscamos ventas y descargas. Queremos que los restaurantes compren una suscripción o en su defecto se logueen a nuestra versión reducida gratuita y que los usuarios se registren en nuestra versión web o se descarguen la app. Para esta etapa podemos usar mucho influencer marketing que en el rubro gastronómico tiene un peso grande y *Meta Ads*, con fuerte presencia en Instagram. El KPI serán las suscripciones, logueos y el *ROAS*.

La etapa de retención tiene como objetivo que los usuarios vuelvan a utilizar nuestro servicio. Podemos usar email marketing para otorgar descuentos en suscripciones anuales para aquellos que hayan pagado una suscripción mensual o trimestral, y para los que se hayan logueado pero no suscritido podemos ofrecer una prueba gratis de X cantidad de meses de la versión premium. Para retener a los usuarios podemos usar Ads pagos con cupones de descuento por loguearse en la app así logramos que vuelvan a usarla. El KPI podría ser la cantidad de usuarios usando la versión de prueba y los nuevos usuarios creados.

Por último, en la etapa de fidelización para los usuarios podemos ofrecer descuentos en próximas salidas a comer si se crean una cuenta o códigos de descuento para aquellos que refieran la app a otros usuarios. De esta manera estamos incentivando el consumo en nuestros restaurantes clientes y favoreciendo los a ellos y a la empresa. El KPI será la cantidad de cupones y códigos de invitación utilizados.

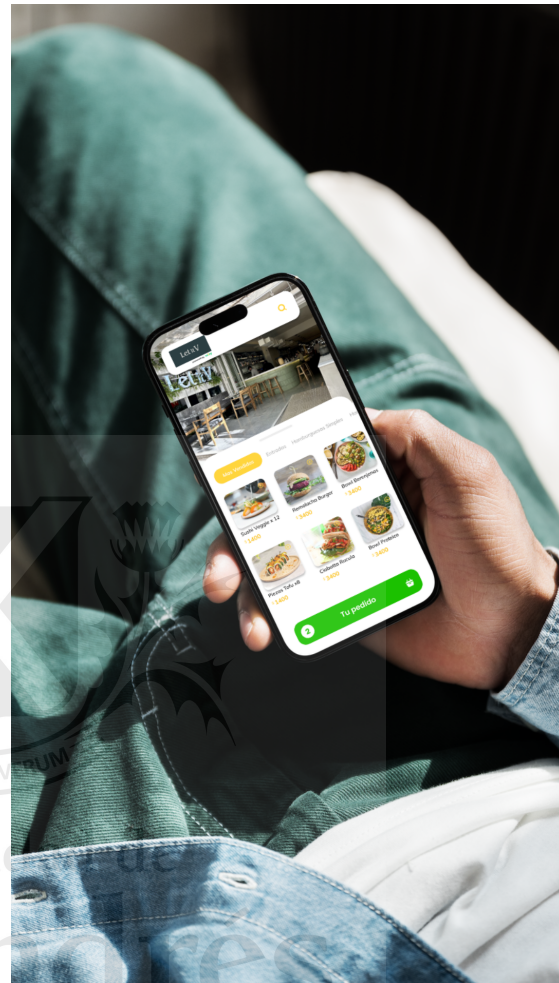
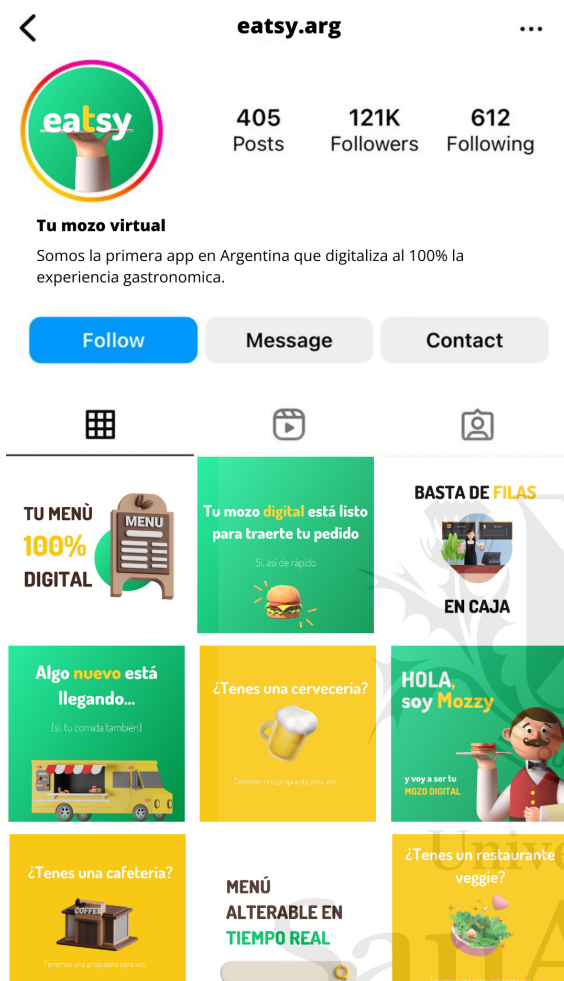


#### **6.4 - Plan de Promoción**

Como dicho anteriormente, tenemos que llegar a nuestros usuarios (comensales) para que estén familiarizados con el producto al llegar a un restaurante que lo utilice, y para lograr una fuerte identidad y presencia de marca. Pero también, y más importante, tenemos que llegar a nuestros clientes (restaurantes) que son quienes lo comprarán. Para esto y basándonos en el funnel creamos distintas piezas visuales.



*Figura 13: Mockup de interfaz de restaurantes, de propia autoría.*



*Figuras 14-15: Mockups de redes sociales e interfaz de comensales, de propia autoría.*

## 7 – Operaciones del Negocio<sup>21</sup>

### 7.1 Procesos Principales

A continuación, establecemos en detalle los procesos principales que conforman a Eatsy como negocio, desde un punto de vista interno como externo. Todo proceso que involucre tanto a los usuarios como los clientes, los denominamos como externos. Por el contrario, aquello que solo involucre el equipo de Eatsy, se denomina como un proceso interno de negocio.

<sup>21</sup> Para todos los valores monetarios, se utilizó la cotización del Dólar MEP a la fecha 23/08/2023 (La Nación).

<b>No de actividad</b>	1
<b>Nombre</b>	Alta de cliente
<b>Objetivo</b>	Registrar un nuevo cliente en la base de datos de Eatsy
<b>Responsable</b>	Ventas, finanzas, legales
<b>Entradas</b>	Nombre del restaurante, plan elegido, información de facturación del plan, etc.
<b>Salidas</b>	Nuevo cliente en la base de datos y ecosistema Eatsy
<b>Descripción</b>	El cliente accede a nuestra página institucional e investiga el tiempo necesario hasta decidirse por un plan de suscripción de la plataforma. Realiza el registro de nuevo usuario en el portal para restaurantes para acceder a su período de prueba y poner en funcionamiento Eatsy para su empresa. El cliente acepta los términos y condiciones de la plataforma.
<b>Periodicidad de ejecución</b>	Cada vez que se sume un nuevo cliente a la base de datos de clientes.
<b>Reglas de negocio</b>	Reglas de negocio asociadas a la actividad

<b>No de actividad</b>	2
<b>Nombre</b>	Onboarding del nuevo cliente
<b>Objetivo</b>	El nuevo cliente realiza el input de los datos pertinentes relacionados al funcionamiento de los procesos del restaurante para que Eatsy se ponga en funcionamiento.
<b>Responsable</b>	Operaciones y servicio al cliente
<b>Entradas</b>	Productos del menú (entradas, platos, bebidas, postre, etc), medios de pago, cantidad de mesas, etc.
<b>Salidas</b>	Funcionamiento de la plataforma de Eatsy tanto de restaurantes como de comensales para ese cliente particular.
<b>Descripción</b>	El cliente carga todos los productos disponibles en su menú, los medios de pago ofrecidos, y demás. Ambas partes se aseguran que todas las

	integraciones necesarias se encuentren en funcionamiento (comanderas, delivery, etc) y en los dispositivos necesarios dentro del establecimiento. Una vez terminado este proceso, se generan los QRs necesarios para la cantidad de mesas que sea necesario (dentro del plan correspondiente).
<b>Periodicidad de ejecución</b>	Cada vez que se inicie el alta de un nuevo cliente.
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Reglas de negocio asociadas a la actividad</i>

<b>No de actividad</b>	3
<b>Nombre</b>	Asistencia al cliente
<b>Objetivo</b>	Recepción de quejas, problemas, ayuda y otra asistencia que pueda llegar a necesitar el cliente en relación a la plataforma.
<b>Responsable</b>	Asistencia al cliente.
<b>Entradas</b>	Cualquier información recibida a través de los canales disponibles de contacto para el cliente (correo, teléfono, bot, etc).
<b>Salidas</b>	Resolución de la consulta puntual del cliente. Asistencia customizada.
<b>Descripción</b>	El cliente se pone en contacto con el equipo de asistencia al cliente de Etsy a través de alguno de los medios de contacto y comunica su situación particular. El equipo evalúa la situación particular y establece un plan de acción personalizado para el cliente. Mantener la satisfacción del cliente como la prioridad en este proceso.
<b>Periodicidad de ejecución</b>	Cada vez que el equipo de asistencia al cliente reciba un contacto nuevo.
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Reglas de negocio asociadas a la actividad</i>

*Tablas 12-15: Detalle de los procesos principales de Etsy, de propia autoría.*

## 7.2 - Operaciones Críticas

Consideramos operaciones críticas a toda actividad dentro del marco de negocio de Etsy que implican un riesgo mayor en el caso de fallar. Consideramos que estas operaciones

pueden generar consecuencias negativas como falta de confianza desde los clientes o usuarios hacia nuestra marca, un levantamiento por parte de los mozos e impacto negativo suficiente como para dañar la marca de Eatsy.

En primer lugar, la capacitación a los mozos puede ser considerada una operación crítica porque si bien reduce y hace más eficientes sus tareas, puede ser interpretado por los mismos como un reemplazo a su trabajo y una amenaza a perderlo. Puede que sea un punto de fricción si el mozo no tiene voluntad de usar la plataforma o decide no adaptarse a la misma para conservar su trabajo tradicional. Es crucial la capacitación a todos los empleados de los establecimientos gastronómicos para que nuestra aplicación sea correctamente implementada.

Por consiguiente, consideramos como parte de las operaciones críticas el *onboarding* de los clientes y usuarios a las distintas interfaces que constituyen la plataforma de Eatsy. Por el lado de los clientes, es importante que los restaurantes entiendan la forma correcta de utilizar la plataforma para poder ponerla en práctica y acceder a los resultados que proponemos como parte de nuestra propuesta de valor. Además, una mala implementación por parte de los clientes implica un mal funcionamiento del restaurante, lo cual trae como consecuencia directa una caída en los clientes del establecimiento. Como mencionamos anteriormente, la implementación de nuestro servicio requiere un cambio cultural dado que implica un aumento del uso de tecnología por encima de las personas, además de una curva de aprendizaje como todo software empresarial que se implementa en un negocio de forma innovadora.

