



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

Plan de negocios de producto digital:

Di/Pa, dividí y pagá tu parte.

Autor: Josefina D'Alessandro.

Legajo: 31457.

Mentor de Tesis: Daniel Gonzalez Isolio.

Lugar: Buenos Aires, Argentina.

Fecha: 20 de febrero de 2024.

Consideraciones generales sobre el presente documento

El presente documento tiene como propósito servir de asistencia en la producción de un Plan de Negocios de Producto Digital. Teniendo en cuenta que puede ser encaminado a la creación de una nueva empresa, como a la generación de nuevas unidades de negocios en empresas que ya operen actualmente.

El Plan de Negocios de Producto Digital es el paso inicial para transformar la idea en un emprendimiento con sustento y fundamento académico. Compone un documento sobre el cual se reflexiona para enfrentar con más posibilidades todas las actividades y dificultades que el proyecto demanda. También es adecuado para poder "vender" la idea a posibles socios, inversionistas, etc.

Consideraciones sobre la Estructura del Plan de Negocios de Producto Digital

Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual, sino que se debe adecuar la estructura de acuerdo con el tipo de negocio (bienes, servicios, etc.) y ámbito de desarrollo de este.

Resumen Ejecutivo

¿Alguna vez te pasó de salir a comer afuera, y tuviste que esperar mucho tiempo para que te traigan la cuenta? o si estabas con una o más personas, ¿no sabían cómo dividirla, si en partes iguales o poder pagar cada uno lo que consumió? El proceso de pagar la cuenta en un establecimiento gastronómico puede resultar tedioso y afectar la experiencia.

Di/Pa es una plataforma que brinda a los establecimientos gastronómicos una solución integral para digitalizar su facturación, encargándose del procesamiento de pago y facilitando a los comensales la división de la factura entre ellos de forma sencilla y rápida. Los comensales de una misma mesa que deseen abonar la cuenta podrán hacerlo de manera rápida a través de sus dispositivos celulares, escaneando el código QR que se encuentra en la mesa.

El grupo de clientes al que Di/Pa se dirigirá son los lugares de oferta gastronómica, específicamente restaurantes, bares o cafeterías que se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Pueden ser de tamaño grande, mediano o pequeño orientados a la clase media y alta y que sus dueños o gerentes estén dispuestos a innovar y digitalizar los procesos de sus establecimientos. Es imprescindible que los clientes sean lugares donde el comensal es atendido en la mesa por un mozo y no sea auto servicio.

El tamaño del mercado en el que Di/Pa operará, en 2022 fue de ARS \$870.000 millones (equivalentes a \$1.767 millones de dólares). Los analistas estiman una tasa de crecimiento anual compuesta del 60% para restaurantes full-service y un 58% para cafeterías y bares durante el periodo 2023-2027.

Los factores que hacen que Di/Pa se destaque de los potenciales competidores son: su innovación en el mercado, actualmente no se encuentra ningún servicio que ofrezca lo mismo que Di/Pa; su simplicidad, el enfoque principal de Di/Pa es simplificar y agilizar el proceso de pago que beneficia tanto a los comensales como a los establecimientos gastronómicos; su flexibilidad al ofrecer la cuenta digital con opciones de división entre los comensales y diferentes métodos de pago. Siempre adaptándose a las preferencias del cliente, mejorando la eficiencia operativa y la satisfacción de los establecimientos gastronómicos.

El equipo va a estar liderado, en el corto plazo, por la persona que escribe la tesis junto a un equipo de desarrollo y comercial.

Inicialmente se necesita una inversión de \$51.031 dólares y se espera una tasa interna de retorno del 94%.

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	7
1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	8
1.1 – Procesos de ideación y diseño (Product Design)	11
1.1.1 – Mapa De Empatía	11
1.1.2 – Propuesta de valor	13
1.1.3 – Listado de funcionalidades	14
1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado	15
1.3 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)	17
2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado	18
2.1 – Investigación de mercado	18
2.1.1 – Características del mercado	18
2.1.2 – Análisis de la competencia	19
2.1.3 – Análisis del entorno del negocio	21
2.1.3.1 – Análisis 5 fuerzas de Porter	21
2.1.3.2 – Análisis FODA	22
2.1.3.3 – Análisis PESTEL	23
2.1.4 – Distribución geográfica	24
2.2 – Segmento del mercado	25
2.3 – Público Objetivo	26
3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre	27
3.1 – Análisis de Riesgos del Plan de Negocios	27
3.1.1 – Identificación de Riesgos con Impacto Negativo - Amenazas	27
3.1.2 – Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)	28
3.1.3 – Definiciones de Impacto - Amenazas	28
3.1.4 – Definiciones de Impacto - Oportunidades	29
3.1.5 – Análisis de Impacto	29
3.1.6 – Análisis de Probabilidad	31
3.1.7 – Matriz de Probabilidad e Impacto	33
3.2 – Estrategias para Amenazas	34
3.3 – Estrategias para Oportunidades	34
3.4 – Conclusiones	35
4 – Solución Producto Digital	37
4.1 – Roadmap de Producto Digital	37
4.1.1 – Definiciones de Roles	38

4.1.2 – Historias de Usuario	39
4.2 – Diagrama de Arquitectura	40
4.3 – Indicadores Clave	42
4.3.1 – Indicadores	42
4.3.2 – Medición Indicadores	43
4.4 – Aspectos específicos de UX/UI	44
4.4.1 – Identidad de marca	45
Misión y Visión	45
Esencia de la marca	45
Nuestra identidad	45
4.4.2 – UX writing	45
4.4.3 – Tablero de marca	46
4.4.4 – Diseño de pantallas	47
5 – Modelo de negocio (CANVAS)	49
6 – Plan de Marketing	52
6.1 – Segmentación y targeting	52
6.2 – Posicionamiento de Marketing	53
6.3 – Canales y Mensajes	54
6.4 – Cono de Conversión	56
6.5 – Plan de Medios	57
7 – Operaciones del Negocio	59
7.1 – Procesos Principales	59
7.2 – Operaciones Críticas	60
7.3 – Recursos materiales	61
8 – Equipo	62
8.1 – Equipo funcional	62
8.1.1 – Personal Directivo	62
8.1.2 – Personal Mandos Medios	64
8.1.3 – Personal Operativo	66
8.1.4 – Personal Técnico / Digital	68
8.2 – Organigrama	69
9 - Costos, Finanzas e Inversión	72
9.1 – Inversiones	72
9.1.1 – Inversión inicial	72
9.1.2 – Detalle de la Inversión Inicial	72
9.2 – Costos	73

9.2.1 – Costos Operativos	73
9.2.2 – Gastos	74
9.3 – Ingresos	75
9.3.1 – Precios	75
9.3.2 – Pronóstico de Ventas	76
9.4 – Estudio de los ingresos y egresos.	79
9.4.1 – Gastos de operación	80
9.4.2 – Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra	82
9.4.3 – Estados de Resultados proyectados	82
9.4.3.1 – Impuestos	83
9.4.3.2 – Saldos en cuentas por cobrar y por pagar	85
9.4.3.3 – Inversiones en Activos Fijos	86
9.4.3.4 – Flujo de Fondos Libre Proyectado	86
9.5 – Análisis económico y financiero.	87
9.5.1 – Tasa de Descuento	87
9.5.2 – Valor Terminal	88
9.5.3 – FFL Descontados y VAR	88
9.5.4 – Payback	88
10 – Aspectos Legales	90
10.1 – Creación de sociedad jurídica	90
10.2 – Marco legal donde operará el negocio	90
10.3 – Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento	90
10.4 – Términos y condiciones del Producto Digital	91
10.4.1 – TyC Para Clientes	91
10.4.2 – TyC Para Usuarios	99
11 – Plan de Implementación y Riesgos	103
11.1 – Plan de Implementación	103
11.2 – Plan Alternativo	104
Anexos	106
Anexo 1	106
Anexo 2	106
Anexo 3	110
Anexo 4	111
Bibliografía	112

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a aquellos que me acompañaron para desarrollar esta tesis:

A mi mentor, Daniel Gonzalez Isolio, por su visión de negocio y orientación, que fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

A Pablo Sciolla, Ernesto San Gil, Lucas Diaz y Sofia, por el apoyo y la colaboración que me brindaron en diferentes áreas de la tesis.

A mi familia, por el apoyo incondicional a lo largo de este desafiante proceso.



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

La pandemia de COVID-19 tuvo un profundo impacto en la industria gastronómica Argentina, obligando a los establecimientos a replantear su forma de trabajar y ofrecer sus servicios. La necesidad de adaptarse a las restricciones y medidas de distanciamiento social para proporcionar a los clientes una experiencia segura, llevó a una rápida adopción de soluciones digitales en todo el sector. Estas soluciones no solo permitieron mantener la continuidad del negocio, sino que también transformaron la experiencia del cliente y la forma de administrar el funcionamiento del negocio.

Una de las nuevas soluciones que se destaca es la implementación de códigos QR. No solamente en Argentina, sino en toda América del Sur. Esta implementación fue bien recibida tanto por los establecimientos gastronómicos, permitiéndoles reducir costos al eliminar la necesidad de imprimir menús en papel y mejorar la eficiencia de la gestión del negocio, como a los consumidores, permitiéndoles recibir una experiencia más segura y eficiente tanto en la selección de sus consumos como en la forma de pagar.

Argentina lidera el ranking de adopción de QR y casi duplica el promedio de la región (34%) (Valleboni, 2022). Martin Kaplan, CEO de Prisma Medios de Pago, enfatiza que el crecimiento de los medios de pago digitales, incluyendo los códigos QR, “ha sido impulsado en gran medida por los avances tecnológicos puestos al servicio de la mejora de la experiencia de compra y pago, tanto para el usuario final como para el comercio” (Kaplan, 2023).

En lo que respecta a la experiencia de los comensales en los establecimientos gastronómicos, la actividad de salir a disfrutar de una comida con amigos, familiares o conocidos es una parte esencial de la vida cotidiana. No obstante, el proceso de dividir la cuenta puede resultar tedioso y llevar mucho tiempo si cada uno debe calcular su parte. En otros casos, para ahorrar tiempo, se opta por dividir la cuenta en partes iguales, lo que puede volverse complicado cuando se utilizan múltiples tarjetas de pago o existen restricciones en su uso.

En este contexto, entre la creciente oportunidad que ofrecen los códigos QR y la problemática que enfrentan los comensales en los establecimientos gastronómicos al pagar sus cuentas, surge Di/Pa. Esta solución busca mejorar la experiencia de pago en restaurantes, bares y cafeterías, evitando que este proceso sea tedioso, incómodo o una pérdida de tiempo que pueda arruinar dicha experiencia.

Di/Pa es una plataforma que brinda a los establecimientos gastronómicos una solución integral para digitalizar su facturación, encargándose del procesamiento de pago y facilitando a los comensales la división de la cuenta entre ellos de forma sencilla y rápida. Los comensales de una misma mesa que deseen abonar la cuenta podrán hacerlo de manera rápida a través de sus dispositivos celulares, escaneando el código QR que se encuentra en la mesa. Este código abrirá automáticamente la web app que contiene la cuenta, detallando los artículos consumidos y el importe total. Conjuntamente, tendrán la opción de determinar cómo se dividirá la cuenta, eligiendo entre las alternativas proporcionadas, que incluyen la división en partes iguales, por producto específico o por monto personalizado. Una vez tomada la decisión unánime, individualmente podrán añadir propina y seleccionar el método de pago que mejor les convenga, todo desde la comodidad de sus celulares. Incluso en el caso de optar por el pago en efectivo, el sistema Di/Pa facilitará la división conveniente del importe, garantizando un control preciso por parte del personal de servicio.

El tipo de empresa será de servicios con un modelo digital B2B (business-to-business). Adicionalmente, puede considerarse más precisamente como un modelo de “servicio de valor agregado”. Este enfoque estratégico tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia de los servicios proporcionados por los establecimientos gastronómicos, lo que les permitirá destacarse en el mercado sin la necesidad de repercutir costos adicionales a sus clientes. De esta manera, se plantea como un servicio que conlleva beneficios tanto para los clientes finales, los establecimientos gastronómicos, y los usuarios, quienes utilizan el servicio sin costo directo, pero se ven favorecidos indirectamente por la mejora en la oferta de valor.