Similarmente, dentro de esta categoría de operaciones críticas incluimos la gestión de los pedidos en la cocina. En primer lugar, es de suma importancia poder ofrecerle al restaurante un funcionamiento de los distintos procesos de su restaurante de la misma manera—o más efectiva—que lo harían normalmente. Sería extremadamente perjudicial para el negocio y la

imagen de Eatsy empeorar el manejo de los establecimientos gastronómicos, ya que sería completamente opuesto a la propuesta de valor de nuestro servicio. Adicionalmente, la implementación de Eatsy dentro de un restaurante implica una optimización inmediata de la rotación de mesas debido a la eliminación de las interacciones con los mozos entre el pedido y la entrega de los platos en la mesa. Es por eso que la gestión de los pedidos es fundamental para poder ofrecerle al restaurante el equilibrio entre una rotación aumentada de las mesas sin saturar la cocina con pedidos. Debido a la transparencia de tiempos que le ofrecemos a los comensales, una cocina saturada implicaría mayores quejas por su parte ya que podrían ver en tiempo real cuán retrasado se encuentra su pedido. Por último, esta es una operación a la que le debemos prestar suma atención, ya que en un establecimiento con una rotación de clientes moderada funcionaría bien, teóricamente. El problema puede surgir en aquellos establecimientos que tienen un *rush hour*, es decir, un momento o día a la semana donde la rotación de comensales aumenta exponencialmente. En este caso, la gestión de pedidos tiene que permitir el control de los pedidos entrantes en cuánto a tráfico de la aplicación, además de establecer un protocolo para evitar que el restaurante se le pasen de largo ciertos pedidos y queden olvidados. Un pedido sin entregar perjudica de igual manera al restaurante como a Eatsy.

### 7.3 - Recursos materiales

A continuación se realizaron los cálculos estimados de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de Eatsy. Considerando que se trata de un negocio completamente digital, solo consideramos dentro de esta categoría las computadoras necesarias para asegurar el trabajo del equipo interno de Eatsy.

#	EQUIPAMIENTO / MÁQUINAS	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CANTIDAD	COSTO PREVISTO
1	Laptops	Dispositivo de trabajo del equipo	5	\$6500

Tabla 16: Detalle de los recursos materiales de Etsy, de propia autoría.

## 7.4 - Infraestructura física

A continuación se realizaron los cálculos estimados de la infraestructura física necesaria para el funcionamiento de Etsy. Consideramos que el equipo podrá trabajar en un espacio de Cowork, para poder acortar los costos y asegurar la presencialidad del equipo de igual forma. El costo previsto se calculó en base a las personas que se estiman que formarán parte del equipo inicial de la empresa, pero consideramos que aumentará con el tiempo.

#	REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	NORMAS A CUMPLIR	NECESIDADES FUTURAS	COSTO PREVISTO
1	Conexión a internet disponible y espacio necesario para el equipo de trabajo.	Modalidad de trabajo híbrida con horarios de 9-18.	A medida que se amplía el equipo, se amplía el espacio necesario.	\$1250 mensual.
2	Cowork <sup>22</sup>	Modalidad de trabajo híbrida con horarios de 9-18.	A medida que se amplía el equipo, se amplía el espacio necesario.	\$1800 mensual x persona.

Tabla 17: Detalle de la infraestructura física necesaria para Etsy, de propia autoría.

## 8 – Equipo<sup>23</sup>

### 8.1 - Equipo funcional

#### 8.1.1 Personal Directivo

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Habilidades Técnicas	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
-------------------	----------------------------	----------------------	------------------------	--------------------	-------	---

<sup>22</sup> WeWork. (2023). Membresías. WeWork. Recuperado el 11 de septiembre 2023, de <https://www.wework.com.ar/membresias>

<sup>23</sup> Para todos los valores monetarios, se utilizó la cotización del Dólar MEP a la fecha 23/08/2023 (La Nación).

CEO	Definir la visión y estrategia a largo plazo del producto y la empresa.	Experiencia en manejo de negocios y conocimiento de la industria gastronómica.	Liderazgo, toma de decisiones y buen manejo de equipos de trabajo.	Lic. Negocios Digitales.	\$1500 mensual	Corto plazo
CPO	Definir la visión del producto y la estrategia de implementación a largo plazo.	Experiencia en manejo de negocios y desarrollo de productos digitales.	Liderazgo, buen manejo de equipos de trabajo, buena comunicación y trabajo en equipo.	Lic. Negocios Digitales	\$1500 mensual	Corto plazo

Tabla 18: Personal directivo a corto, mediano y largo plazo, de propia autoría.

### 8.1.2 Personal Mandos Medios

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Habilidades	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Gerente de RRHH	Desarrollar la estrategia de gestión de talento.	Buena resolución de conflictos y manejo de las personas.	Experiencia en RRHH y conocimiento de las leyes laborales. Experiencia en gestión de talento.	\$1000 mensual	Mediano/largo plazo
Equipo de ventas	Desarrollar las técnicas y estrategia de ventas en todas las etapas del producto.	Experiencia en ventas, habilidades de negociación y mediación. Gestión de equipos.	Experiencia en la industria gastronómica, experiencia de ventas con productos digitales.	\$700 mensual/por persona	Corto plazo



Analista de finanzas	Gestionar las finanzas y estrategia del producto en todas sus etapas.	Experiencia en finanzas y en la industria gastronómica.	Experiencia en finanzas y contabilidad.	\$1000 mensual	Mediano Plazo
Equipo de marketing	Definir la identidad de marca de Eatsy y las estrategias de marketing.	Experiencia en marketing digital, conocimiento de la industria gastronómica.	Experiencia en marketing digital y habilidades técnicas del área.	\$850 mensual/por persona	Mediano plazo

*Tabla 19: Personal de mandos medios a corto, mediano y largo plazo, de propia autoría.*

### 8.1.3 Personal Técnico / Digital

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Habilidades Técnicas	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Cloud Engineer	Generar y mantener la arquitectura necesaria en la nube.	Conocimientos en plataformas de nube, experiencia en automatización de infraestructura, habilidades en redes y seguridad en la nube.	\$1500 mensual	Corto plazo
Desarrollador Full Stack	Desarrollo de la webapp tanto para los comensales como para los restaurantes.	Conocimientos en lenguajes de programación, experiencia en frameworks, y API development.	\$1500 mensual	Corto plazo
Desarrollador back end	Desarrollo y mantenimiento de la lógica y funcionalidades del servidor.	Conocimientos en lenguajes de programación, habilidades en	\$1500 mensual	Corto plazo

		bases de datos y API development.		
UX/UI	Diseño y mantenimiento de la plataforma.	Conocimientos de diseño, manejo de paquete Adobe y herramientas similares.	\$1000 mensual	Corto plazo

*Tabla 20: Personal técnico y digital a corto, mediano y largo plazo, de propia autoría.*

## 8.2 – Organigrama

Teniendo en cuenta las posiciones definidas dentro de las distintas secciones anteriores, definimos el organigrama de Etsy teniendo en cuenta los distintos momentos de contratación de cada puesto de acuerdo a los planes a corto, mediano y largo plazo del producto.



*Figura 16: Organigrama de Etsy, de propia autoría.*

## 9 - Costos, Finanzas e Inversión

Todos los valores calculados dentro de este apartado se encuentran en dólares, utilizando la cotización del Dólar MEP del 23/08/2023 (La Nación).

### 9.1 Ingresos

#### 9.1.1 Fuentes de Ingreso y Precios

Teniendo en cuenta lo establecido anteriormente, definimos que nuestra fuente de ingresos será a través de los distintos planes de suscripción disponibles para los distintos tipos de establecimientos gastronómicos que se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A la hora de establecer los precios de suscripción, tuvimos en cuenta nuestros costos operativos, la capacidad de pago de nuestros clientes y los precios de aplicaciones que ofrecen servicios similares.

Creamos tres planes de suscripción distintos pensando en los distintos tipos de clientes que esperamos captar. Consideramos que el precio de nuestra plataforma debe basarse en la rotación de clientes que recibe cada establecimiento, ya que esto nos da una pauta del tamaño de su negocio y del tráfico que recibirán en su sitio, lo que implica un costo variable de hosting. De esta manera, Etsy se convierte en una alternativa adaptable a todo tipo de establecimientos, no solo aquellos con una cantidad masiva de clientes mensuales. Dado que los costos se calcularán en dólares, realizamos las estimaciones de las suscripciones de la misma manera.

Suscripción (mensual)	Precios USD
Basic	15
Premium	20
Gold	25

Tabla 21: Detalle de suscripciones, de propia autoría

Como mencionamos anteriormente, en instancias futuras planificamos sumar otras fuentes de ingreso como pueden ser los ads dentro de la plataforma. Queremos que nuestros clientes tengan la posibilidad de realizar marketing dentro de nuestra app, abonando por un mejor posicionamiento en instancias de búsqueda o por enviar a clientes (o leads) notificaciones de sus promociones o códigos de descuentos para fomentar el consumo en sus establecimientos. Para que esto sea rentable para los restaurantes por sobre la promoción en otros medios necesitamos una base de clientes lo suficientemente grande, por lo que esta alternativa no se ve reflejada en los números, que representan el corto plazo de la compañía.

Otra posible fuente de ingreso es el cobro de un precio fijo o un porcentaje variable por tarifa de servicio. Esto sería una oportunidad para Eatsy ya que estaríamos cobrando por transacción. Creemos que implementar este modelo podría ser un punto de fricción en la adaptación de los comensales al producto, por eso lo planteamos como una posibilidad futura para la compañía y no se ve representado en el apartado financiero.

### 9.1.2 Ventas

Retomando lo que mencionamos acerca de nuestro TAM, SAM y SOM; la cantidad de establecimientos gastronómicos target para nuestro producto en CABA es de aproximadamente 11.700. Para proyectar nuestras ventas, optamos por un escenario conservador en el cual para fines de 2028 estaremos alcanzando poco más de la mitad de los mismos, es decir, 6000 restaurantes. Hicimos una estimación de cuántos clientes se suscribirán a los distintos planes propuestos en base a los distintos tipos de establecimientos gastronómicos y su tamaño promedio.

	2024	2025	2026	2027	2028
Usuarios Basic	150	375	700	1.125	1.500
Ventas (USD)	\$18.000,00	\$45.000,00	\$84.000,00	\$135.000,00	\$180.000,00

Usuarios Premium	270	675	1.260	2.025	2.700
Ventas (USD)	\$48.600,00	\$121.500,00	\$226.800	\$364.500	\$486.000
Usuarios Gold	180	450	840	1.350	1.800
Ventas (USD)	\$43.200,00	\$108.000,00	\$201.600,00	\$324.000,00	\$432.000,00
Total	600	1.500	2.800	4.500	6.000
<b>Ventas (USD)</b>	<b>\$109.800,00</b>	<b>\$274.500,00</b>	<b>\$512.400,00</b>	<b>\$823.500,00</b>	<b>\$1.098.000,00</b>

Tabla 22: Detalle de proyección de ventas y usuarios, de propia autoría.

## 9.2 Costos

### 9.2.1 Costos de capital (CAPEX)

Los costos de capital asociados a Eatsy son aquellos que benefician a la empresa a largo plazo. En esta sección, incluimos principalmente los insumos tecnológicos asociados al equipo y el costo asociado al desarrollo de la plataforma. Los insumos tecnológicos están compuestos por las computadoras y otros dispositivos electrónicos necesarios para que el equipo pueda desarrollar su trabajo. Estimamos que, a largo plazo, hará falta una segunda inversión de esta índole para adaptarse a medida que el equipo se agranda. En el caso del desarrollo, incluimos el costo de diseño, desarrollo front end y back end del MVP previo a su lanzamiento. Es importante tener en cuenta todos los valores están expresados en dólares estadounidenses.

<b>CAPEX</b>	<b>2024</b>
Equipos (computadoras)	\$15.000
Desarrollo MVP	\$38.000
Diseño MVP	\$7.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$60.000</b>

Tabla 23: Detalle de costos de capital, de propia autoría

### 9.2.2 Costos operativos (OPEX)

Similarmente, incluimos como costos operativos a aquellos gastos recurrentes y necesarios para el funcionamiento de la empresa. Los dividimos en dos secciones; sueldos y activos fijos o intangibles.

En primer lugar, realizamos el cálculo de los gastos operativos dejando de lado los sueldos. Separamos los mismos en 6 grupos. Dentro de “Suscripciones y licencias” incluimos todas las herramientas de CRM y diseño como Notion, Adobe o Google Workspace. Luego en “Gastos de Plataforma” incluimos gastos de hosting y dominio, APIs, bases de datos, y mantenimiento operativo. En “Marketing”, alineados con nuestra estrategia propuesta en el modulo 6, incluimos inversiones en paid-ads, cartelería y publicidad tradicional, email e influencer marketing, y lo que corresponde a manejo de redes. Luego los honorarios por asesoramientos correspondientes en “legales y contables”. En “PPE” esta incluido el alquiler del espacio de trabajo que estaremos utilizando con modalidad co-working; y por último incluimos un grupo para “otros gastos” asociados a nuestras operaciones.

De la misma manera que realizamos el cálculo de los insumos tecnológicos en base al equipo, utilizamos el mismo criterio para calcular el valor de algunos elementos como el alquiler del Co-work o la contratación de licencias de herramientas CRM, ya que estos valores dependen de la cantidad de personas en el equipo.

OPEX	2024	2025	2026	2027	2028
Suscripciones y licencias	\$4422	\$4422	\$4422	\$4422	\$4422
Gastos de plataforma	\$31132,1	\$31936,9	\$32081,7	\$32227,4	\$32373,1
Marketing	\$76600	\$81600	\$89600	\$119200	\$129200
Legales y contables	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000
PPE	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000
Otros gastos	\$400	\$600	\$800	\$850	\$900

<b>TOTAL</b>	<b>\$24.500,00</b>	<b>\$9.500,00</b>	<b>\$9.500,00</b>	<b>\$9.500,00</b>	<b>\$9.500,00</b>
--------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

*Tabla 23: Detalle de costos operativos, de propia autoría*

A continuación, estimamos los sueldos de todos los integrantes del equipo. En el caso de la categoría denominada desarrollo, se incluyen las posiciones necesarias para el armado de la plataforma; Cloud Engineer, Desarrollador Full Stack y Desarrollador Back-End. Los sueldos están expresados en dólares y el monto es anual.

<b>SUELDO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
CEO	\$18000	\$18000	\$18000	\$18000	\$18000
CPO	\$18000	\$18000	\$18000	\$18000	\$18000
Equipo finanzas (1)		\$12000	\$12000	\$12000	\$12000
Equipo marketing (2)		\$12000	\$12000	\$12000	\$12000
Equipo ventas (2)	\$16800	\$16800	\$16800	\$33600	\$33600
UX/UI designer (1)	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000
Desarrolladores	\$36000	\$54000	\$54000	\$54000	\$54000
RRHH				\$12000	\$12000
<b>TOTAL</b>	<b>\$100800</b>	<b>\$142800</b>	<b>\$142800</b>	<b>\$171600</b>	<b>\$171600</b>

*Tabla 24: Detalle de sueldos, de propia autoría*

### 9.3 Inversiones

Para poner en marcha el negocio y desarrollar en *MVP* del producto y terminar de validar y testear el producto propuesto, necesitaremos una inversión inicial de \$88.000. La misma se ve desglosada en los siguiente cuadros.

<b>Inversiones iniciales</b>	<b>Año 0</b>
Equipos (computadoras)	\$15.000
Desarrollo MPV	\$38.000

Diseño MVP	\$7.000
Puesta en Marcha	\$28.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$88.000</b>

*Tabla 25: Detalle de la inversión inicial, de propia autoría*

<b>Puesta en Marcha</b>	<b>Año 0</b>
Honorarios y otros gastos legales	\$2000
Honorarios y otros gastos de contabilidad	\$2000
Otros honorarios profesionales	\$1000
Honorarios y otros gastos legales	\$2000
Equipo de Ventas	\$10000
Publicidad (etapa conciencia)	\$5000
Promociones (descuentos)	\$5000
Otros gastos	\$3000
<b>TOTAL</b>	<b>\$28.000</b>

*Tabla 26: Detalle de la puesta en marcha, de propia autoría*

#### 9.4 Estado de resultados

El estado de resultados nos muestra un crecimiento en nuestros ingresos exponencial año a año, como consecuencia del aumento de nuestras ventas, desarrollado en el inciso 9.1. Por su parte, los costos de nuestro negocio aumentan también, ya que a medida que tenemos más clientes y ventas, es mayor la cantidad de recursos que necesitamos.

Para los primeros dos años del negocio proyectamos un resultado neto y operativo negativo, como consecuencia de la inversión inicial realizada en 2023—lo que denominamos año 0— y por los altos costos sin ingresos suficientes. Sin embargo, a partir del 2026 observamos resultados positivos y que aumentan significativamente en el corto plazo, demostrando la rentabilidad del negocio.



	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingreso Brutos		\$109.800	\$274.500	\$512.400	\$823.500	\$1.098.000
Costos operativos		(234.354)	(296.859)	(290.704)	(349.299)	(373.495)
EBITDA - Resultado Operativo		(124.554)	(22.359)	\$221.696	\$474.201	\$724.505
Gastos de puesta en marcha	(88.000)					
Impuestos (IIGG 35%)		\$43.594	\$7.826	(77.594)	(165.970)	(253.577)
Crédito fiscal			\$43.594	\$51.420		
Saldo Impuesto a favor		\$43.594	\$51.420			
Impuesto a pagar				(26.174)	(165.970)	(253.577)
<b>Resultado neto</b>	<b>(88.000)</b>	<b>(124.554)</b>	<b>(22.359)</b>	<b>\$195.522</b>	<b>\$308.230</b>	<b>\$470.928</b>

Tabla 27: Estado de resultados, de propia autoría.

## 9.5 Flujo de fondos libres y tasa de descuento

### 9.5.1 Tasa de descuento

Entendemos la tasa de descuento como la rentabilidad mínima requerida para nuestro negocio.

Calculamos la tasa de descuento ( $K_e$ ) teniendo en cuenta los siguientes datos<sup>24</sup>:

- Tasa libre de riesgo: Cotización del bono del tesoro de Estados Unidos a 10 años (Yahoo Finance, 2023).
- Prima de riesgo de mercado: Cotización del índice S&P 500 (Yahoo Finance, 2023).
- Prima de riesgo país: Valores calculados por New York University (Damodaran, 2023).
- Beta calculada en base a empresas del rubro tecnológico gastronómico. Elegimos tres empresas de delivery líderes de mercado: Just Eat Takeaway, DoorDash, Delivery Hero.

<b>Ke</b>	30,1%
<b>Tasa LR</b>	4,2%
<b>PRM</b>	4,5%
<b>PRP</b>	20,7%

<sup>24</sup> Todos los valores fueron calculados con la cotización a la fecha 23/08/2023

<b>B</b>	1,15
----------	------

Tabla 28: Detalle del cálculo de la tasa de descuento, de propia autoría.

Entonces, la rentabilidad esperada es por encima del 30,1%

### 9.5.2 Flujo de fondos libres y descontados

Para el cálculo del flujo de fondos libres y descontados partimos de nuestro EBITDA, restando impuestos e inversión en CAPEX. En nuestro caso la variación en NOF es 0 porque recibimos pagos por adelantado de parte de nuestros clientes (suscripciones mensuales) y pagamos a mes vencido. Para el valor terminal utilizamos una tasa de crecimiento del 3%.

	2024	2025	2026	2027	2028
EBITDA	(124.554,10)	(22.358,90)	\$221.696,30	\$474.200,60	\$724.504,90
(-) EBIT*tax			(26.174,16)	(165.970,21)	(253.576,72)
(-) Capex	(15.000,00)				
(-) Inversión en NOF					
<b>FFCF</b>	<b>(139.554,10)</b>	<b>(22.358,90)</b>	<b>\$195.522,15</b>	<b>\$308.230,39</b>	<b>\$470.928,19</b>
VR					\$1.790.485,80
<b>FFL + VR</b>	<b>(139.554,10)</b>	<b>(22.358,90)</b>	<b>\$195.522,15</b>	<b>\$308.230,39</b>	<b>\$2.261.413,98</b>
NPV	(139.554,10)	(20.326,27)	\$161.588,55	\$231.578,05	\$321.650,29

<b>FF Sostenible</b>	\$485.056,03
<b>VR</b>	\$1.790.485,80
<b>Crecimiento (g)</b>	3,00%

Tablas 29-30: Cálculo de FFL, de propia autoría.

### 9.6 Valuación

Como dicho anteriormente la inversión inicial necesaria es de **\$88.000**, que será utilizada para el desarrollo y diseño de la plataforma, así como también para todo lo necesario para poner en marcha el negocio: equipo fuerte de ventas, marketing, legales y contables, y compra de equipos.

Nuestro Valor Actual Neto es de **\$594.885** y nuestra Tasa Interna de Retorno de **127.03%**, superando de manera significativa la tasa de descuento. Como en muchas las startups, se espera un crecimiento rápido con un costo de ingreso no tan alto y a esto se debe el alto porcentaje de retorno de la inversión.

<b>Inversión</b>	(88.000,00)
<b>k</b>	30,09%
<b>Valor presente de los flujos</b>	\$682.885
<b>VAN</b>	\$594.885
<b>TIR</b>	127,03%
<b>Valor presente de los flujos sin perpetuidad</b>	\$402.773
<b>VAN sin perpetuidad</b>	\$314.773
<b>TIR sin perpetuidad</b>	82,53%

*Tabla 31: Detalle de la valuación del negocio, de propia autoría.*

## **10 - Aspectos Legales**

### **10.1 – Creación de sociedad jurídica**

A la hora de definir el tipo de sociedad para Etsy, consideramos importante tener en cuenta que la mayoría de las operaciones serán digitales y con la base del negocio en Argentina. En el caso de realizar una expansión internacional, se deberá tener en cuenta la mejor opción para poder realizar las operaciones de manera lícita. Por el momento, definimos que la mejor

conformación societaria es del tipo SAS, o Sociedad por Acciones Simplificada (Santos, 2023). Este tipo de sociedad nos permitirá ahorrar costos y asegurar la flexibilidad del negocio, especialmente en los primeros años de incertidumbre. Dado que las sociedades SAS permiten a los socios definir la administración y fiscalización de la empresa, esto permite asegurar un manejo acorde a las necesidades del momento—especialmente teniendo en cuenta el contexto riesgoso e incierto de Argentina. Al igual que una sociedad anónima, los miembros mantienen una responsabilidad limitada y regida por acciones. De todos modos, elegimos una SAS debido a la flexibilidad que permite en cuanto a la cantidad de accionistas y forma de gobierno, ya que no necesita tener un directorio o síndico como ente regulatorio. De esta manera, podemos asegurarnos que los primeros años de Eatsy carezcan de trabas legales en cuanto a la conformación del negocio, y poner el foco en asegurar la propuesta de valor que se elaboró anteriormente.

## **10.2 – Marco legal donde operará el negocio**

Es importante tener en cuenta que Eatsy se encuentra regulado a partir de 3 leyes:

1. Ley de defensa del consumidor
2. Ley de protección de datos personales
3. Ley de propiedad intelectual

## **10.3 – Normativa legal vigente**

### **10.4 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento**

Dado que se trata de un producto digital, para poder poner a Eatsy en funcionamiento, se deben tener en cuenta los aspectos legales del algoritmo utilizado, el registro de la marca y el dominio.

Para poder proteger el algoritmo desarrollado para Eatsy, es necesario registrarlo en la Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA). Así, la plataforma se encontrará protegida legalmente en todos los países que hayan firmado el convenio de Berna.