El grupo de clientes al que Di/Pa se dirigirá son los lugares de oferta gastronómica, específicamente restaurantes, bares o cafeterías que se encuentran en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Pueden ser de tamaño grande, mediano o pequeño orientados a la clase media – alta y que sus dueños o gerentes estén dispuestos a innovar y digitalizar los procesos de sus establecimientos. Es imprescindible que los clientes sean lugares donde el comensal es atendido en la mesa por un mozo y no sea auto servicio. Por ejemplo, las cadenas de comida rápida no son un cliente ya que en el mostrador donde el comensal es atendido se le toma el pedido, se le cobra y se le entrega la comida, todo en un mismo lugar.

Se implementará en lugares gastronómicos porque es una de las industrias donde más encuentros sociales ocurren y donde, sin excepción, se efectúa un pago y se emite una factura en Argentina. En los lugares gastronómicos es donde más se divide la cuenta entre los comensales hay una oportunidad para facilitar el proceso de pago mejorando la experiencia del comensal ofreciendo mayor comodidad y control sobre el pago de sus consumos.

Hoy en día, los barrios conocidos por su “propuesta de opciones para la hora de salir a comer son conocidos como polos gastronómicos” (El Cronista, 2021). Los polos gastronómicos más concurridos se encuentran en CABA. El ámbito geográfico en el que operará Di/Pa inicialmente será Palermo (CABA) ya que es el polo gastronómico que se encuentra primero en la lista. Luego se irá expandiendo por los otros polos gastronómicos y hasta incluso a otras provincias.

Factores de diferenciación

En un mercado altamente competitivo, la diferenciación de un producto o servicio se convierte en un factor crucial para el éxito comercial. Los elementos que destacan y distinguen a una oferta de otra no solo atraen a los clientes, sino que también construyen una identidad de marca sólida. Los factores que hacen que Di/Pa se destaque de los potenciales competidores son los siguientes:

- **Innovación:** actualmente en el mercado no se encuentra ningún servicio que ofrezca lo mismo que Di/Pa. Las funcionalidades esenciales que ofrece son mencionadas en la sección 1.1.3 – *Listado de funcionalidades*.
- **Simplifica y agiliza:** El enfoque principal de Di/Pa es simplificar y agilizar el proceso de pago que beneficia tanto a los comensales como a los establecimientos gastronómicos.
- **Flexibilidad:** Ofrece la cuenta digital con opciones flexibles de división entre los comensales, y diferentes métodos de pago adaptándose a las preferencias del cliente.
- **Solución integral:** Desde ofrecer menú digitales hasta un sistema de propinas de propinas sin efectivo y todo integrado con el software gastronómico, se busca simplificar las operaciones para los establecimientos gastronómicos y mejorar la experiencia del usuario.
- **Eficacia:** mejora la eficiencia operativa y la satisfacción de los establecimientos gastronómicos. Di/Pa representa una solución eficaz para abordar varios desafíos en la experiencia de pago en restaurantes. En primer lugar, elimina la necesidad de que la factura física circule entre los comensales de la mesa, permitiendo que cada uno calcule su parte de manera individual desde su celular. Esto no solo agiliza el proceso de división de la cuenta, sino que también evita posibles confusiones y malentendidos.
- **Eliminación del papel en la mesa:** Por último, el sistema Di/Pa contribuye al ahorro de papel. En lugar de esperar a que alguien del personal traiga la cuenta impresa, los clientes pueden pagar de forma rápida y segura a través de Di/Pa.

- **Más propinas:** propinas sin efectivo a los comensales.

1.1 – Procesos de ideación y diseño (Product Design)

1.1.1 – Mapa De Empatía

Para poder entender los pensamientos, sentimientos y comportamientos de mi cliente, utilicé la herramienta de Mapa de Empatía. A su vez, utilicé esta herramienta para poder entender a los comensales de los establecimientos gastronómicos, mis usuarios, y así poder brindarles un mejor servicio, beneficiando tanto a ellos como a mis clientes.

En primer lugar, empaticé con mi cliente, los establecimientos gastronómicos. Estos son restaurantes, cafeterías y bares que se encuentran ubicados en los “polos gastronómicos” de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina y cuentan con veinte mesas en promedio cada uno. Estos solamente ofrecen servicio a la mesa a sus clientes, desde solicitar el menú hasta pagar la cuenta. El objetivo del cliente es brindarles el mejor servicio a sus clientes y alcanzar que el proceso se realice de la manera más eficiente posible. A su vez, es lograr que el cliente tenga una experiencia suficientemente buena para regresar o recomendar a otros y así aumentar sus ventas y reputación.

Lo que tienen que hacer para lograr este objetivo es mejorar el proceso de cobro a los comensales, incorporando nuevas tecnologías que le permitan agilizar el proceso y al mismo tiempo generar más propinas. Actualmente, lo que ven es que no hay ninguna solución innovadora y a bajo costo que los ayude a resolver este problema. Con lo que respecta a sus clientes, lo que ven es gente levantando la mano o buscando un mozo para solicitar la cuenta. También, ven en cada mesa a sus comensales rotando la cuenta entre la mesa y sacando sus celulares para calcular la división de la cuenta o el porcentaje de la propina.

Los establecimientos gastronómicos dicen que no tienen mozos suficientes para poder agilizar el proceso debido a los costos que implica tener un personal adicional. También se disculpan ante sus comensales por el tiempo tardado. Ciertos establecimientos dicen que no pueden cobrar muchas tarjetas simultáneamente por el tiempo que les lleva y se acumulan, ya que se retiran las tarjetas y hay una persona encargada de cobrar. Los que hacen hoy los establecimientos gastronómicos cuando una mesa les solicita la cuenta es; solicitar la cuenta al sistema, llevar la factura a la mesa, volver a la mesa a retirar las tarjetas o el efectivo, devolver las tarjetas o el vuelto del efectivo y, por último, volver a la mesa a retirar la propina (si es que la hay). Los mismos buscan una solución, pero no logran encontrarla en el mercado. Lo que escuchan son, por un lado, experiencias negativas de los comensales por esperar la cuenta o que un mesero

les traiga las tarjetas de vuelta. Por el otro, escuchan que los comensales no dejan propina porque no tienen efectivo.

Lo que le causa dolor, esfuerzo a los establecimientos gastronómicos es que una mesa de más de dos personas decida pagar con tarjeta y tenga que pasar una por una por el POS. A su vez, que los comensales no dejen propina porque no tengan efectivo o porque esperaron mucho que les traigan la cuenta. Que el comensal tenga que esperar para pagar arruinando su experiencia también es algo que les causa dolor porque lo que quieren los establecimientos es que sus comensales tengan una buena experiencia completa. También quieren que haya una fluida rotación de mesas y que reciban propinas. En un contexto inflacionario como sucede en la Argentina, tener la posibilidad de actualizar los precios de manera rápida y sencilla es algo que también desean los establecimientos gastronómicos.

Por otro lado, aunque no sea mi cliente, me pareció importante empatizar con los comensales de los establecimientos gastronómicos que son grandes beneficiarios del servicio y que también lo utilizan. Los comensales, que son los usuarios de Di/Pa, son los que habitualmente salen a comer por los polos gastronómicos de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina, y tienen un celular inteligente. Son los usuarios que salen a comer acompañados, ya sea con amigos, familia o conocidos. Su objetivo es poder pasar una buena experiencia en el establecimiento, desde el momento que llegan hasta el momento que se van. Que el proceso de pagar la cuenta no sea un motivo que arruine la experiencia total en el establecimiento. Lo que tienen que hacer es ponerse de acuerdo entre los comensales de la mesa cómo se va a dividir la cuenta y, luego, cada uno elegir que método de pago va a utilizar. Opcionalmente se decide dejar propina o no.

Lo que ven los comensales que generalmente no hay ningún mozo está cerca para pedir la cuenta. Ven que solo les dan una cuenta para los comensales en la mesa. Ven que los mozos como se llevan las tarjetas sector del establecimientos específico para cobrarles la cuenta. Ven un menú incompleto de referencias nutricionales para ciertas enfermedades como la celiaquía y la diabetes. Los comensales dicen, por un lado, a los mozos que están tardando mucho en traer la cuenta, también preguntas si todos los integrantes de la mesa pueden pagar con tarjeta o billetera virtual, si pueden traer el POS a la mesa y, por último, que no tienen efectivo para dejar la propina. Un reporte hecho por Cooking Depot muestra (Quintal, 2023) que el 51% se queja por lo lentos que son los servicios y la atención en los restaurantes. Por otro lado, entre los comensales de mesa se dicen entre ellos que es injusto que dividan la cuenta en partes iguales cuando el precio de lo que consumió cada uno no es similar. Lo que hacen es solicitar la factura al mozo; recibir la factura; elegir la forma de pago; elegir la forma de dividir la cuenta entre los comensales; solicitar al mozo que se acerque para que se lleve las tarjetas o el efectivo; esperar

que venga el mozo; entregar al mozo la forma de pago elegida; esperar que el mozo traiga las tarjetas o el vuelto de vuelta; recibir las tarjetas o el vuelto y, por último, dejar la propina. Lo que oyen son disculpas por la tardanza porque tienen muchas mesas que atender o porque solo hay una persona pasando las tarjetas y eso lleva tiempo. Escuchan otras mesas alrededor quejándose por la tardanza.

Lo que les causa dolor es que a pesar de haber tenido una buena experiencia por parte del lado gastronómico, la experiencia total sea arruinada por el proceso lento de pagar la cuenta. Otra cosa que les causa dolor es el momento incómodo entre los comensales de decidir qué paga cada uno o sentir injusticia por pagar de más porque la cuenta se dividió en partes iguales. También, no tener efectivo para pagar la cuenta. Lo que quieren es pagar rápido, elegir qué pagar de la cuenta, un menú con información nutricional para mejorar la experiencia de los celíacos y diabéticos, dejar propina que no sea en efectivo y, sobre todo, tener una buena experiencia desde principio a fin.

1.1.2 – Propuesta de valor

Hoy en día, ofrecer una propuesta de valor efectiva se convierte en factor clave para el éxito de cualquier empresa. Se utiliza como “herramienta estratégica para posicionarte en el mercado y explicarles a tus clientes las ventajas que obtendrán al comprar tu producto” (Team Asana, 2023) o servicio. La propuesta de valor de Di/Pa se centra en brindar un servicio altamente eficiente a restaurantes, bares y cafeterías, con el objetivo de mejorar la experiencia de sus clientes, especialmente en el momento de pagar la cuenta. A través de nuestra plataforma, que genera beneficios para ambas partes involucradas, Di/Pa emplea tecnologías que reducen significativamente el tiempo necesario para realizar el pago, incrementan la rotación de mesas, aumentan las propinas y, por último, aumentan la satisfacción de los comensales. Para la formulación de esta propuesta de valor, utilicé el *Value Proposition Canva* para los establecimientos gastronómicos (clientes) con el fin de comprender qué es lo mejor que les puede ofrecer.

Para los clientes de Di/Pa, se desarrollará una web app que se integrará con los sistemas de software utilizados en la industria gastronómica. Esta web app automatizará tareas que actualmente requieren atención manual, como solicitar la impresión de la cuenta desde el software gastronómico, llevar la cuenta a cada mesa y gestionar los pagos con las tarjetas.

Para los establecimientos gastronómicos, estas tareas manuales pueden generarles dolor. Estos incluyen tener comensales impacientes o quejas por el tiempo de espera prolongados a la hora de pagar; la gestión de múltiples tarjetas en una mesa y, a veces, montos personalizados en

cada una de ellas; la dificultad de recibir propinas debido a la falta de efectivo por parte de los comensales; y la demora de estos en dividir la cuenta cuando son muchos en una misma mesa.

Los logros de un establecimiento ocurren cuando la experiencia de los comensales es positiva, cuando tienen voluntad de regresar o recomendar el lugar, cuando hay una rotación eficiente de las mesas, los meseros están disponibles para atender a los comensales, y, por supuesto, un aumento en las propinas.

Los servicios que Di/Pa ofrecerá se dividen en dos partes fundamentales. Por un lado, proporcionará a los establecimientos gastronómicos una plataforma que les permitirá controlar los pagos de las mesas y administrar el menú digital. Di/Pa se encargará de las comisiones de las pasarelas de pago. Por otro lado, para los comensales, Di/Pa ofrecerá una *web app* a la que se podrá acceder mediante un código QR disponible en cada mesa. Una vez que el cliente escanee este código con su celular, se abrirá en el navegador la pantalla inicial de Di/Pa que ofrecerá dos opciones: visualizar el menú y pagar la cuenta.

La organización del menú será personalizada según las preferencias del establecimiento, y se podrán incluir referencias para mejorar las experiencias de los comensales con necesidades dietéticas específicas, como celíacos y diabéticos. En la opción de pago, los comensales podrán revisar su cuenta, elegir según las opciones propuestas de qué forma la van a dividir, agregar propina, seleccionar el método de pago y finalizar la transacción, todo directamente desde sus celulares.