Similarmente, la marca se debe registrar en el Instituto Nacional de Protección Intelectual (INPI). En el caso de realizar una expansión internacional, se deberá registrar la marca en las entidades que regulen el registro de marcas en cada país que se contemple. De esta manera, se reserva el nombre para su uso como dominio digital a partir de lo que establece NIC.ar, la Dirección Nacional de Registro de Dominios de Internet. A partir de este procedimiento, se registra el dominio internacionalmente y se asegura su exclusividad. El dominio será eatsy.com, contemplando subdominios para cada cliente.

### **10.5 – Términos y condiciones del Producto Digital**

Eatsy, persona jurídica de derecho privado describe, a través de este documento, las normas de uso del sitio [www.eat-sy.com](http://www.eat-sy.com) y de cualquier otro sitio web, tienda o aplicación operada por el titular. Al navegar por este sitio web, consideramos que está de acuerdo con las condiciones de uso que figuran a continuación. Si no está de acuerdo con los términos de este acuerdo, le pedimos que no haga ningún otro uso de este sitio web, mucho menos que se registre o envíe sus datos personales.

Si cambiamos nuestras condiciones de uso, publicaremos el nuevo texto en este sitio web, con una fecha de revisión actualizada. Podemos modificar este documento en cualquier momento. Si hay un cambio significativo en los términos de este acuerdo, podemos informarle utilizando la información de contacto que tenemos en nuestra base de datos o mediante una notificación.

El uso de este sitio web después de los cambios significa que usted acepta las condiciones de uso revisadas. Si, después de leer la versión revisada, no está de acuerdo con sus términos, por favor, termine su acceso.

### *Sección 1 - Clientes*

La plataforma Eatsy para restaurantes consiste en un servicio que digitaliza los procesos internos del negocio en una sola plataforma. Se garantizará el uso de la plataforma con todas sus funcionalidades una vez confirmado el pago de la suscripción e iniciado el período de prueba en el caso de nuevos clientes.

El registro de los clientes a través del sitio web le otorga automáticamente la condición de cliente e implica su plena aceptación de todas las directrices y condiciones incluidas en estas Condiciones. El uso de este sitio web implica la adhesión a estas Condiciones de Uso y a la versión más actualizada de la Política de Privacidad de Eatsy.

### *Sección 2 - Usuarios*

La plataforma Eatsy para comensales consiste en un servicio que digitaliza la experiencia dentro de un restaurante para aumentar la eficiencia y satisfacción de los comensales. Se garantizará el uso de la plataforma cuando se confirmen alguna de estas dos condiciones:

- Se autorice el acceso a la cámara de fotos y se escanee el código QR de algún establecimiento.
- Se acceda a la plataforma de Eatsy dentro de un establecimiento particular.

La verificación de alguna de estas condiciones le otorga automáticamente la condición de usuario e implica su plena aceptación de todas las directrices y condiciones incluidas en estas Condiciones. El uso de este sitio web implica la adhesión a estas Condiciones de Uso y a la versión más actualizada de la Política de Privacidad de Eatsy.

### *Sección 3 - Condiciones de acceso*

En la plataforma Eatsy para restaurantes, el cliente puede necesitar registrarse, creando una cuenta de usuario con un nombre de usuario y una contraseña de acceso. Es responsabilidad

del usuario proporcionar únicamente información correcta, auténtica, válida, completa y actualizada, así como no revelar su nombre de usuario y contraseña a terceros.

En ambos casos para que los clientes y usuarios puedan acceder a los beneficios del servicio de Etsy, tendrán que aceptar los términos y condiciones, siempre y cuando se cumplan estos requisitos:

- Contar con un dispositivo móvil con conexión a internet.
- Ser mayor de edad.

#### *Sección 4 - Precios*

El pago de la suscripción del servicio para los restaurantes se realizará de manera mensual, contando con un período de prueba gratuito al comenzar la relación con nuestro negocio.

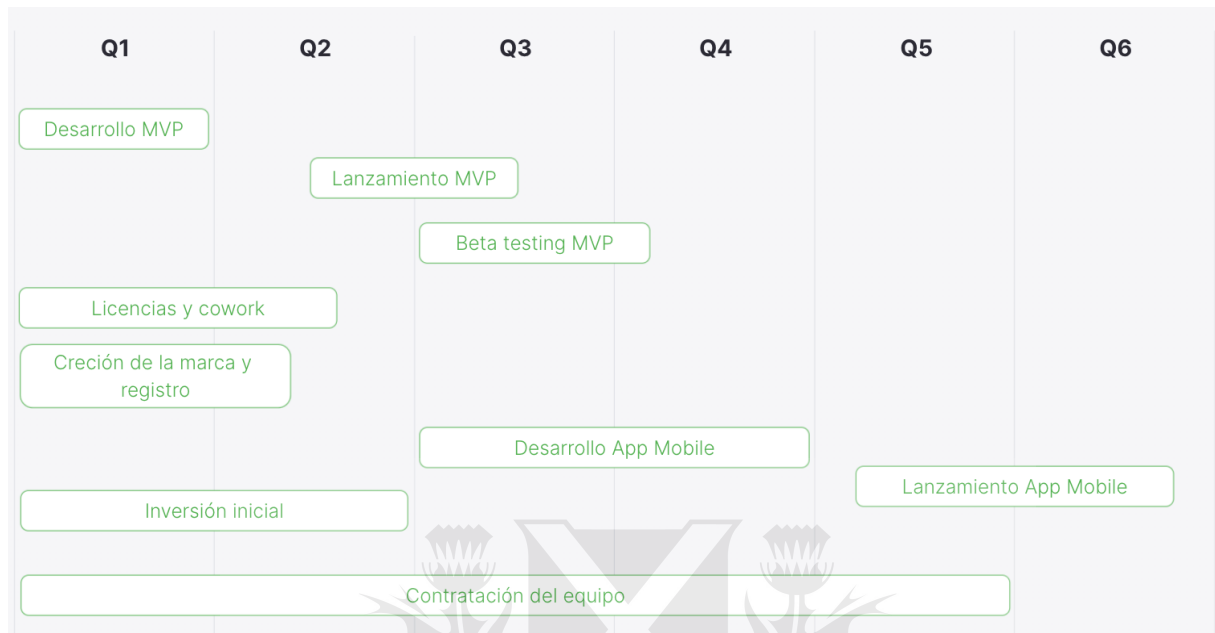
- Los clientes podrán seleccionar el plan que les resulte más conveniente, independiente a las recomendaciones de Etsy acorde al tamaño del negocio y rotación de clientes.
- La información de pago deberá ser ingresada correctamente y se deberán cumplir los plazos establecidos para acceder a los beneficios.
- Etsy reserva el derecho de modificar los precios de las suscripciones a futuro.

#### *Sección 5 - Propiedad intelectual*

Todos los elementos de Etsy son propiedad intelectual de la misma o de sus licenciantes. Estos términos o el uso del sitio web no le otorga ninguna licencia o derecho de uso de los derechos de propiedad intelectual de Etsy o de cualquier tercero.

## **11 - Plan de Implementación y Riesgos**

### **11.1 - Plan de implementación**



*Figura 17: Plan de implementación de Eatsy, de propia autoría.*

Tal como se mencionó anteriormente con el Roadmap del Producto<sup>25</sup>, realizamos el plan de implementación de Eatsy a lo largo de los seis quarters proyectados. Al principio, el foco estará puesto en el desarrollo y lanzamiento del MVP, siguiendo lo establecido a lo largo de este trabajo en sus distintas secciones. Dividimos el desarrollo del producto en dos grandes etapas, y consideramos que a lo largo del tiempo el equipo se irá agrandando para poder ajustar a las nuevas necesidades y demandas de Eatsy. Por esta razón, consideramos que la contratación del equipo se realizará a medida que sea necesario, ocupando todos los quarters casi por completo. Tanto la contratación del cowork, las licencias y el registro legal de Eatsy como marca se realizarán al principio del proyecto para poder tener como prioridad el desarrollo y lanzamiento del MVP y todas sus actualizaciones, ajustando en base al equipo cuando sea necesario. Una vez lanzada la primera versión de Eatsy, proyectamos el beta testing como parte de las iteraciones necesarias del producto, para poder relevar opiniones tanto de los restaurantes como de los comensales habiendo utilizado el producto por un tiempo. A partir de esta nueva información,

<sup>25</sup> Consultar Anexo 13 en el apartado de Anexos.



el foco pasará a estar en la actualización del producto y lanzamiento de Etsy como app mobile, embarcando en la segunda etapa del producto. Consideramos esencial coordinar estos dos procesos para poder seguir empatizando con nuestros clientes y usuarios a lo largo del tiempo, asegurando que se cumpla con la propuesta de valor y se pueda ir aumentando la satisfacción.

### 11.2 - Riesgos

Riesgo	Respuesta al riesgo
Plazos de desarrollo mal calculados	En el caso que los tiempos de desarrollo sean mayores a lo previsto, se considerará tercerizar funcionalidades para capitalizar el tiempo de nuestro equipo y poder cumplir con los plazos pactados. Estos costos adicionales se evaluarán llegado el momento.
Dificultad para obtener clientes.	En el caso que no podamos obtener el mercado objetivo al ritmo que proyectamos consideraremos en un principio reevaluar los puntos débiles del plan de negocio, acompañándolo a la par con un refuerzo en ventas y marketing. Llegado al caso, se podrá evaluar una segunda ronda de inversión.

## 12 - Conclusiones

La idea de Etsy nació en una lluvia de ideas con el foco puesto en encontrar puntos de fricción en nuestra vida cotidiana, pensando la tecnología como la solución. A lo largo de este trabajo pudimos poner en práctica los conocimientos adquiridos en casi cinco años de estudio y trabajo.

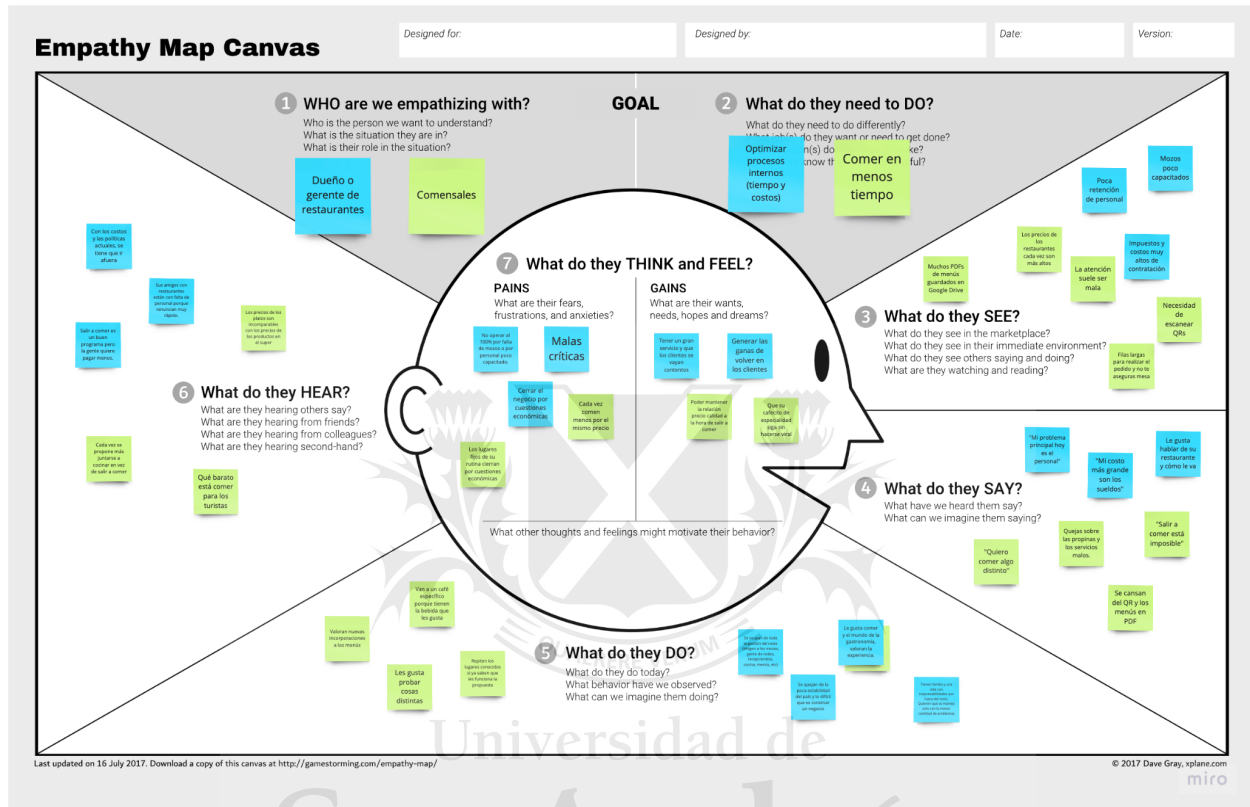
A partir de una investigación de mercado profunda mediante entrevistas, encuestas y fuentes externas, podemos concluir que la solución elaborada mediante este plan de negocios es una que hace hincapié en remediar los puntos de fricción existentes dentro de un restaurante, buscando mejorar la relación entre los comensales y su personal. Fue así que llegamos a propuesta de valor final, contando con dos interfaces para nuestros dos tipos de usuarios para poder asegurar una experiencia que supere sus expectativas. Uno de los mayores desafíos de este trabajo fue empatizar tanto con los comensales como los dueños de los restaurantes para poder responder la siguiente pregunta; ¿por qué usarían nuestra solución? Hoy creemos que mediante la digitalización de los procesos que proponemos a través de la implementación de Eatsy, podemos aumentar el valor agregado que se lleva el comensal luego de pagar la cuenta y retirarse del restaurante.

Aún teniendo en cuenta los desafíos que implica desarrollar un negocio en Argentina, dado el contexto político y económico actual, consideramos que Eatsy se encuentra en lo que se denomina como océano azul; poco explotado y con oportunidades accesibles. A partir del análisis financiero realizado podemos concluir que se trata de un negocio rentable, generando resultados positivos a partir del tercer año.

El desarrollo de este trabajo fue un gran desafío para abordar en equipo, con distintos obstáculos en el camino que nos han llevado a analizar y reevaluar la propuesta desde diversas perspectivas. Fue un honor poder conversar y discutir con distintos profesionales en esta trayectoria, consideramos que el conocimiento que nos llevamos solo nos impulsa a seguir encontrando maneras para poner en práctica estos aprendizajes.

## Anexos<sup>26</sup>

### Anexo 1: Mapa de empatía



### Anexo 2: Entrevistas a dueños de restaurantes

#### Ariel Rodriguez Palacios: IAG

- Existe → Whatsapp business u otras apps.
- Divide comandas entre bebidas, cocina, barra → Va a distintos mostradores.
- Variedad de menús con fotos, descripciones, datos nutricionales.
- Problema que suelen tener: Aunque los mozos son un costo, perdes la venta.
  - La gente no lee y no tiene una explicación
- Poder decidir entre el servicio con mozo o directamente desde la aplicación
- Investigar Tango, Mr Comanda y otros sistemas de manejo de stock.
  - Cargas la materia prima y te va descontando a medida que se hacen los pedidos.

<sup>26</sup> Anexos 1, 3-9, 11-12 y 14 fueron desarrollados en el siguiente link: <https://miro.com/app/board/uXjVMTXg5JM=/>

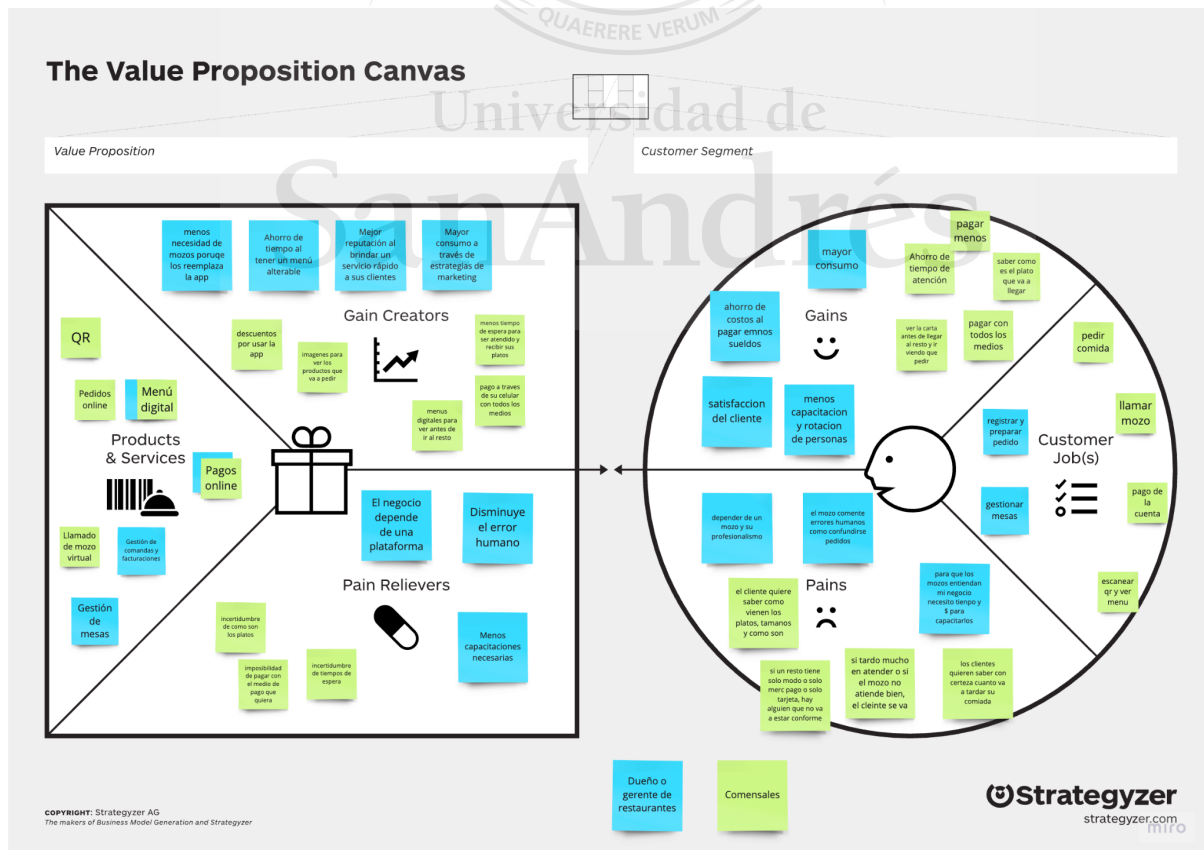
- Linkeado con el stock, compra y venta para que se vaya descontando.
- Investigar comanderas
- Sistemas de admin de restos 2 partes
  - Admin de mesas
  - Admin de ventas según el stock, cuánto falta y cuánto queda, etc.
  - Se cargan las recetas con todos los ingredientes y sus cantidades exactas.
- Depende del tipo de gastronomía.
- En restos con comida más elaborada, se pierde la explicación y la “historia”.
- Posibilidad de tener runners y un jefe de cocina que resuelva dudas en el caso de que sea necesario.
  - Quizás las preguntas son siempre las mismas, entonces se podría resolver con un bot. → implementar con menús de temporada.
- Sugerencias de armonización de bebidas y platos, propuestas de combinaciones populares, sugerencias del chef.
- Valor en el uso de IA y las sugerencias personalizadas que fomenten el marketing/estilo de venta de los mozos tradicionales.
- Mensajes de “creo que te falta pedir algo”/”creo que es mucho” → por cantidad de comensales, cantidad de comida y los datos específicos de los platos.
  - Sugerencias de platos que no pidieron, preguntas para ver qué les gusta, etc.
- Pensar maneras de automatizar los problemas que suele resolver un mozo.
- Propósito: vender un recuerdo y que la gente quiera volver.
- Gran parte de los ingresos de un restaurante pasa por las bebidas (tragos, vinos, etc).

#### Vicky: La valiente

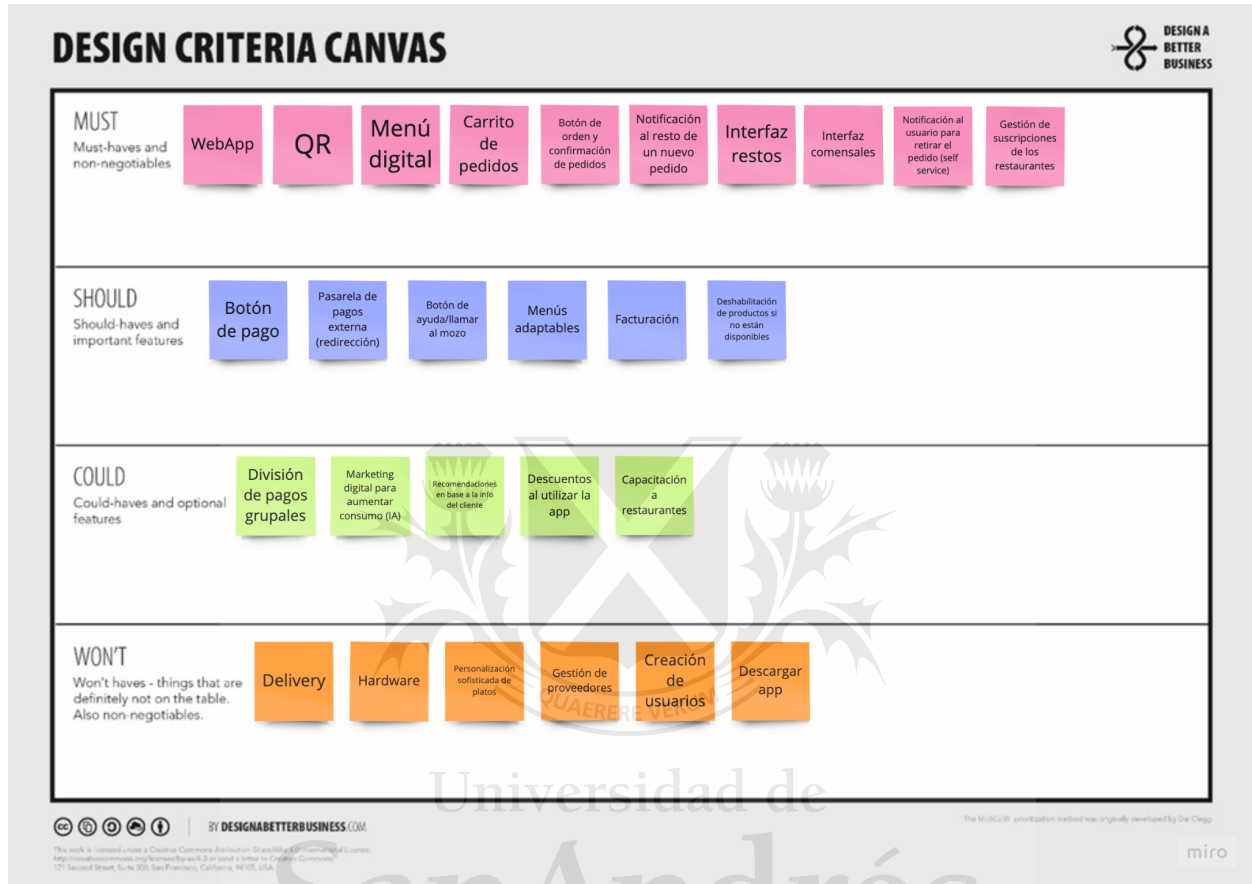
- Que el pedido pase por una persona no directo a la cocina/
  - Intercepción con la comandera para poder manejar ciertos pedidos específicos (café + tostadas, falta leche, etc).