Estos servicios aliviarán molestias al ofrecer soluciones prácticas, como actualizar fácilmente el menú, la disponibilidad de los mozos para atender otras necesidades de los comensales, la reducción del uso de papel y la agilidad en la división de la cuenta, permitiendo a los comensales conservar sus tarjetas en la mesa.

A su vez, este servicio generará beneficios para los establecimientos, como una mayor rotación de mesas, un aumento en las propinas y la liberación de los mozos de llevar a cabo la tarea de gestionar los pagos, lo que les permitirá atender otros servicios y mejorar la experiencia de sus comensales, todo esto sin que estos últimos necesitan descargar ninguna aplicación para disfrutar de buen servicio.

1.1.3 – Listado de funcionalidades

Salir al mercado con un MVP (Producto Mínimo Viable) representa una estrategia efectiva para atraer a los primeros clientes y validar la idea, permitiendo ver qué aspectos les gusta y cuáles

se pueden mejorar. Este proceso no consiste de una única validación, sino que también implica ir iterando constantemente buscando la mejora continua del producto, siempre en sintonía con las necesidades y expectativas de los clientes.

Los establecimientos gastronómicos accederán a Di/Pa a través de una web app integrada con su software gastronómico, mientras que los comensales podrán hacerlo a través de una web app diferente. Las funcionalidades principales que Di/Pa ofrecerá son:

- **Código QR Interoperable:** se encontrará un código en cada mesa permitiendo una interacción sencilla.
- **Cuenta a pagar digital:** desde sus celulares, los comensales de cada mesa, podrán ver de manera clara la cuenta, la cual se generará automáticamente gracias a la integración con el software gastronómico del establecimiento. Una vez que el pago se realice, el monto se descontará de la cuenta y se reflejará en tiempo real el saldo pendiente.
- **Automatización de la división de pago:** entre los comensales de la mesa se pondrán de acuerdo sobre la forma de dividir la cuenta: en partes iguales, por artículo consumido o por monto personalizado, y cada uno seleccionará esta opción desde su celular.
- **Sistema de propinas sin efectivo:** se podrá agregar antes de pagar la cuenta.
- **Pago flexible:** Los comensales tendrán la opción de elegir si desean pagar a través de su celular (integración con Mercado Pago o Modo) o en efectivo.
- **Menú digital:** el mismo será organizado por el establecimiento gastronómico, y se podrá agregar referencias nutricionales para celíacos y diabéticos.
- **Panel de control:** proporcionará actualizaciones en tiempo real de cada transacción realizada por el comensal a través de Di/Pa.
- **Ticket de la cuenta formato digital:** si el comensal lo desea, recibirá el ticket de la cuenta en formato digital por correo electrónico.
- **Usuario para cada establecimiento gastronómico:** en el mismo podrán editar el menú digital y cargar el mapa de mesas del establecimiento.

1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado

Para exponer las necesidades y características más relevantes de Di/Pa, utilicé la herramienta Design Criteria, la cual sigue el método de priorización MoSCoW. Este enfoque establece un límite entre los elementos que debe tener y son imprescindibles (*Must have*), aquellos que debería tener aunque no sean vitales (*Should have*), las que podría tener (*Could have*), y las que no tendrá (*Won't have*) por estar fuera del alcance del proyecto actual.

En primer lugar, las funcionalidades que Di/Pa debe tener (*Should have*), son las siguientes:

- Usabilidad sencilla tanto para la web app como para la plataforma de los establecimientos gastronómicos.
- División de pago automatizada, que puede ser en partes iguales, seleccionado artículos específicos o por monto personalizado.
- Opciones de método de pago flexibles, incluyendo métodos digitales (integración con Mercado Libre, Modo, etc.) y efectivo.
- Posibilidad de dejar propina cashless (sin efectivo).
- Acceso a la web app de los usuarios a través de un código QR.
- Tablero de control de pagos en tiempo real.
- Menú digital.

En segundo lugar, las funcionalidades que Di/Pa debería tener (*Should have*), son:

- Procesamiento rápido.
- Botón para solicitar la atención del mozo.

En tercer lugar, las funcionalidades que Di/Pa podría tener (*Should have*), son:

- Creación de perfiles por usuario.
- Programa de fidelidad.
- API propia para integración con software gastronómicos.

En último lugar, las funcionalidades que Di/Pa no tendrá (*Should have*), son:

- Una app.

- Difícil de usar.
- Procesamiento lento.

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

El Customer Journey Map se utiliza para visualizar la experiencia del cliente con un producto, servicio o empresa. Se desarrolló un mapa de viaje del cliente de los establecimientos gastronómicos cuando utilizan Di/Pa, es decir, el mapa de viaje de los usuarios de Di/Pa (*ver Anexo 1*).

En la etapa de descubrimiento, el camino del comensal (usuario) comienza cuando se sienta en una mesa de un lugar gastronómico, ya sea un restaurante, bar o cafetería, acompañado por una o más personas. El comensal va con la intención de pasar un buen momento. El primer punto de contacto con el servicio ocurre cuando el mozo se acerca a la mesa y le explica cómo funciona Di/Pa. Continuando en la siguiente etapa, el comensal y sus acompañantes escanean el código QR que se encuentra en la mesa y entienden cómo funciona Di/Pa, logrando que esta etapa sea simple y ágil. En la siguiente etapa, el comensal accede al menú seleccionando el botón que se muestra en la pantalla de su celular y piensa qué quiere consumir.

Luego, el servicio de Di/Pa no se vuelve a utilizar hasta que llega el momento de pedir la cuenta. En esta etapa, el comensal, al igual que los otros comensales de la mesa que van a pagar, escanean nuevamente el QR y selecciona la opción “Pagar”. Este momento elimina la espera habitual de que un mozo traiga la cuenta a la mesa. En la siguiente etapa, dividir la cuenta, el comensal selecciona el botón “Dividir la cuenta”. Los comensales deciden de forma unánime cómo van a dividir la cuenta, ya sea en partes iguales, por artículo consumido o monto personalizado. Seleccionan la opción y de forma automatizada aparece el monto que tiene que pagar. Luego, el comensal decide si quiere agregar propina. Esta etapa ayuda al comensal a dejar propina en caso de que no tenga efectivo. Después, en la etapa de elegir el método de pago, el comensal decide si va a pagar en efectivo o desde su celular a través de métodos de pago digitales, evitando que el mozo se lleve las tarjetas o esperar a que traiga el posnet. Por último, en la etapa de pagar, el comensal paga y espera a que el mozo le confirme la transacción o que le entregue el vuelto en efectivo. El comensal no se va enojado por haber esperando a que le trajeran la cuenta.

2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 – Investigación de mercado

2.1.1 – Características del mercado

Di/Pa pertenece al mercado *gastrotech* que está en constante crecimiento y el cual se aceleró notablemente después de la pandemia COVID-19. Este mercado se centra en brindar soluciones y servicios tecnológicos a la industria gastronómica. Se enfoca en proporcionar herramientas y plataformas digitales diseñadas específicamente para ayudar a restaurantes, bares, y cafeterías a mejorar sus operaciones, administración y experiencia al cliente. Dentro del mercado de la *gastrotech* se pueden identificar seis categorías:

- Plataformas de reserva: servicios que permiten reservar una mesa a través de una aplicación web o app.
- Restaurantes virtuales: extensiones de establecimientos gastronómicos tradicionales que operan exclusivamente online. La mayoría tienen un modelo de negocio B2C a través de plataformas de entrega.
- Gestión de los establecimientos gastronómicos: servicios que mejoran la gestión de los establecimientos gastronómicos, abordando aspectos como su presencia online, marketing, feedback de clientes, gestión de inventarios, entre otros.
- Robótica para establecimientos gastronómicos: uso de robots para reemplazar tareas humanas, como por ejemplo kioscos digitales.
- Soluciones de pago: herramientas y sistemas que facilitan la gestión de puntos de venta en establecimientos gastronómicos.
- Cloud Kitchens: no operan en establecimientos gastronómicos tradicionales, cocinan solamente para que sea repartido por aplicaciones de delivery.

Di/Pa se clasifica dentro de la categoría de soluciones de pago.

Los establecimientos gastronómicos “se han visto en la necesidad de incorporar herramientas innovadoras para llegar a un público cada vez más exigente y ávido de nuevas experiencias” (Forbes Digital, 2023). Uno de los principales motivos que aceleró el crecimiento de este mercado fue la necesidad de evitar el contacto físico. Hoy en día, se volvió relevante por otro

factor importante: la inflación en Argentina. Una de las soluciones más destacadas hasta el momento es que el menú se escanea mediante un código QR. Otra, es la posibilidad que los restaurantes reciban pedidos en línea, ya sea a través de aplicaciones o sitios web, mejorando la comodidad para los clientes y la eficiencia en la gestión de pedidos. También existen sistemas que facilitan la reserva en línea de mesas. Actualmente, el mundo gastronómico es “caracterizado por la innovación y la curiosidad, que se reinventa gracias al avance de las nuevas técnicas” (Llorca, 2014). Di/Pa surge para acompañar y potenciar esta ola de innovación en el sector.

Sin embargo, Di/Pa depende en gran medida del mercado gastronómico, ya que su modelo de ingresos, que será detallado más adelante, se basa en los ingresos de los establecimientos gastronómicos.

A partir de reportes elaborados por Euromonitor International Ltd., uno de los principales proveedores mundiales de estudios y análisis de empresas, sectores y países, se estimó el valor del mercado en el cual Di/Pa operará en Argentina. Por un lado, en el año 2022, el tamaño del mercado de restaurantes full-service fue de ARS \$670.000 millones (equivalente a \$1.381 millones de dólares). Por otro lado, en el mismo año, el tamaño del mercado de cafeterías y bares fue de ARS \$187.000 millones (equivalente a \$386 millones de dólares). Como resultado, el tamaño del mercado en el que Di/Pa operará, en 2022 fue de ARS \$870.000 millones (equivalentes a \$1.767 millones de dólares).

Los analistas estiman que las ventas de los restaurantes full-service alcancen los ARS \$7.1 trillones, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 60% durante el periodo 2023-2027. Por el lado de las cafeterías y bares, se estima que las ventas alcancen los ARS \$1.800 billones, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 58% durante el mismo periodo.

2.1.2 – Análisis de la competencia

Actualmente en Argentina no hay ninguna empresa que ofrezca el mismo servicio que Di/Pa. Sin embargo, esto no quita la posibilidad de que haya empresas en el mercado que podrían ser potenciales nuevos competidores, dada la experiencia que ya tienen en el rubro y los servicios que ofrecen, los cuales son complementarios al servicio que brinda Di/Pa. Ante esta perspectiva, es importante mantenerse atento al entorno competitivo y la evolución del mercado, con el fin de fortalecer la estrategia de Di/Pa y asegurar su posición en la industria.

En primer lugar, se encuentra la empresa Parra Marketplace como potencial competidor. Este negocio surge a partir de la necesidad de evitar colas para pedir o retirar el pedido en los

establecimientos gastronómicos (Rocca, 2021). Los usuarios eligen sus productos a través de un menú digital, realizan el pago mediante Mercado Pago y luego retiran el pedido por el mostrador del establecimiento. El modelo de negocio consiste en un monto fijo por el uso del software, además de la comisión de la pasarela de pago que utilizan, en este caso, Mercado Pago. Además de ofrecer a los establecimientos gastronómicos una carta digital y pedidos automatizados, gestionan los servicios de delivery y proveen tabletas para que los mozos puedan tomar pedidos de forma digital en los establecimientos. Además de la gastronomía, tiene otros dos segmentos de negocios: tiendas online y eventos. Actualmente, se encuentran en Argentina y se están expandiendo a Paraguay.

En segundo lugar, se encuentra la empresa Waitry, una plataforma online de pedidos, servicios y atención para establecimientos gastronómicos. Con respecto a los servicios que ofrece Di/Pa, sobre el proceso de pago, no lo tienen. Waitry se enfoca en “digitalizar y automatizar procesos en la experiencia de descubrimiento, compra, atención y gestión para disminuir esperas, costos, riesgos e incrementar la satisfacción de clientes e ingresos de negocios” (Waitry, 2021). Es una plataforma más integral que lo que ofrece Di/Pa. A partir del registro de campo realizado (ver Anexo 2), la conclusión principal fue que Waitry no tiene la funcionalidad que ofrece Di/Pa. Actualmente, su negocio se encuentra en España donde sus servicios son más adoptados.