- Control de seguridad: El cliente no tiene que poder eliminar productos para evitar un paga dios gigante.
- Que el rol del mozo también sea seguir organizando la manera en que se pasan los comandos a la cocina para no sobrecargar al personal.
- Menús hiper personalizables para los detalles del lugar (especialmente cafés de especialidad con temas temperaturas, diferencias entre los cafés, etc).
- Tener interfaces muy distintas entre cliente y restaurante.
  - Las funciones “puertas adentro” son complejas y tiene que poder aguantarlo.
  - Wifi?
  - Poder dividir el pedido entre las distintas estaciones, bebidas, cafetería, cocina caliente, etc.

**Anexo 3: Propuesta de valor**



**Anexo 4: Design Criteria Canvas**



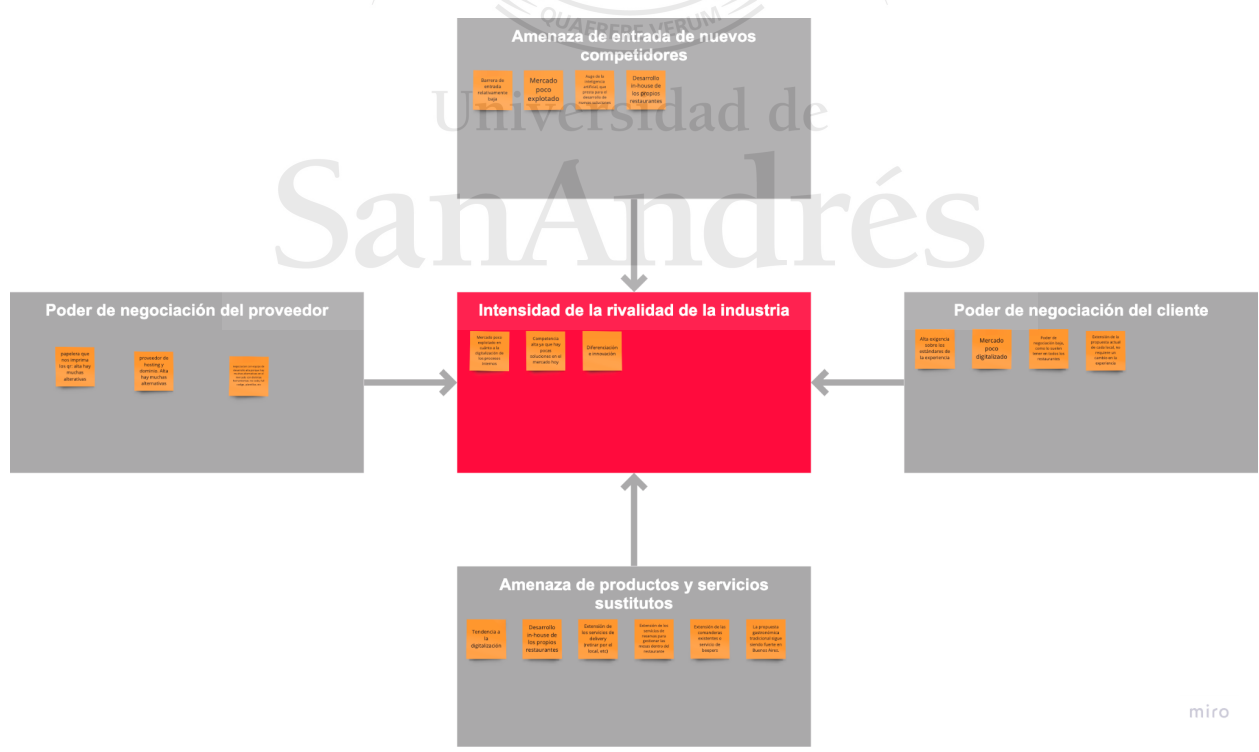
**Anexo 5: Customer Journey Map (comensales)**



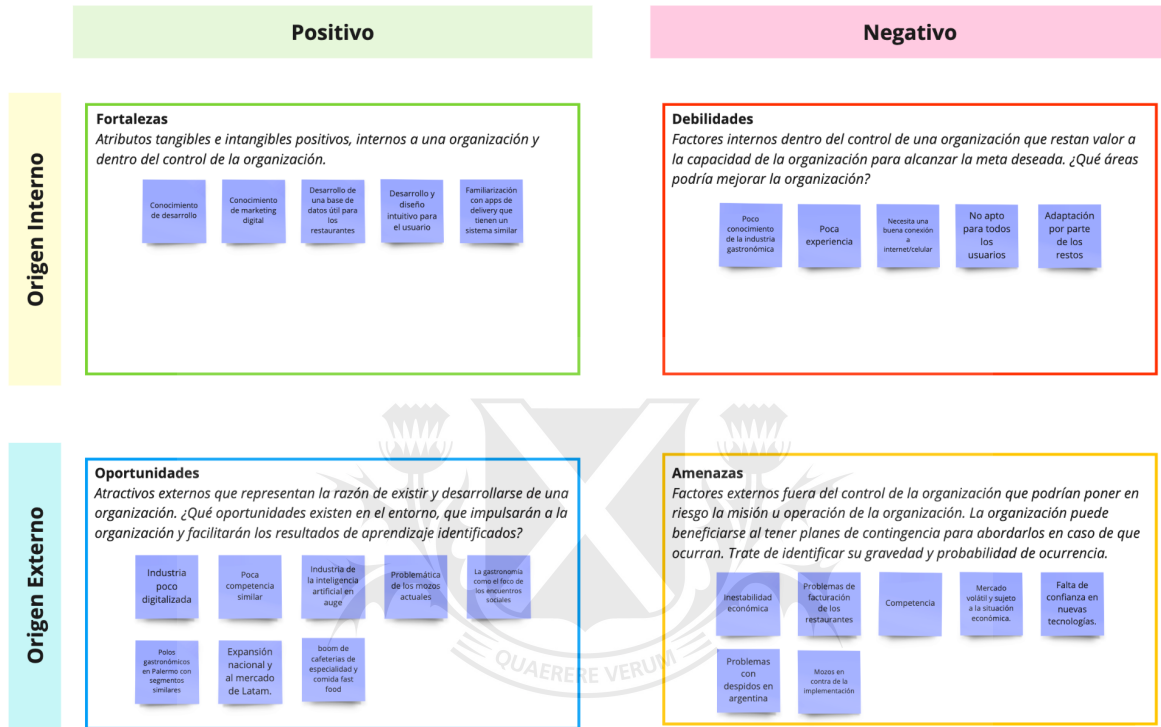
**Anexo 6: Customer Journey Map (restaurantes)**



**Anexo 7: 5 Fuerzas de Porter**



**Anexo 8: Análisis FODA**



**Anexo 9: Análisis PESTLE**

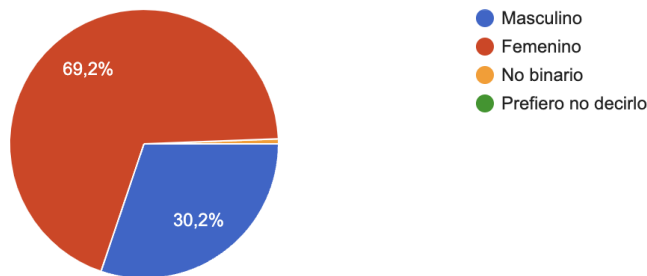




**Anexo 10: Investigación de mercado**

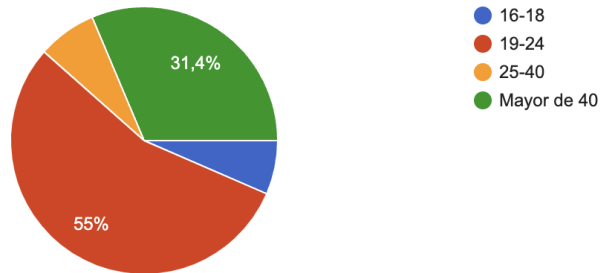
¿Con qué género te identificas?

169 respuestas



¿En qué rango etario te encuentras?

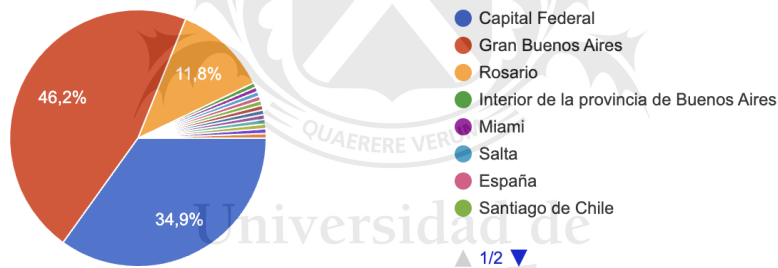
169 respuestas



¿Dónde vivís?

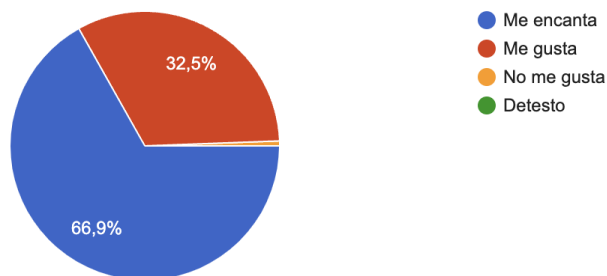
169 respuestas

[Copiar](#)



¿Te gusta salir a comer?

169 respuestas



¿Con qué frecuencia salís a comer?

[Copiar](#)

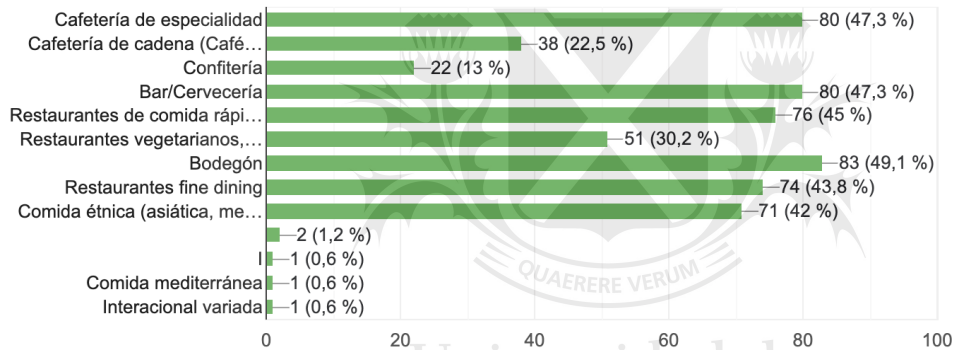
169 respuestas



¿Qué tipo de gastronomía soles consumir?

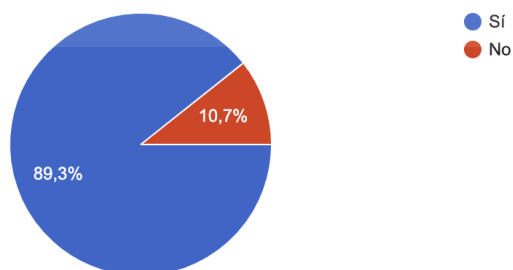
[Copiar](#)

169 respuestas



¿Estás familiarizado con aplicaciones de delivery como PedidosYa o Rappi?