En tercer lugar, a pesar de que no haya un competidor local, en el exterior del país sí lo hay. Empresas como Sunday App, Yupingo y Arch to Order son servicios que se encuentran principalmente en el Reino Unido. A diferencia de ellas, Di/Pa ofrece la posibilidad de automatizar la división incluso si se va a pagar en efectivo. Estas aplicaciones solamente se utilizan para pagar a través del celular.

Por último, las billeteras digitales, como MODO y Mercado Pago, y los procesadores de pago, como Payway, también son potenciales competidores. Al estar involucrados en el mercado de pasarelas de pago, podrían implementar ciertas funcionalidades que ofrece Di/Pa. Sin embargo, hasta el momento, no sucedió. Mercado Pago y MODO están enfocados en expandir el uso de sus códigos QR, mientras que Payway se enfoca en el desarrollo de sus terminales de punto de venta.

Ante esta perspectiva, es importante mantenerse atento al entorno competitivo y la evolución del mercado, con el fin de fortalecer la estrategia de Di/Pa y asegurar su posición en la industria.

2.1.3 – Análisis del entorno del negocio

2.1.3.1 – Análisis 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta que permite entender el mercado y analizar la competencia en una industria, posibilitando anticiparse a las tendencias y elaborar una estrategia competitiva.

En primer lugar, el poder de negociación de los clientes (los establecimientos gastronómicos), que se refiere a su capacidad de forzar la reducción de precio o solicitar servicios adicionales, es bajo. Di/Pa es actualmente la única plataforma en el mercado que ofrece este servicio, y la cantidad de potenciales clientes que hay en el mercado es grande.

En segundo lugar, el poder de negociación de los proveedores (los software gastronómicos y las pasarelas de pago), que consiste en su capacidad para aumentar los precios de lo que ofrecen, es alto. Esto se debe a que para mis proveedores no les resulta difícil encontrar clientes debido a la alta demanda que hay en el mercado gastronómico, permitiéndoles aumentar los precios, lo que afecta al precio que ofrece Di/Pa. Además, el costo que implicaría para Di/Pa cambiar de proveedor es alto, ya que afectaría la calidad del servicio y el alcance a los clientes.

En tercer lugar, la amenaza de los productos sustitutos, es decir, aquellos que pueden satisfacer necesidades similares a las de Di/Pa, es media-baja. Por un lado, actualmente en el mercado no hay productos sustitutos, lo cual es una ventaja. Por otro lado, los establecimientos gastronómicos pueden optar por el método tradicional de cobro a sus comensales.

En cuarto lugar, la amenaza de los nuevos competidores es media-alta. En el mercado gastrotech cada vez hay más soluciones innovadoras que se ofrecen para mejorar la gestión y los procesos de los establecimientos gastronómicos. Sin embargo, la barrera de entrada a la industria en este momento es media, ya que se requiere una suma considerable de inversión para poder ingresar al mercado. Empresas que ya tienen experiencia en el mercado brindando otras soluciones representan la mayor amenaza que enfrenta Di/Pa.

En quinto lugar y último, la rivalidad entre los competidores existentes es media-baja, ya que actualmente no hay competidores directos en Argentina. La rivalidad que hay entre las empresas que diseñan menús digitales es alta, al igual que entre las pasarelas de pago, pero no hay rivalidad para una empresa que ofrezca ambos servicios en la localidad que se quiere insertar en Di/Pa. Sin embargo, existe la posibilidad que estas empresas quieran expandirse en el mercado con la funcionalidad que ofrece Di/Pa.

2.1.3.2 – Análisis FODA

La herramienta FODA permite identificar y analizar cuáles son los factores internos, fortalezas y debilidad, y factores externos, oportunidades y amenazas, que presenta Di/Pa y así poder realizar un análisis profundo de las ventajas competitivas que presenta.

Con respecto a los factores internos, por un lado, una de las fortalezas de Di/Pa es ofrecer una solución integral a los restaurantes, bares y cafeterías que brindan servicio a la mesa, para digitalizar su facturación y encargándose del procesamiento de pago, algo innovador y aún no presente en Argentina. Otra fortaleza es proporcionar a los comensales la posibilidad de personalizar la división de la cuenta de forma automatizada, simplificando el proceso para ellos. Además, aseguramos una adaptabilidad constante de la web app, permitiendo a los cliente editar el menú digital según sus necesidades. Di/Pa busca establecer vínculos estratégicos con las pasarelas de pago para obtener comisiones de pago más bajas. Por último, al estar integrado con los software gastronómicos, permite un mayor alcance a los clientes.

Por otro lado, en contraposición a las fortalezas, una de las debilidades radica en la resistencia por parte de los clientes y los usuarios a la adopción de esta nueva tecnología. Además, se encuentra el costo asociado a la capacitación necesaria para educar a los clientes en el uso de esta plataforma. Otra debilidad se relaciona con la normativa legal vigente sobre las propinas. Según el Artículo 11.11 del Convenio Colectivo de Trabajo para la Actividad del Turismo, Hotelería y la Gastronomía de la R.A Nº389/04, la propina en Argentina es ilegal. Sin embargo, sí el establecimiento lo permite, la propina se acepta y tiene que ser computada para pagar los impuestos correspondientes. La falta de experiencia e información en el rubro de la gastronomía es otra debilidad presente para Di/Pa. Por último, el negocio depende en su totalidad de la tecnología, cualquier fallo del sistema puede generar problemas operativos en los establecimientos gastronómicos.

Con respecto a los factores externos, por un lado, una oportunidad es el crecimiento exponencial en la adopción de código QR como nueva forma para relacionarse con los clientes (en este caso con los comensales de los establecimientos gastronómicos). Este fenómeno, que se aceleró durante la pandemia COVID-19, se publicó en un estudio realizado por D'Alessio-Irol, el cual presenta que en “los primeros 60 días de aislamiento, el 44% de los argentinos inició o intensificó el uso de pagos online y el 24% inició o intensificó el uso de billeteras virtuales.” (Rocca, 2021). Además, el Banco Central Argentino está trabajando en promover el uso de los medios de pago electrónicos, aumentando el número de medidas tomadas (Banco Central de la República Argentina, n.d.). Al ser una necesidad no explotada en el mercado, Di/Pa surge como

una propuesta atractiva para los establecimientos gastronómicos en Argentina. Siguiendo la estrategia de Mauborgne y Kim, Di/Pa se encuentra en un océano azul, ya que no existen competidores directos. Por ende, la oportunidad de insertarse en el mercado es prometedora.

Por otro lado, en contraposición a las oportunidades, una de las amenazas es la competencia internacional que ya implementa soluciones como las que ofrece Di/Pa, respaldada por un sólido *know how* y una estructura económica que supera a la de Di/Pa. Sin embargo, la probabilidad que estas empresas desembarquen en Argentina es baja, ya que la gestión y dinámica de los establecimientos gastronómicos difieren significativamente entre países. Otra amenaza proviene de las empresas de pasarelas de pago, que con los avances tecnológicos, podrían lanzar la funcionalidad que ofrece Di/Pa, aprovechando su ventaja competitiva de contar ya con una base de clientes consolidada. Otra amenaza es la velocidad con la que la tecnología evoluciona, por ende, es importante mantenerse actualizado para ofrecer la mejor experiencia de usuario tanto a los clientes como a comensales, evitando que Di/Pa quede obsoleto en el tiempo.

2.1.3.3 – Análisis PESTEL

Resulta importante analizar los factores externos que afectan al negocio, ya que permite mantenerse alerta ante cualquier cambio en el mercado y así poder adaptarse. En este sentido, se utilizó la herramienta PESTEL para identificar las fuerzas externas a nivel macro (ESERP, n.d.) que influyen sobre el negocio en dos horizontes temporales: a corto y a largo plazo.

Comenzando con los factores económicos, tanto en el corto como en el largo plazo, es relevante destacar el impacto de la inflación, ya que afecta directamente la capacidad de consumo en Argentina. En el año 2022, se registró una inflación anual del 94.8% (Instituto Nacional de Estadística y Censos (Argentina), 2023). Esto tiene implicancias directas para Di/Pa. Por un lado, disminuiría la capacidad de los clientes para optar por servicios adicionales en sus establecimientos y, a su vez, los usuarios no saldrían a consumir con la misma frecuencia. Esto último, afectaría considerablemente las fuentes de ingreso de Di/Pa, dado que el negocio depende de las transacciones realizadas en los establecimientos. No obstante, es importante señalar que, a pesar de la inflación, actualmente se observa un fenómeno en C.A.B.A: los restaurantes están llenos. Según un artículo publicado en el New York Times (Alcoba, 2023) “la crisis financiera argentina tiene un efecto secundario sorprendente: un floreciente panorama gastronómico en Buenos Aires, ya que los residentes se apresuran a gastar pesos antes de que pierdan más valor.” Por otro lado, la inflación afectaría la disponibilidad de recursos financieros para continuar con el desarrollo de la aplicación.

Continuando con los factores sociales, en el corto plazo es importante mencionar los cambios que están ocurriendo en relación a los hábitos de consumo de las personas. Es notable el crecimiento que hay en la adopción del código QR para diversos fines, como pagos y visualización de menús digitales. En 2022, se registró que 42 millones de usuarios argentinos poseen un smartphone y el 65% de ellos utiliza una billetera digital. Todos estos datos favorecen la adopción de Di/Pa en el corto plazo. En el largo plazo, considerando el crecimiento exponencial que hay en la industria *gastrotech* y su adopción generalizada por parte de los clientes y comensales, el pronóstico de que Di/Pa pueda expandirse en todo el país es favorable. Además se espera que este crecimiento impulse la confianza de un mayor número de establecimientos gastronómicos en Di/Pa y los beneficios que puede brindarles. Frente a la apertura constante de nuevos establecimientos gastronómicos, estos se plantean en cómo atraer de manera creativa a los comensales (Alcoba, 2023).

Luego, en relación a los factores tecnológicos, tanto en el corto como en el largo plazo, cabe destacar la variedad de tecnologías que se están utilizando y se van a desarrollar en la industria *gastrotech*. Constantemente, se desarrollan nuevas soluciones con el objetivo de mejorar y optimizar sus servicios, logrando brindar la mejor experiencia de usuario a los comensales. En la actualidad, en Argentina, un país en el que el mercado *gastrotech* aún no ha alcanzado su pleno potencial, hay oportunidades a largo plazo para su expansión, lo cual beneficiaría a Di/Pa. Además, se espera una mayor madurez tecnológica en los establecimientos gastronómicos, así como un crecimiento en la adopción de métodos de pago digitales.

Por último, con respecto al factor legal, es importante considerar que Di/Pa podría verse afectada por cambios en las regulaciones, especialmente con respecto al uso de los códigos QR, la normativa sobre las propinas y las regulaciones impositivas.

2.1.4 – Distribución geográfica

Hoy en día, los barrios conocidos por su propuesta de opciones para la hora de salir a comer son conocidos como polos gastronómicos (El Cronista, 2021). Los polos gastronómicos más concurridos se encuentran en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. El ámbito geográfico en el que operará Di/Pa será inicialmente en los cinco polos gastronómicos: Palermo, Recoleta, Las Cañitas, Puerto Madero y San Telmo. Luego, continuaremos en los siguientes barrios: Villa Devoto, Chacarita, Nuñez y Belgrano. Aunque el objetivo a largo plazo es ser líder en todo el país, luego de los polos gastronómicos nos enfocaremos en AMBA y en las provincias vecinas, como Córdoba, Rosario y Mendoza. La cantidad de establecimientos que hay en cada CABA es una estimación que se tomó a partir de diferentes fuentes. Se calcula que hay

en total en los cinco polos gastronómicos 2702 establecimientos gastronómicos, compuesto por 1152 restaurantes, 823 bares y 727 cafeterías. En el primer año, el objetivo es captar el 12% de estos establecimientos mencionados que corresponde a 314 establecimientos gastronómicos. Otro motivo por el cual Di/Pa comenzará a operar en CABA es porque del total de transacciones que se realizan a partir de un código QR que se realizan en el país, el 11% corresponde a CABA, el 43% a toda la provincia de Buenos Aires (Shaalo, 2022).

2.2 – Segmento del mercado

El mercado potencial son los establecimientos gastronómicos con servicio a la mesa en Argentina. Este mercado fue segmentado en los siguientes grupos:

Segmento 1: Restaurantes, bares y cafeterías que se encuentran en los polos gastronómicos de CABA (Palermo, Recoleta, Las Cañitas, Puerto Madero y San Telmo) con comensales pertenecientes a un nivel socioeconómico de clase alta, media alta y media.