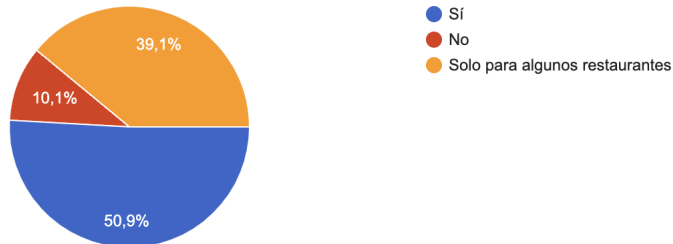
169 respuestas



¿Creés que un sistema similar se podría implementar para hacer los pedidos dentro del restaurante?

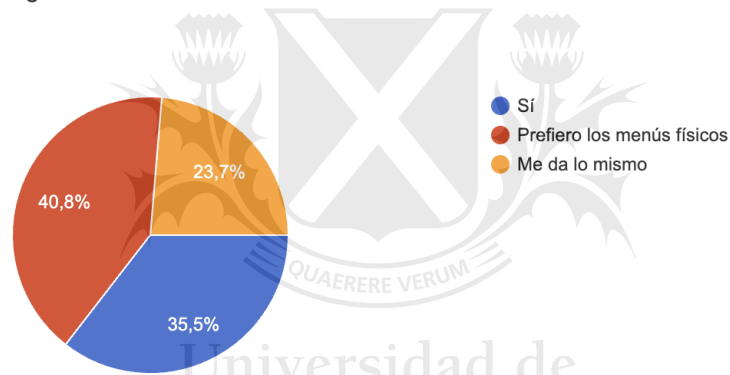
 Copiar

169 respuestas



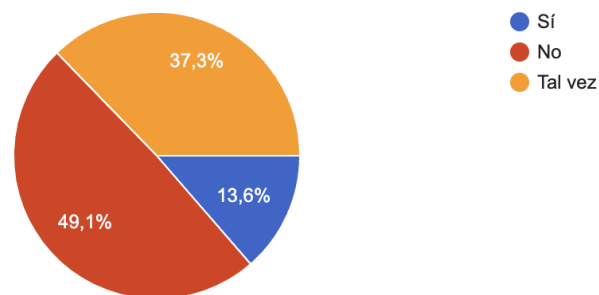
¿Valoras los menús digitales?

169 respuestas



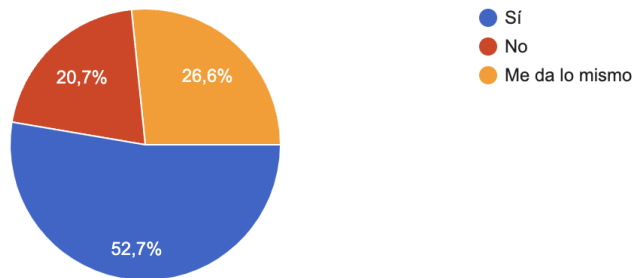
¿Sentís que el trabajo del mozo podría ser reemplazado?

169 respuestas



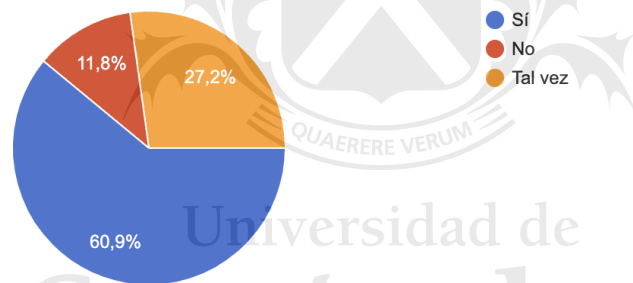
¿Te gusta el sistema de beepers/pagers (dispositivos que vibran cuando el pedido está listo)?

169 respuestas



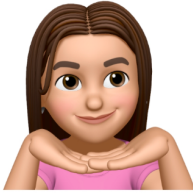
¿Sentís que puede ser reemplazado por una aplicación?

169 respuestas



**Anexo 11: User persona comensales**

## Juana



**Breve Descripción**  
Originalmente de Rosario, tiene 25 años y trabaja como product manager en una startup que maneja una modalidad híbrida. Vive sola en Palermo y le gusta mucho conocer distintos lugares para comer con su novio o amigas.

**Habilidades**  
Cocina muy buenas tartas y se da maña con la cocina en general. En aspectos laborales, asume fácilmente el rol de líder y gestiona proyectos de desarrollo web en todas sus etapas.

**Trabajo principal (Objetivos principales)**  
Por la modalidad híbrida de su trabajo, suele pasar mucho tiempo trabajando en distintas cafeterías de especialidad cerca de su departamento.

**Personalidad**  
Muy extrovertida, se hace amigos en cualquier lugar. Valora mucho los encuentros sociales y charlar de lo que sea con quien sea. Se preocupa por los demás, especialmente por la gente que la rodea. Es independiente, proactiva e inteligente.

**Interests**  
Disfruta de vivir sola y su departamento, especialmente cuando invita a sus amigas. Fanática del café y las cafeterías de especialidad. Muy golosa, siempre dispuesta a compartir postre.

**Conocimiento tecnológico**  
Tiene experiencia en desarrollo de páginas web y distintos idiomas de programación. Le gusta encontrar shortcuts tecnológicos para su vida cotidiana. Usa dispositivos todos los días y conoce sus funcionalidades en detalle.

**Beneficios**  
Su trabajo le cubre un porcentaje de esos gastos, pero disfruta encontrar lugares que cumplan con la triple B; Bueno, Bonito y Barato.

**Dolores**  
Su día suele estar muy cargado de obligaciones, sin mucho margen de error. Los tiempos de espera y la mala atención al cliente le juegan en contra.

## Anexo 12: User persona restaurantes

### Martín



**Breve Descripción**  
Tiene 30 años y vive solo en Chacarita, a pocas cuadras de la cervecería que maneja. Es soltero y le encantan los gatos y un buen asado con amigos. Estudió administración de empresas y lee mucho sobre el manejo de emprendimientos.

**Habilidades**  
Es muy bueno con los números y las "cuentas de almacén" y la organización. Maneja muy bien sus relaciones laborales, es buen líder. Fuera del restaurante, le encanta el fútbol y es habilidoso con los deportes.

**Trabajo principal (Objetivos principales)**  
Desde que se recibió se dedica plenamente al manejo de la cervecería, donde cuenta con poco personal administrativo. Pudo mantenerlo abierto durante la pandemia, y lo quiere maximizar todo lo posible. Sueña con ser referente dentro de su rubro.

**Personalidad**  
Muy fiel a sus amigos y la cultura del encuentro. Es pragmático y organizado, detesta dejar las cosas para último momento. Valora mucho el tiempo del otro, especialmente porque él tiene poco.

**Interests**  
Le encanta leer y un buen día de lluvia. No disfruta tanto cocinar como disfruta comer, pero es bastante particular con sus gustos. La milanesa con papas fritas le parece el mejor plato del mundo y es fanático de la gastronomía argentina.

**Conocimiento tecnológico**  
Maneja la tecnología justa y necesaria que hacen que su cervecería funcione. Más allá de eso, no entiende cómo funciona el bluetooth ni el revuelo reciente con ChatGPT. Prefiere tiempo de calidad y le deprime ver sus mesas con clientes usando el teléfono.

**Beneficios**  
Fanático de comer y la gastronomía, prioriza siempre la experiencia del comensal en todas las áreas de su negocio.

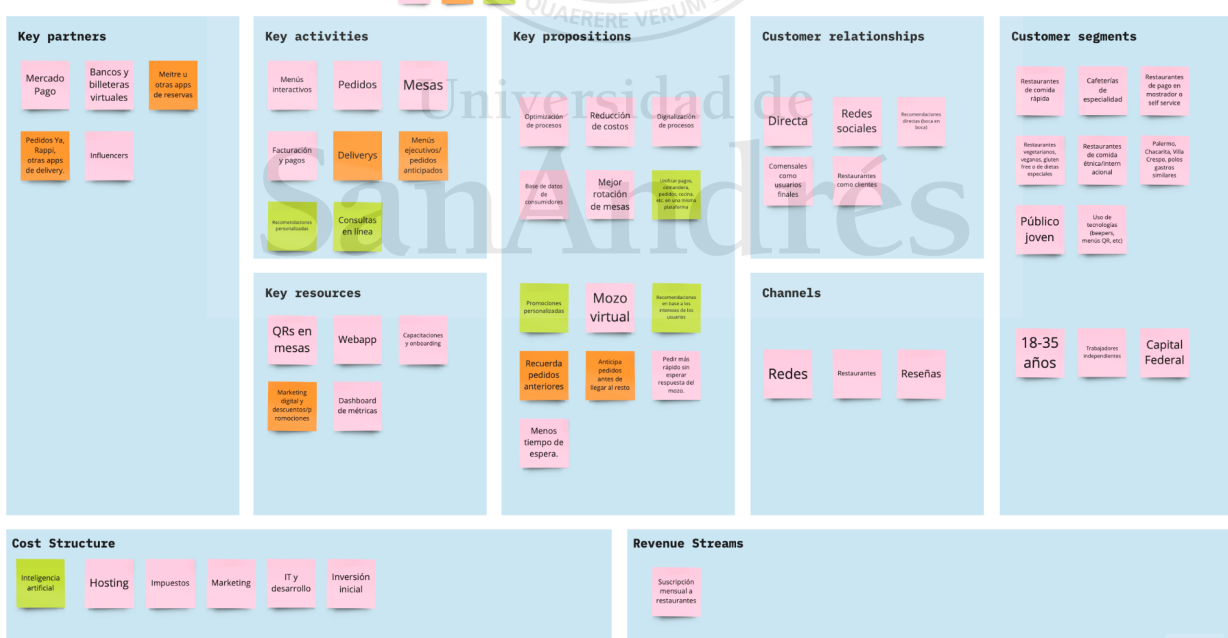
**Dolores**  
Se encuentra constantemente en búsqueda de personal y capacitando a nuevos mozos, no cuenta con un repertorio de gente constante. El entorno económico tampoco ayuda con los precios y costos de operar el negocio.

## Anexo 13: Roadmap del producto



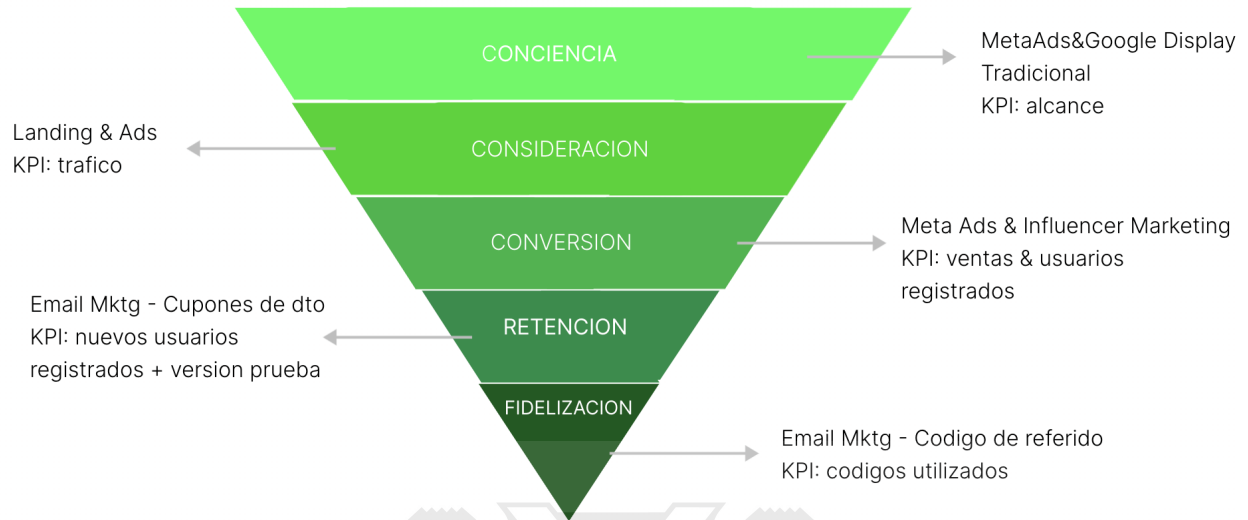
### Anexo 14: Business Model Canvas

#### The Business Model Canvas



Source: [Strategyzer AG](#) | License: [CC By-SA 3.0](#)

### Anexo 15: Funnel de marketing





## **Bibliografía**

AGC. (2021, Agosto 25). *Habilitaciones comerciales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina.