Segmento 2: Restaurantes, bares y cafeterías que se encuentran en CABA (excluyendo los polos gastronómicos) con comensales pertenecientes a un nivel socioeconómico de clase alta, media alta y media.

Segmento 3: Restaurantes, bares y cafeterías que se encuentran en AMBA (excluyendo CABA) con comensales pertenecientes a un nivel socioeconómico de clase alta, media alta y media.

Segmento 4: Restaurantes, bares y cafeterías que se encuentran en las provincias de Argentina (excluyendo Buenos Aires) comensales pertenecientes a un nivel socioeconómico de clase alta, media alta y media.

Di/Pa en el corto plazo operará en el segmento 1.

TAM – SAM - SOM

- **TAM** (*Total Addressable Market*): Argentina con una facturación anual estimada de \$1.767 millones de dólares.
- **SAM** (*Serviceable Available Market*): AMBA, Córdoba, Mendoza y Rosario con una facturación anual estimada de \$1.237 millones de dólares. Consiste del 70% del TAM.
- **SOM** (*Serviceable Obtainable Market*): Mercado que desea captar en CABA con una facturación anual estimada de \$353 millones de dólares. Consiste del 20% del TAM.

2.3 – Público Objetivo

El segmento en el que se va a desarrollar Di/Pa en el corto plazo, apunta a dos públicos objetivos. Por un lado, público objetivo - clientes, está conformado por restaurantes, cafeterías y bares con servicio a la mesa que buscan innovar procesos a través de la digitalización, y así poder ofrecer a sus comensales servicios que mejoran su experiencia en el establecimiento. Son establecimientos que están abiertos a los nuevos servicios que ofrece la industria gastrotech, buscando nuevas soluciones digitales que ayuden a crecer al negocio.

Por otro lado, el público objetivo – usuario, está conformado por los comensales de los restaurantes, cafeterías y bares mencionados previamente. Aunque no sean clientes de Di/Pa, son igual de importantes, ya que su satisfacción con el uso de Di/Pa influirá en que más establecimientos lo adopten. Se llevó a cabo una encuesta de elaboración propia con 185 participantes, donde el 53,3% tenía entre 18-25 años, el 16,8% entre 51-60 años, el 13% entre 26-32 años y el restante 16,7% otras edades. El objetivo de la encuesta fue averiguar sobre su experiencia a la hora de comenzar el proceso de pedir la cuenta, dividirla entre los comensales de la mesa y pagar. Se puede destacar que para el 64,9% la rapidez de pago al finalizar la comida es lo más relevante, seguido por la posibilidad de dividir la cuenta entre varias personas (60%), opciones de pago digitales (43,2%) y terminales de pago en la mesa (42,7%). Con respecto a las billeteras virtuales, cabe mencionar que se están “convirtiendo en el espacio por excelencia para la gestión de las finanzas cotidianas y personales” (Aguilar Arias, 2023). Di/Pa busca satisfacer todas estas necesidades a partir de las herramientas que ofrece a los comensales, mejorando la reputación de los establecimientos gastronómicos. Hoy en día hay ciertas situaciones que perjudican la reputación de los establecimientos, desde el punto de vista de los comensales. Entre ellas se destacan frases como “no tengo efectivo para dejar la propina” (el 74,6%) , “si ves pasar un mozo llámalo así pagamos” (el 67%), “cuánto tardan en traer la cuenta” (el 58,4%) o “¿cómo dividimos la cuenta?” (el 44,3%). Al 66,5% les parece muy relevante dividir la cuenta y al 53,6% les resulta complicado y lento el proceso. Di/Pa busca mejorar la experiencia de los comensales, ofreciendo comodidad, seguridad y ahorrándoles tiempo, especialmente a un mercado/audiencia que valora resolver todo desde el celular en cuestiones de *taps*.

Se realizaron dos *User Persona*, una para cada público objetivo, que podrían utilizar el servicio que ofrece Di/Pa (ver Anexo 3).

3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

El riesgo es el resultado del producto entre vulnerabilidad y peligrosidad. Es importante definirlos y realizar un análisis de los riesgos para poder saber qué efecto tendrá sobre el negocio. A continuación, se analizarán los riesgos, tanto aquellos con impacto negativo como positivo, cuál es ese impacto y se propondrán estrategias para su gestión.

3.1 – Análisis de Riesgos del Plan de Negocios

3.1.1 – Identificación de Riesgos con Impacto Negativo - Amenazas

#	Amenazas	Descripción
A.1	Compañías que ofrecen servicios digitales a establecimientos gastronómicos lanzan la misma funcionalidad.	Las existentes compañías Argentinas que ofrecen un menú digital y procesamiento de pedidos, como las mencionadas en la sección 2.1.2 - <i>Análisis de la Competencia</i> , podrían lanzar la misma funcionalidad.
A.2	Competencia del exterior.	Las empresas del exterior que ofrecen la misma funcionalidad que Di/Pa deciden ofrecer el mismo servicios a establecimientos gastronómicos en Argentina con un <i>know-how</i> mayor y un producto más experimentado.
A.3	Incidente de servicio.	La tecnología no está en un grado de madurez que haga funcionar el ciclo completo y alguno de los eslabones falle, por ejemplo, el botón de pagar o que no se visualice completo la cuenta.
A.4	Costo alto de software gastronómicos.	Para poder tener la información sobre qué consume cada mesa, Di/Pa está condicionado a las tarifas que los softwares gastronómicos cobran por el uso de sus APIs. Si estos costos aumentan, pueden perjudicar la situación financiera del negocio.
A.5	Inestabilidad económica.	Influye tanto en el consumo directo de los comensales que optan por salir a comer fuera, como en la capacidad de los establecimientos gastronómicos para contratar nuevos servicios.

3.1.2 – Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

#	Oportunidades	Descripción
O.1	Regulaciones sobre códigos QR.	Regulación que obligue que haya QRs en todo los lugares gastronómicos.
O.2	Aumento del turismo.	El incremento del turismo conlleva un aumento en las ventas de los restaurantes, bares y cafeterías, lo que a su vez genera un incremento en el número de transacciones a través de Di/Pa.
O.3	Impacto de las redes sociales en Di/Pa.	Las redes sociales como Instagram, Tik Tok y YouTube pueden viralizar la experiencia que ofrece Di/Pa en Argentina.
O.4	Aumenta la demanda gastronómica.	Debido a que la economía Argentina no te permite ahorrar, hay mayor demanda por parte de los comensales para salir a comer afuera. Esto puede incrementar la demanda en establecimientos existentes o incentivar que nuevos establecimientos abran.

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 insignificante.	Aumento del costo <10%	Aumento del costo 10-20%	Aumento del costo del 20-40%	Aumento del costo > 40%
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante.	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del tiempo del 5 - 10%	Aumento del tiempo del 10 - 20%	Aumento del tiempo > 20%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptible.	Áreas secundarias del alcance afectadas.	Áreas principales del alcance afectadas.	Reducción del alcance inaceptable del producto.	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible.
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible.	Solo se ven afectadas las aplicaciones	La reducción de la calidad requiere la	Reducción de la calidad inaceptable	El elemento final del proyecto es

		muy exigentes.	aprobación del cliente.	para el cliente.	efectivamente irreversible.
--	--	----------------	-------------------------	------------------	-----------------------------

3.1.4 – 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	Disminución del costo insignificante.	Disminución del costo <10%	Disminución del costo 10-20%	Disminución del costo del 20-40%	Disminución del costo > 40%
Tiempo	Disminución del tiempo insignificante.	Disminución del tiempo < 5%	Disminución del tiempo del 5 - 10%	Disminución del tiempo del 10 - 20%	Disminución del tiempo > 20%
Alcance	Aumento de alcance apenas perceptible.	Áreas secundarias del alcance poco afectadas.	Áreas principales del alcance no afectadas.	Crecimiento del alcance aceptable para el cliente.	El elemento final del proyecto es efectivamente servible.
Calidad	Ascenso de la calidad apenas perceptible.	Solo crecen las aplicaciones muy exigentes.	El ascenso de la calidad requiere la aprobación del cliente.	El ascenso de la calidad aceptable para el cliente	El elemento final del proyecto es efectivamente de calidad.

3.1.5 – Análisis de Impacto

Impacto	Valor	Descripción
Muy Bajo	1	Riesgo que puede tener un <u>pequeño o nulo</u> efecto en el Plan de Proyecto actual.
Bajo	2	Riesgo que causa un daño o beneficio en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que <u>no afecta</u> el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Moderado	3	Amenaza cuya materialización causaría ya sea una pérdida <u>importante</u> en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una

		<p>cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños.</p> <p>Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio importante en el patrimonio o una mejora significativa de la imagen.</p>
Alto	4	<p>Amenaza cuya materialización dañaría <u>significativamente</u> el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños.</p> <p>Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio <u>significativo</u> en el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos.</p>
Muy Alto	5	<p>Amenaza cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega el Plan de Proyecto.</p> <p>Oportunidad cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, ganancia patrimonial o mejora de la imagen.</p>

#	Impacto	Justificación
A.1	5	Su materialización implica directamente una pérdida patrimonial, ya que los establecimientos que ya están adoptando otros servicios de estas empresas, se quedarían con el mismo servicio y no eligieron en el servicio que ofrece Di/Pa.
A.2	2	Este riesgo no causa daño y no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos ya que las empresas se tienen que aceptar a cómo funcionan las cosas en este país.
A.3	4	Si el riesgo se materializa causaría un deterioro significativo de la imagen de Di/Pa. Esto causaría que Di/Pa deje funcionar perjudicando tanto a los establecimientos gastronómicos, como a los comensales, como al negocio
A.4	4	En caso de que se materialice la amenaza, el patrimonio de Di/Pa será dañado significativamente. Se requerirá mucho tiempo para investigar y

		buscar una solución alternativa porque la información que consume cada mesa es esencial.
A.5	2	Riesgo que puede tener un daño en el patrimonio. En el corto plazo, no afecta el cumplimiento objetivos estratégicos debido al fenómeno que está ocurriendo en el país mencionado en la <i>sección 2.1.3.3 – Análisis PESTEL</i> .
O.1	4	Una oportunidad que beneficia el patrimonio pero no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos ya que hoy en día la sociedad cada vez más convive con el uso de códigos QR.
O.2	3	Una oportunidad cuya materialización causaría un beneficio significativo en el patrimonio ya que gran parte del turismo consiste en explorar los establecimientos gastronómicos que se encuentran en el país.
O.3	4	Oportunidad cuya materialización causaría una mejora significativa de la imagen, especialmente en el lanzamiento del producto, ya que más personas conocerán el servicio que ofrece Di/Pa.
O.4	4	Oportunidad cuya más materialización causaría un beneficio significativo en patrimonio porque cuantos más establecimientos nuevos hay en el mercado gastronómicos más oportunidades hay para que se implemente Di/Pa.

3.1.6 – Análisis de Probabilidad

Probabilidad	Valor	Descripción
Muy Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja , es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.
Baja	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja , es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Mediana	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media , es decir, se tiene entre 31% a 50% de seguridad que éste se presente.

Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta , es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que éste se presente.
Muy Alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta , es decir, se tiene casi plena seguridad que éste se presente, >70%.

#	Probabilidad	Justificación
A.1	4	La probabilidad de ocurrencia es alta. El mercado gastrotech está en crecimiento y cada vez son más los servicios digitales que se ofrecen a los establecimientos.
A.2	2	La probabilidad de ocurrencia es baja. Las empresas del exterior no ven a la Argentina como un mercado atractivo en el cual desembarcar.
A.3	2	La probabilidad de ocurrencia es baja. Al ser una tecnología nueva en este país la probabilidad de ocurrencia existe, pero se trabajará para que no suceda.
A.4	4	La probabilidad de ocurrencia es alta, dado que la inflación en Argentina se refleja mensualmente en incrementos de precios de productos y servicios . Si los precios suben demasiado, podría perjudicar la salud financiera del negocio.
A.5	5	La probabilidad de ocurrencia es muy alta. En el año 2019, la inflación anual alcanzó el 53,55%; en el año 2020, fue del 42,02%; en el año 2021, del 50,9%; y en el año 2022, del 94,8% (Instituto Nacional de Estadística y Censos (Argentina), 2023).
O.1	3	La probabilidad de ocurrencia es media, ya que cada vez más se está adoptando el código QR. Debido a su amplio uso, es posible que surjan ciertas regulaciones.
O.2	4	La probabilidad de ocurrencia es alta. En el mes de abril 2023 “se registró un aumento interanual del 105,2%, marcando un hito histórico para este mes” (El Cronista, 2023).

0.3	4	La probabilidad de ocurrencia es alta. Hoy en día, especialmente en la industria gastronómica, la experiencia de salir a comer se comparte a través de las redes sociales. Incluso existen Food Bloggers con millones de seguidores que comparten sus experiencias en los establecimientos y basándose en ellas, recomiendan o no.
0.4	2	La probabilidad de ocurrencia es baja, ya que abrir un nuevo establecimiento en CABA implica costos elevados y especialmente en un país donde la incertidumbre financiera es significativa.

3.1.7 – Matriz de Probabilidad e Impacto

Amenazas

<i>Impacto</i>		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
<i>Probabilidad</i>		(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
Muy Baja	entre 1% a 10%					
Baja	entre 11% a 30%		A.2		A.3	
Mediana	entre 31% a 50%					
Alta	entre 51% a 70%				A.4	A.1
Muy Alta	>70%		A.5			

Oportunidades

<i>Impacto</i>		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
<i>Probabilidad</i>		(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
Muy Baja	entre 1% a 10%					

Baja	entre 11% a 30%				<i>0.4</i>	
Mediana	entre 31% a 50%				<i>0.1</i>	
Alta	entre 51% a 70%			<i>0.2</i>	<i>0.3</i>	
Muy Alta	>70%					

3.2 – Estrategias para Amenazas

Tomando el análisis realizado en los puntos anteriores se identificaron las estrategias que se implementarán para las amenazas destacadas.

#	Estrategias	Justificación
A.1	Aceptar y Mitigar.	Se debe aceptar, pero al mismo tiempo mitigar. La fidelización de los clientes es un factor clave a la hora que nuevos competidores entran al mercado. Se pueden tomar acciones para retener a los clientes y que no se vayan con la competencia. Además ofrecer tarifas y servicios atractivos para nuevos clientes.
A.2	Mitigar.	Tomar acciones para reducir el daño, por ejemplo, estar atentos y actualizados con las tecnologías que los mismos implementan.
A.3	Mitigar.	Se debe mitigar. Por eso va a haber un equipo de mantenimiento y soporte disponible para los clientes. A su vez, va a ver un equipo de desarrollo trabajando siempre para mejorar el servicio.
A.4	Mitigar.	Se puede negociar con los software gastronómicos para reducir las tarifas.
A.5	Aceptar.	No se puede controlar, depende del contexto del país.

3.3 – Estrategias para Oportunidades

Tomando el análisis realizado en los puntos anteriores se identificaron las estrategias que se implementarán para las oportunidades destacadas.

#	Estrategias	Justificación
O.1	Explotar	Generar más conciencia sobre los beneficios que implica el uso de códigos con QR.
O.2	Aceptar	Cada vez hay más turismo en la Argentina. Se tiene que trabajar para que el sistema soporte el servicio simultáneamente en muchos establecimientos gastronómicos.
O.3	Explotar	Hay que explotar esta oportunidad que las redes sociales brindan hoy en día a los establecimientos gastronómicos. Esto permitirá generar mucha visibilidad al servicio que ofrece Di/Pa.
O.4	Escalar	Desarrollar un plan sobre cómo se gestionará la cantidad de establecimientos gastronómicos nuevos que utilizan el servicio con los recursos que tiene Di/Pa.

3.4 – Conclusiones

Al ser un mercado en constante crecimiento, el mismo presenta riesgos negativos como positivos. Estos riesgos pueden ser controlados a partir de estrategias. Es de alta importancia planear estrategias sobre cómo reaccionar en caso de que los mismos ocurran, y así poder tener más control sobre el negocio.

Por un lado, hay dos riesgos considerados como amenaza y que son los que mayor impacto podrían tener sobre el negocio: compañías que ya ofrecen servicios digitales a establecimientos gastronómicos lanzan la misma funcionalidad que Di/Pa y los altos costos de los software gastronómicos. Al desarrollarse en un mercado que todavía no tiene competencia directa, es importante tener un plan estratégico sobre cómo actuar y qué medidas tomar si esto llega a suceder. Hoy en día cada vez los mercados son más competitivos y no es una desventaja, sino un desafío para buscar la mejor solución para que Di/Pa pueda seguir funcionando y creciendo. Se realizarán constantemente pruebas de diseño, y estas serán evaluadas en base al *feedback* de los clientes y los usuarios, con el objetivo de mejorar y satisfacer sus necesidades. Con respecto a las tarifas elevadas que cobran los software gastronómicos, esto sí va a afectar el patrimonio del negocio y no se puede asegurar que las estrategias que se implementen sean 100% efectivas.

Por otro lado, hay tres riesgos considerados como oportunidades y que podrían tener un gran impacto en el negocio: regulaciones sobre códigos QR, el aumento del turismo y el impacto de las redes sociales en Di/Pa. Estas tres oportunidades podrían beneficiar a gran escala al negocio, tanto el patrimonio como la imagen. Se harán esfuerzos económicos para garantizar que el sistema pueda soportar la creciente cantidad de usuarios activos simultáneamente. El análisis detallado de estas oportunidades permitirá una ejecución efectiva de las estrategias en caso de que los riesgos se materialicen.



4 – Solución Producto Digital

Di/Pa es una web app sencilla e intuitiva de utilizar. Se accede mediante el escaneo de un código QR interoperable 3.0 ubicado en cada mesa del establecimiento gastronómico. La página principal de la web app presenta dos botones: “Menú” y “Pagar la cuenta”.

El primer botón despliega un menú digital claro y visual que facilita la comprensión de la oferta del establecimiento gastronómico. El segundo botón muestra la cuenta, incluyendo monto total y los productos consumidos. Di/Pa está integrada con los softwares gastronómicos que utilizan los establecimientos gastronómicos, para así obtener la información sobre qué consume cada mesa.

Una vez confirmada la cuenta, permite dividir la cuenta en partes iguales, por producto específico o monto personalizado. También brinda la posibilidad de añadir propina y elegir el método de pago. Di/Pa ofrece la posibilidad de pagar en efectivo o mediante pagos digitales desde el celular. Una vez seleccionadas todas las opciones, el mozo verifica la correcta realización del pago o supervisa los pagos en efectivo, todo ello en un proceso ágil y eficiente. Asimismo, Di/Pa garantiza la seguridad de los datos financieros y personales de los usuarios, ajustándose a los estándares y regulares de protección de datos.

4.1 – Roadmap de Producto Digital

Para definir los hitos de construcción del producto digital, se elaboró un *roadmap* o hoja de ruta (ver Anexo 4), proporcionando una visión general del cronograma de lanzamiento de funcionalidades, permitiendo así aumentar la productividad para alcanzar los objetivos. El mismo está dividido en cuatro etapas: MVP (lanzamiento), versión 1.1, versión 2 y versión 3. Las mismas serán lanzadas dentro los primeros tres años.

El lanzamiento del producto está programado para llevarse a cabo a comienzos del segundo semestre de 2024. El objetivo del mismo es validar las funcionalidades del MVP que serán utilizadas por primera vez en el mercado. Las features que incluirá son las siguientes: visualizar en una web app la cuenta a pagar desde el celular, que se accede a través del código QR interoperable que se encuentra en la mesa; automatización de la división de pago con la posibilidad de dividir la cuenta en partes iguales, seleccionando productos específicos o un monto personalizado; integración con diferentes métodos de pago, como Mercado Pago y Modo, permitiendo la posibilidad de pagar a través de un botón de pago o en efectivo; sistema de propinas sin efectivo; menú digital; y, por último, un usuario para cada establecimiento gastronómico, donde podrá gestionar el menú. En el lanzamiento, se busca cumplir con las

expectativas que les prometimos a los clientes y usuarios. Asimismo, se busca validar las funcionalidad en el mercado y corregir cualquier falla que surja o realizar cambios a partir del feedback proporcionado tanto por los establecimiento como por los comensales.

La versión 1.1 comenzará en el primer semestre del 2025. La misma tiene como objetivo mejorar la experiencia de usuario de la plataforma utilizando el *feedback* de los clientes y comensales. Además, se enfocará el equipo en realizar mejoras de rendimiento para reducir el tiempo de procesamiento del servicio y así poder brindar la mejor experiencia posible. Se lanzará esta versión a finales del semestre.

La versión 2 también comenzará en el primer semestre del 2025. La misma tiene como objetivo lanzar un panel de control para los establecimientos gastronómicos dentro de sus usuarios. Esto permitirá que los establecimientos gastronómicos tengan un tablero que se actualice en tiempo con las transacciones realizadas por parte de los comensales en cada mesa e identificar quienes son los mozos que reciben más propinas. Además, esta versión incluirá que los comensales tengan la posibilidad de crearse un usuario cuando entran a la web app, con el fin de tener registrado sus restaurantes favoritos y un historial en qué momento asistieron. Esta versión se lanzará a finales del semestre.

La versión 3 comenzará en el segundo semestre del 2025 y terminará al final del primer semestre del 2026. Esta incluye agregar en la web app un botón para que el comensal solicite la atención del mozo. La llamada al mozo se notificará en la computadora del establecimiento gastronómico donde los mozos están en constante contacto. Por otro lado, se lanzará un programa de fidelización, los comensales podrán acumular puntos y serán canjeados por beneficios en diferentes establecimientos gastronómicos cada vez que utilicen Di/Pa. A su vez, los comensales podrán dejar comentarios sobre su experiencia en el establecimientos gastronómico y esta información será plasmada en dashboards en la cuenta personal de los establecimientos gastronómicos.

La versión 4 comenzará en el segundo semestre del 2026. Esta versión se desarrollará la API propia de Di/Pa. La misma permitirá que la integración de los software gastronómicos sea más simple y así poder incluir más establecimientos gastronómicos. Además esto permitirá lanzar más funcionalidades en el futuro.

4.1.1 – Definiciones de Roles

Los roles que tendrá el sistema se pueden observar en la siguiente tabla.

Rol	¿Quién lo lleva a cargo?
Cliente	Restaurantes, bares y cafeterías
Usuario	Comensales de los restaurantes, bares y cafeterías
Verificador	Los mozos o personal a cargo de la caja de los restaurantes, bares y cafeterías.
Gestor del Menú	Gerente del establecimiento gastronómico.

4.1.2 – Historias de Usuario

ID	#1
Como	<i>gerente de un restaurante</i>
Quiero	<i>una alta rotación de mesas</i>
Para	<i>aumentar los ingresos.</i>
Condiciones de aceptación	Acceder a la cuenta a pagar desde el celular escaneando un código QR, sin necesidad de solicitarla al mozo.

ID	#2
Como	<i>comensal de un lugar gastronómico</i>
Quiero	<i>pagar solamente lo que consumí cuando salgo a comer con amigos</i>
Para	<i>controlar mis gastos.</i>
Condiciones de aceptación	División automatizada de la cuenta digital por artículo específico.

ID	#3
Como	<i>comensal que salgo a comer con mucho amigos</i>
Quiero	<i>elegir pagar un monto específico de la cuenta</i>
Para	<i>saldar cuentas pendientes con mis amigos que están en la mesa.</i>
Condiciones de aceptación	División automatizada de la cuenta digital por monto personalizado.

ID	#4
Como	<i>Comensal que salgo a comer con mucho amigos</i>
Quiero	<i>una forma fácil para poder controlar la cuenta</i>
Para	<i>controlar que se haya cobrado lo correcto y poder dividirla.</i>
Condiciones de aceptación	División automatizada de la cuenta digital en partes iguales.

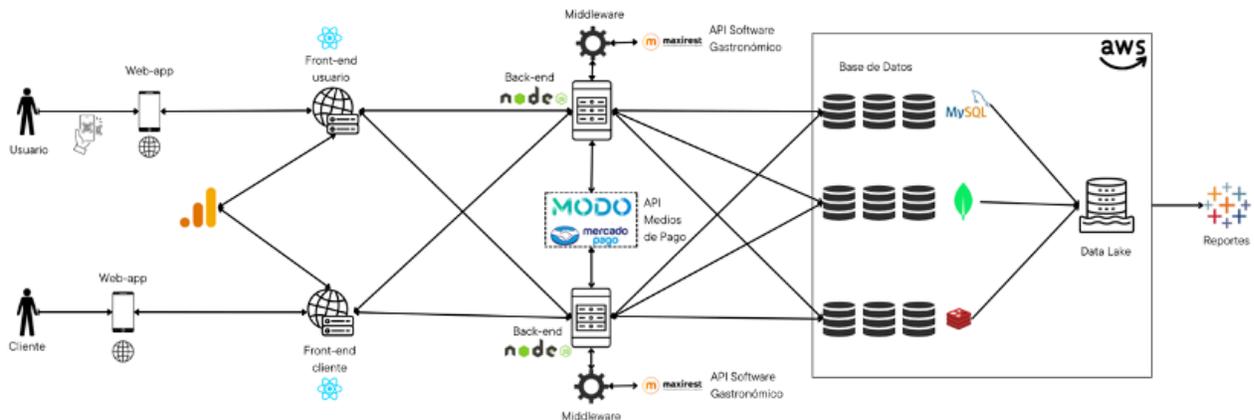
ID	#5
Como	<i>usuario de billeteras digital</i>
Quiero	<i>pagar desde mi celular</i>
Para	<i>no salir con la billetera y poder hacer todo desde el celular.</i>
Condiciones de aceptación	Integración con pagos digitales.