Alcoba, N. (2023, Junio 19). En Argentina, la inflación supera el 100 por ciento (y los restaurantes están llenos). *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/es/2023/06/19/espanol/argentina-inflacion-restaurantes.html>

Asociación de hoteles, restaurantes, confiterías y cafés. (2007). *Cámara de Restaurantes*. AHRCC.

Recuperado el 28 de agosto 2023, de <https://www.ahrcc.org.ar/camara-de-restaurantes>

AWS. (2023, Enero 1). *What's the difference between a web server and an application server?* Amazon Web Services. Recuperado el 5 de septiembre 2023, de

<https://aws.amazon.com/compare/the-difference-between-web-server-and-application-server/?tag=buylocal0e8-20>

Axoft Argentina. (2023). *Tango Software*. Axoft Argentina. Recuperado el 23 de agosto 2023, de

<https://www.axoft.com/tango/software-para-gastronomia-restaurant/>

BAE Negocios. (2023, Junio 20). *El New York Times, sorprendido por el fenómeno argentino de “inflación al 100% pero restaurantes llenos”*. BAE Negocios. Recuperado el 28 de agosto 2023, de

<https://www.baenegocios.com/sociedad/El-New-York-Times-sorprendido-por-el-fenomeno-argentino-de-inflacion-al-100-pero-restaurantes-llenos-20230620-0010.html>

Banco Central de la República Argentina. (2021). *Informe al Honorable Congreso de la Nación Argentina* (3°). Buenos Aires, Argentina.

Barreiro, L. (2023, Enero 17). *Chacarita: el barrio porteño que promete convertirse en el magnético Le*

*Marais de París*. La Nación. Recuperado el 25 de agosto 2023, de

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/chacarita-el-barrio-porteno-que-promete-convertirse-en-el-magnetico-le-marais-de-paris-nid17012023/#/>

Bistrosoft. (2023). *Bistrosoft*. Software de gestión Gastronómica para Argentina | Bistrosoft. Recuperado el 23 de agosto 2023, de <https://bistrosoft.com/>

Call Up. (2023). *Call Up*. Call Up - Líderes en Llamadores inalámbricos en Argentina. Recuperado el 23 de agosto 2023, de <https://www.callup.com.ar/>

Cámara Argentina de Cafés y Bares Especiales. (2019). *Informe de la Cámara Argentina de Cafés y Bares Especiales 2019* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina.

Cámara de Restaurantes de Buenos Aires. (2019). *Informe de la Cámara de Restaurantes de Buenos Aires 2019* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina.

Canal E. (2023, August 23). *Estiman que el Gobierno no va a poder aguantar el tipo de cambio debido a la inestabilidad política*. Perfil. Recuperado el 28 de agosto 2023, de <https://www.perfil.com/noticias/canal-e/estiman-que-el-gobierno-no-va-a-poder-aguantar-el-tipo-de-cambio-debido-a-la-inestabilidad-politica.phtml>

Damodaran, A. (2023, Julio 14). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. NYU Stern. Recuperado el 28 de septiembre 2023, de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Escobar, B. (2023, Agosto 1). *Inflación julio 2023: de cuánto fue y qué esperar en agosto - IAE Business School*. IAE Business School -. Recuperado el 28 de agosto 2023, de <https://www.iae.edu.ar/2023/08/inflacion-julio-2023-de-cuanto-fue-y-que-esperar-en-agosto/>

Estudio Legaspi. (2009). *Software restaurantes delivery - SaleYa*. SaleYa. Recuperado el 23 de agosto 2023, de <https://www.estudiolegaspi.com.ar/Salewin.html>

Euromonitor International. (2022, Julio 20). *Restaurantes en América Latina*. Londres, Reino Unido.

Forero Hidalgo, J. (2020). CAPITALISMO Y PANDEMIA: TENDENCIAS, CARACTERÍSTICAS E IMPACTOS.

ENTRE LA RECOMPOSICIÓN DEL CAPITAL Y LA RECONFIGURACIÓN DE LOS PROYECTOS

POPULARES. In C. Bautista, A. Durand, & H. D. Ouviaña (Eds.), *Estados alterados:*

*reconfiguraciones estatales, luchas políticas y crisis orgánica en tiempos de pandemia* (pp. 7-9).

CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctv253f5f1.2>

Fudo. (2023). *Software para restaurantes, bares y cafés*. Fudo. Recuperado el 23 de agosto 2023, de

<https://fu.do/es-ar/>

HappyCow. (2023, Agosto 23). *Vegan Restaurants in Buenos Aires, Argentina*. HappyCow. Recuperado el

23 de agosto 2023, de [https://www.happycow.net/south\\_america/argentina/buenos\\_aires/](https://www.happycow.net/south_america/argentina/buenos_aires/)

Ikeda, P. (2023, July 17). *La “biblia” de la gastronomía llega a la Argentina y planea premiar con sus*

*estrellas a restaurantes en dos destinos*. La Nación. Recuperado el 16 de agosto 2023, de

<https://www.lanacion.com.ar/sabado/la-prestigiosa-guia-michelin-llega-a-la-argentina-y-planea-repartir-estrellas-en-buenos-aires-y-nid17072023/>

INDEC. (2023, Primer trimestre). Cuenta de generación del ingreso e insumo de mano de obra. *Cuentas nacionales*, 7(12), 1-14.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/cgi\\_07\\_236ED17F2602.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/cgi_07_236ED17F2602.pdf)

INDEC. (2023, Mayo). Estimador mensual de la actividad económica. *Cuentas nacionales*, 7(13), 1-10.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_07\\_235E227C3F1E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_07_235E227C3F1E.pdf)

INDEC. (2023, Julio). Índices de Precios. *Informes Técnicos*, 7(25), 1-19.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_23ED301034A4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_23ED301034A4.pdf)

Inmon, W. H. (2005). *Building the Data Warehouse*. Wiley.

La Nación. (n.d.). *Cotización del dólar hoy*. La Nación. Recuperado el 23 de agosto 2023, de

[https://www.lanacion.com.ar/dolar-hoy/?gclid=Cj0KCQjw3JanBhCPARIsAJpXTx7FOwI4e-\\_Ud8QpwgmO77950IGaivlZmN4KHl6gbHSECcV4RvrllI0aAiQXEALw\\_wcB](https://www.lanacion.com.ar/dolar-hoy/?gclid=Cj0KCQjw3JanBhCPARIsAJpXTx7FOwI4e-_Ud8QpwgmO77950IGaivlZmN4KHl6gbHSECcV4RvrllI0aAiQXEALw_wcB)

La Nación Propiedades. (2023, Febrero 2). *Reabre Osaka: un nuevo polo gastronómico cool unirá*

*Colegiales con Palermo Hollywood, qué marcas desembarcan*. La Nación. Recuperado el 25 de agosto 2023, de

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/reabrira-osaka-en-un-nuevo-polo-gastronomico-cool-entre-colegiales-y-palermo-hollywood-nid02022023/>

Llama Mozo. (2023). *Llama Mozo*. Llama Mozo - Sistema Llamadores. Recuperado el 23 de agosto 2023,

de <http://www.llamamozo.com/>

María, J. (2020, Julio 16). *La gastronomía como patrimonio cultural de los argentinos*. Ministerio de

Cultura. Recuperado el 16 de agosto 2023, de

<https://www.cultura.gob.ar/patrimonio-cultural-alimentario-gastronomico-9264/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022, Diciembre). *Generación y gestión de residuos*

*sólidos urbanos en Argentina* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina.

MRC Software. (2023). *MRC Software*. Home. Recuperado el 23 de agosto 2023, de

<https://www.mrcomanda.com/web/index.php>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game*

*Changers, and Challengers*. Wiley.

Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.

Prisma Medios de Pago. (2022). *Índice Prisma Medios de Pago* (Cuarto Trimestre 2022 ed.). Buenos Aires,

Argentina.

- ProductPlan. (2021, Septiembre 21). *What is Planning Poker?* ProductPlan. Recuperado el 30 de agosto 2023, de <https://www.productplan.com/glossary/planning-poker/>
- Rapimesas. (2023). *Rapimesas*. Rapimesas. Recuperado el 23 de agosto 2023, de <https://www.rapimesas.com.ar/index.asp>
- Registro Nacional de Turismo en Argentina. (2023, Junio 15). *Evolución de los establecimientos turísticos*. Buenos Aires, Argentina.
- Richardson, A. (2010, Noviembre 15). *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*. Harvard Business Review. Recuperado el 23 de agosto 2023, de <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown. <https://www.amazon.com/-/es/Eric-Ries/dp/0307887898?tag=buylocal0e8-20>
- Sadiku, M. N.O., Fagbohunbe, O. I., & Musa, S. M. (2020, Octubre). Artificial Intelligence in Food Industry. *International Journal of Engineering Research and Advanced Technology*, 6(10), 12-19. 10.31695/IJERAT.2020.3649
- Santos, E. (2023). *¿Qué tipo de sociedad necesita mi negocio?* Banco Santander. Recuperado el 24 de septiembre 2023, de <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/orientacion-legal/que-tipo-de-sociedad-necesita-mi-negocio>
- Setton, D. (2023, Enero 14). *La Ciudad deja de recolectar la basura de bares y restaurantes | En 16 polos gastronómicos porteños*. Página12. Recuperado el 28 de agosto 2023, de <https://www.pagina12.com.ar/515604-la-ciudad-deja-de-recolectar-la-basura-de-bares-y-restaurant>

- Sosa, G. (2023, May 28). *Salarios bajos y falta de crecimiento: los motores detrás de la rotación en el sector gastronómico*. MDZ Online. Recuperado el 16 de agosto 2023, de <https://www.mdzol.com/sociedad/2023/5/28/salarios-bajos-falta-de-crecimiento-los-motores-detras-de-la-rotacion-en-el-sector-gastronomico-340923.html>
- Traverso, R. (2023, Junio 2). *Quién es Rocío Strat "LA CHICA DEL BRUNCH", la influencer gastro más poderosa de Argentina*. El Cronista. Recuperado el 28 de agosto 2023, de <https://www.cronista.com/clase/gourmet/quien-es-rocio-strat-la-chica-del-brunch-la-influencer-gastro-mas-poderosa-de-argentina/>
- Troncoso, C. A., & Arzeno, M. (2020, Diciembre). Polos, ferias y mercados: geografía del consumo gastronómico en Buenos Aires (Argentina). *Revista Universitaria de Geografía*, 29(2). [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-42652020000200005#notas](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42652020000200005#notas)
- Waitry. (2021). *Restaurantes digitales: Pedidos, pagos, carta digital QR y más*. Waitry. Recuperado el 23 de agosto 2023, de <https://waitry.net/es-ar/>
- WeWork. (2023). *Membresías*. WeWork. Recuperado el 11 de septiembre 2023, de <https://www.wework.com.ar/membresias>
- Yahoo Finance. (2023). *S&P 500 (^GSPC) Charts, Data & News*. Yahoo Finance. Recuperado el 28 de septiembre 2023, de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC&.tsrc=fin-srch>
- Yahoo Finance. (2023). *Treasury Yield 10 Years*. Yahoo Finance. Recuperado el 28 de septiembre 2023, de <https://finance.yahoo.com/quote/%5ETNX/>