ID	#6
Como	<i>comensal que nunca tengo cambio en efectivo</i>
Quiero	<i>poder incluir la propina en la cuenta</i>
Para	<i>poder dejar propina siempre por la buena experiencia en el establecimiento gastronómico.</i>
Condiciones de aceptación	Sistema de propinas sin efectivo.

ID	#7
Como	<i>gerente de un restaurante</i>
Quiero	<i>actualizar los precios del menú de manera fácil, económica y eficiente</i>
Para	<i>adaptarme al contexto inflacionario del país.</i>
Condiciones de aceptación	Menú digital.

4.2 – Diagrama de Arquitectura

El mapa de arquitectura de la aplicación de Di/Pa para los usuarios y clientes se puede observar a continuación.



Los usuarios ingresan a la web-app escaneando un código QR interoperable, el que encontrará ubicado en su mesa. La interfaz del usuario, el front-end, visualizará el menú, la cuenta y sus opciones para dividir, la opción de agregar propina y pagar. Los clientes ingresan a la web-app a través de su navegador utilizando la URL de la web. Estos visualizarán otra interfaz, la cual mostrará su perfil, la gestión del menú digital y reportes de sus establecimientos gastronómicos. El front-end de los usuarios y de los clientes será desarrollado utilizando React Native.

Mediante el uso de tags se podrá obtener datos sobre el comportamiento de los clientes y los usuarios en la web-app cuando utilizan Di/Pa. Estos datos se podrán ver y administrar en Google Analytics. A partir de esta información, reportes serán creados.

Se utilizará Node Js para las interacciones entre Front-end y el back end. Como se puede observar en el diagrama, ambos front-end están conectados a su propio back-end. Sin embargo, a su vez, se puede observar que están cruzados entre sí para que la plataforma siga funcionando a pesar de que alguno de los sistemas se caiga. A este riesgo se lo llama SPOF (Punto único de falla). De esta manera, la plataforma Di/Pa está particionada, las partes de una solución están en diferentes partes. Esto permite mejorar la latencia y la performance.

Los *back-end*, estarán conectados mediante una API, con las pasarelas de pago Mercado Pago y Modo permitiendo a los usuarios pagar desde sus dispositivos celulares. También se utilizará un middleware para enviar y recibir datos del API del software gastronómico y así poder acceder a la información sobre qué consumió cada mesa.

Las bases de datos, que estarán conectadas con los back-end, también estarán cruzadas para mejorar la performance y latencia de la plataforma. Los datos están replicados para obtener una

alta disponibilidad y reducir el riesgo de perder los datos. Estas van a tener persistencia polígota, es decir, diferentes tecnologías de base de datos van a estar conviviendo en entre sí. En primer lugar, utilizaremos la base de datos MySQL para almacenar datos de las transacciones. Es una base de datos relacional que maneja transacciones ACID (Atomicidad, Consistencia, Aislamiento, Durabilidad). En segundo lugar, utilizaremos la base de datos MongoDB, que es NoSQL de tipo documental, para almacenar los menús digitales de los establecimientos gastronómicos. Cada menú será almacenado como un documento JSON. En tercer lugar, utilizaremos la base de datos Redis, que es NoSQL de tipo clave-valor, para el almacenamiento de datos de los usuarios (comensales) y de los clientes (establecimientos gastronómicos). Redis se destaca por su alta flexibilidad.

Todas las bases de datos serán conectadas a un data lake, permitiendo escalabilidad, eficiencia y flexibilidad. Todos los datos serán guardados en la nube de Amazon (AWS).

Finalmente, se generarán reportes de visualización de datos utilizando la herramienta Tableau. Esto permitirá, por un lado, entregar reportes a nuestros clientes y, por el otro, generar reportes internos para analizar futuras estrategias y tomar mejores decisiones.

4.3 – Indicadores Clave

4.3.1 – Indicadores

A continuación se pueden encontrar los Indicadores Clave de Actuación (KPI en inglés) que medirán tanto el producto (P) como el negocio (N). El objetivo de un KPI es ayudar a tomar mejores decisiones respecto al estado actual de un proceso, proyecto, estrategia o campaña y, de esta forma, poder definir una línea de acción futura.

KPI	Nombre	Descripción Detallada
<i>P.1</i>	Cantidad de escaneo de código QR por establecimiento.	Medir la cantidad de escaneos que se hacen utilizando el código QR por establecimiento gastronómico.
<i>P.2</i>	Cantidad de escaneos de QR por mesa.	Medir la cantidad de escaneos de QR por mesa y entender el comportamiento de los usuarios.
<i>P.3</i>	Hábito de división de cuenta a pagar.	Medir cuáles son las formas de división que predominan entre los usuarios.
<i>P.4</i>	Net Promoter Score (NPS) usuarios.	Medir si el producto requiere de cambios sustanciales que mejoren la experiencia y satisfacción de los usuarios.

P.5	Net Promoter Score (NPS) clientes.	Medir si el producto requiere de cambios sustanciales que mejoren la experiencia y satisfacción de los clientes.
P.6	Tiempo activo en la web-app.	Medir la velocidad de pago de la web app en procesar todo el ciclo del pago.
N.1	Retorno de la inversión (ROI).	Medir cuánta plata gana o pierde la empresa con las inversiones realizadas.
N.2	Cantidad de establecimientos activos por mes.	Medir la cantidad de establecimientos nuevos por mes que contratan el servicio de Di/Pa.
N.3	Cantidad de transacciones mensuales.	Medir la cantidad de transacciones mensuales que se hacen a través de Di/Pa.
N.4	Distribución geográfica de los establecimientos.	Medir en qué barrios se adopta Di/Pa.
N.5	Costo de adquisición de clientes.	Medir el costo de adquisición de nuevo cliente.
N.6	Ticket Promedio del establecimiento gastronómico.	Medir el ticket promedio de cada establecimiento gastronómico que es cobrado a través de Di/Pa.

4.3.2 – Medición Indicadores

Una vez definidos los indicadores claves de actuación, es importante establecer la forma en que serán capturados sus datos representados, monitoreados y seguidos por parte de la solución de negocio.

- La **cantidad de escaneo de QR por establecimiento** se obtendrá a través de la plataforma QRFY que te permite obtener estadísticas con la cantidad de escaneos por establecimiento.
- La **cantidad de escaneos de QR por mesa** se obtendrá a través de la plataforma QRFY que te permite obtener estadísticas con la cantidad de escaneos por mesa.
- El **hábito de división de cuenta a pagar** se obtendrá a través del uso de Google Tag Manager en los tres diferentes botones de división y será analizado en Google Analytics.
- El **net promoter score (NPS) de los usuarios** se obtendrá a través de una breve encuesta que se encontrará disponible para el usuario una vez finalizada la transacción de pago y

así evaluar la satisfacción con la plataforma.

- El **net promoter score (NPS) de los clientes** se obtendrá a través de una breve encuesta que se enviará por correo electrónico una vez al mes a los clientes y así obtener la satisfacción de los clientes y un espacio para dejar comentarios.
- El **tiempo activo en la web-app** se obtendrá de *Google Analytics*. Exportando datos mensuales del parámetro *user_engagement_msec*.
- La **velocidad de pago de la web app en procesar todo el ciclo del pago** se obtendrá de *Google Analytics* a partir del parámetro correspondiente.
- El **retorno de la inversión (ROI)** se obtendrá a partir de la siguiente fórmula: $(\text{ganancias} - \text{inversión}) / \text{inversión}$. Este indicador es importante para medir la rentabilidad de las inversiones realizadas.
- La **cantidad de establecimientos activos por mes** se obtendrá de *Google Analytics* a partir de los reportes que proporciona la herramienta.
- La **cantidad de transacciones mensuales** se obtendrá de *Google Analytics* ya que registrará cada vez que un usuario finalice la transacción de pago.
- La **distribución geográfica de los establecimientos** se obtendrá de *Google Analytics* ya que registra dónde están localizados los visitantes al sitio de Di/Pa.
- El **costo de adquisición de un cliente** se obtendrá a partir de la siguiente fórmula: $\text{inversiones realizadas en marketing para obtener clientes} / \text{cantidad de clientes nuevos en ese periodo}$. Es un indicador muy importante para poder identificar cuál es la estrategia más rentable para la empresa.
- El **ticket promedio del establecimiento gastronómico** se obtendrá a partir de la suma del total de todas las transacciones que se hacen por mesa en los establecimientos gastronómicos, y será dividido por la cantidad de transacciones que hubo. Esta información será recaudada a través de nuestra plataforma que registra los ingresos del establecimiento gastronómico.

4.4 – Aspectos específicos de UX/UI

4.4.1 – Identidad de marca

Misión y Visión

Nuestra misión en Di/Pa es aportar organización y simplicidad al proceso de pago en establecimientos gastronómicos. Reduciendo el tiempo de espera y brindándoles a los comensales la libertad de dividir la cuenta según sus preferencias, disfrutando la experiencia hasta el último momento. Nuestra visión es garantizar el servicio más eficaz y confiable para el proceso de pagar en ámbitos sociales.

Esencia de la marca

La esencia de Di/Pa tanto para sus clientes como para sus usuarios es que es confiable y rápido. Es confiable por su transparente división de la cuenta, su transacciones segura, porque siempre buscamos ofrecer la mejor experiencia. Es rápido porque valoramos la importancia de compartir momentos en reuniones sociales y no queremos que se pierda por procesos lentos que no aprovechan los avances tecnológicos.

Nuestra identidad

Nuestra identidad está conformada por:

- Innovación.
- Simpleza.
- Velocidad.
- Personalización.
- Confort.

El slogan de la marca es:

- Di/Pa: dividí y pagá tu parte.

4.4.2 – UX writing

El UX writing es el arte de diseñar experiencia con palabras. Diseñar la experiencia como una historia, es lo que se prioriza a la hora de pensar el ux writing. En Di/Pa se genera contenido que sea claro, conciso y útil. Para ser claro, ponemos al usuario en el centro de la acción y le damos contexto. Palabras cortas y directas son la clave para que el usuario cumpla con los objetivos. A su vez, nos enfocamos en que el mensaje aporte valor, no basta con ser solo claros y concisos. Buscamos evitar el “¿y ahora qué hago?”, por ende debemos tener en cuenta cuáles son los escenarios posibles para que el usuario sepa qué hacer a continuación.

4.4.3 – Tablero de marca

A continuación se puede observar el tablero de marca de Di/Pa: el logo principal, los logotipos alternativos, la paleta de colores, nombre y tamaño de la tipografía que se va a utilizar en el producto.



Figura - Tablero de Marca Di/Pa

4.4.4 – Diseño de pantallas

A continuación se muestra el diseño en alta fidelidad de la web app que utilizarán los usuarios, es decir, los comensales de los establecimientos gastronómicos. El diseño fue creado utilizando Figma. Se utilizó el establecimiento gastronómico Dandy como ejemplo.

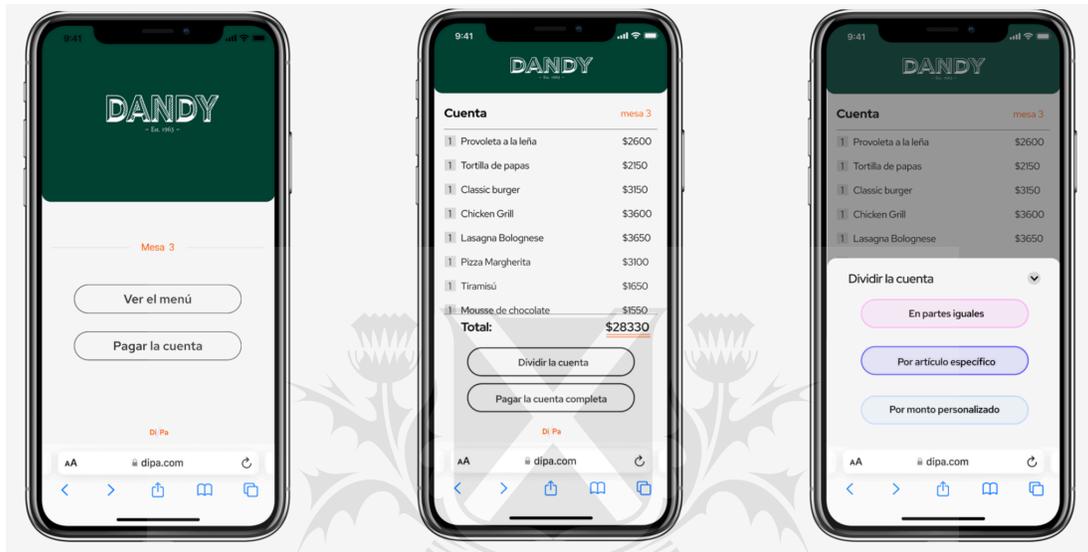


Figura 4.4.1 - Diseño de alta de fidelidad de las pantallas (de izquierda a derecha) de inicio, la cuenta y dividir la cuenta.

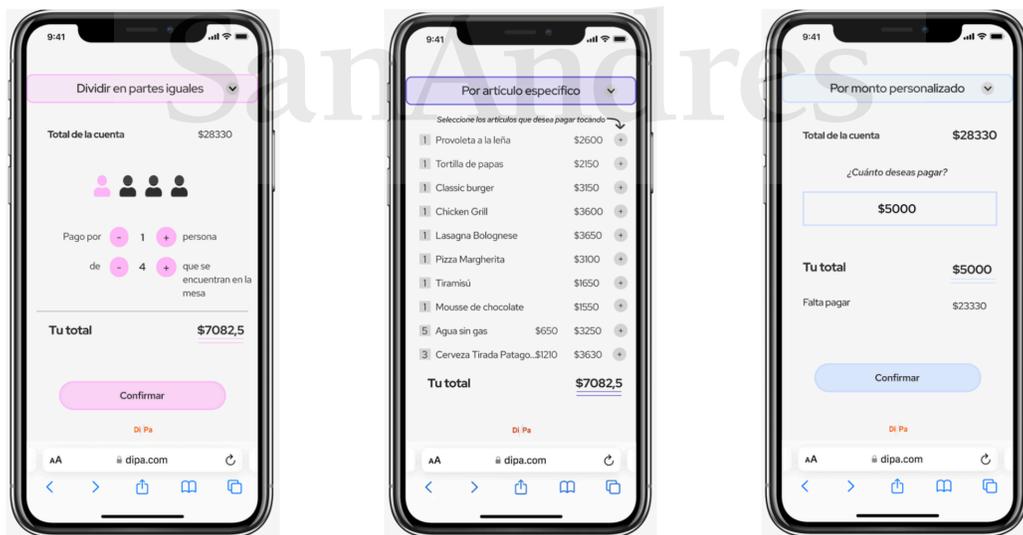


Figura 4.4.2 - Diseño de alta de fidelidad de las pantallas (de izquierda a derecha) de dividir la cuenta en partes iguales, por artículo específico y por monto personalizado.

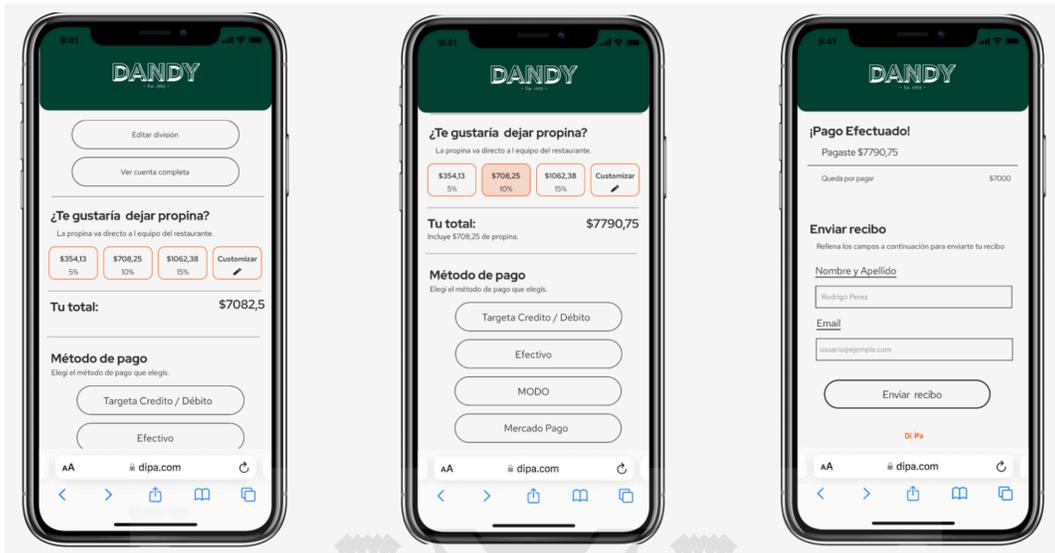


Figura 4.4.3 - Diseño de alta de fidelidad de las pantallas (de izquierda a derecha) de agregar propina, elegir método de pago y ticket.

5 – Modelo de negocio (CANVAS)

Para entender el negocio, utilicé un *business model canva*, una herramienta “estratégica para desarrollar y mostrar un modelo de negocio de forma visual” (Miro, n.d.), y así cualquier persona del equipo pueda entenderlo fácilmente. El mismo fue desarrollado en tres instancias temporales: a corto, mediano y largo plazo.

En el corto plazo, el objetivo es el lanzamiento y evolución del MVP. El segmento de mercado que apunta Di/Pa son los establecimientos gastronómicos donde el servicio es a la mesa, como se mencionó y desarrolló en la sección 2.2 – *Segmento de Mercado* y 2.3 – *Público Objetivo*. A su vez, estos tienen que estar ubicados en los barrios de Palermo, Recoleta, Las Cañitas, Puerto Madero, San Telmo, Villa Devoto, Chacarita, Núñez, Belgrano que se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

La propuesta de valor es brindar a los establecimientos gastronómicos una solución integral para digitalizar la facturación de las mesas, encargándose del procesamiento de pago y facilitando a los comensales la división de la factura entre ellos de forma sencilla y rápida. Esta forma consiste en brindarles a los consumidores de los establecimientos gastronómicos la opciones de dividir la cuenta en partes iguales, por artículo específico o por monto personalizado. La solución integral consiste en ofrecer un menú digital, sistema de propinas sin efectivo, integración con software gastronómicos y con diferentes métodos de pago: efectivo, Mercado Pago y Modo.

Los canales que se utilizarán para comunicar nuestra propuesta de valor a clientes son varios. En primer lugar, un sitio web claro y atrapante donde se va a brindar información clave para que los clientes puedan entender el producto que ofrecemos. Reuniones con los establecimientos gastronómicos será otro de los canales para mostrarles de primera mano cómo funciona el producto y sus beneficios. Otros dos canales que se utilizaran son *Paid Social* y *Organic Social*, a través de Instagram, Facebook y TikTok en ambos canales. A través de los posteos que realizaremos a través de estas herramientas, buscaremos llegar a nuestra audiencia y poder informar sobre la funcionalidad y experiencia que propone Di/Pa. Se utilizará el canal *Display*, a través de la red de Display de Google, donde se publicarán anuncios para captar clientes e informar a los usuarios. Por último, el email será el canal de comunicación con los clientes para pasar presupuestos, newsletters y responder preguntas personalizadas.

Con respecto a la relación con los clientes, al comienzo, se va a establecer un seguimiento semanal y estar disponibles frente a cualquier situación que se les presente. Las relaciones y atención será personalizada para tener un contacto más directo y así generar un vínculo más

fuerte con el cliente. A su vez, se ofrecerá actualizaciones y mantenimiento. También está la opción de atención online si el cliente lo prefiere.

La fuente de ingreso de Di/Pa consiste de un porcentaje, un 0,65%, del total de facturación por mes de cada establecimiento gastronómico. Al establecimiento gastronómico por mes, se le cobrará un 3% de su facturación total. Sin embargo, solo el 0,65% irá para Di/Pa, el restante 2,35% se utilizará para pagar las comisiones a las pasarelas de pago.

Las actividades claves que permitirán poner en marcha el negocio de servicio financiero se mencionan a continuación. En primer lugar, se debe desarrollar la web app e integrar con el software gastronómico del establecimiento gastronómico. En el corto plazo, solo estaremos trabajando con un software gastronómico. En segundo lugar, se debe crear, imprimir y plastificar los códigos QR para cada mesa del establecimiento gastronómico. Se debe testear el uso de la web-app y verificar que la web app lee correctamente los consumos de la mesa y puede dividir, en caso que los comensales lo deseen, correctamente la cuenta. Realizar test de usabilidad tanto para los clientes como los usuarios, es una actividad clave para poner a prueba la funcionalidad y la comodidad de la plataforma. Mantener y actualizar la web-app cuando sea necesario es importante para ir mejorando el funcionamiento. Por último, acompañar al cliente cuando necesita ayuda con la plataforma es importante para establecer un vínculo de confianza.

Los recursos clave con los que va a contar Di/Pa para realizar su actividad son diversos. En primer lugar, el compromiso con desarrollo de la web-app para que el cliente elija seguir usando el producto. En segundo lugar, la reputación de la empresa, si logramos que los clientes confíen en el servicio que se ofrece, va a generar un impacto positivo en la adquisición de nuevos clientes y en retenerlos. En tercer lugar, los usuarios son un recurso clave para que incentiven a los establecimientos a consumir este servicio. Por último, la infraestructura tecnológica que elegimos para llevar a cabo todo el ciclo operativo también es un recurso clave.

Las alianzas clave que tendrá Di/PA son tres: con las pasarelas de pago (Mercado Pago y Modo), softwares gastronómicos, y los comensales (usuarios). Es importante considerarlos desde un principio para el correcto desarrollo e implementación del producto.

Por último, con respecto a la estructura de costos, en primer lugar, son los costos de desarrollo de la web-app (desarrollo, hosteo, base datos, etc). Uno de los costos más altos que tiene Di/Pa es la integración con los software gastronómicos para así poder obtener la información sobre lo que consume cada mesa. Además, para poder desarrollar la web-app hay que considerar las suscripciones para el desarrollo de trabajo y sueldos de empleados. Por último, también se tiene costos de marketing y posicionamiento de marca.

En el mediano plazo, el objetivo será la expansión geográfica en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y lograr volumen suficiente para negociar mejores condiciones con las pasarelas de pago. Con respecto a la propuesta de valor, los comensales tendrán la posibilidad de crear una cuenta para llevar un registro de los lugares visitados, se le agregará un programa de fidelidad para los comensales y se lanzará la API de Di/Pa. Para fortalecer la relación con los clientes, crearemos un blog sobre la gastronomía del país y brindaremos consejos para los establecimientos gastronómicos. Además, el seguimiento pasará a ser mensual y se incluirá una sección de autoservicio en caso de problemas técnicos. En cuanto a las fuentes de ingresos, el 3% seguirá siendo el que se cobra a los establecimientos gastronómicos, pero a diferencia del corto plazo, el 0,90% irá para Di/Pa y el 2,10% se pagará a las pasarelas de pago, después de negociaciones con los mismos. Se les cobrará a los establecimientos gastronómicos por personalización de la plataforma que utilizan. Una actividad clave que se sumará, es la negociación con las pasarelas de pago con respecto a las comisiones. Por último, como parte de la estructura de costos, se añadirá el mantenimiento de la web-app.

En el largo plazo, el objetivo será la expansión geográfica a nivel nacional y convertirse en el mejor aliado de los comensales de los establecimientos gastronómicos en toda Argentina. Como propuesta de valor, a la solución integral se introducirán menús virtuales que utilizan realidad aumentada, permitiendo a los clientes ver los platos en 3D. La relación con los clientes se automatizará mediante *chatbots*. Por último, se espera que el 3% que se le cobra a los clientes, del total de su facturación mensual, esté compuesto por un 1,3% destinado a Di/Pa y un 1,7% destinado a las pasarelas de pago.

6 – Plan de Marketing

6.1 – Segmentación y targeting

Definir los segmentos y el targeting nos permitirá construir una estrategia de comunicación eficiente, orientada a los usuarios más propensos a adquirir Di/Pa, teniendo en cuenta nuestro contenido y el canal de contacto. Como fue explicado anteriormente en la sección 2.2 - *Segmentación de Mercado* y 2.3 - *Público Objetivo*, nuestro plan de marketing está dirigido a esos dos grandes grupos.

Por un lado, tenemos a los establecimientos gastronómicos (restaurantes, bares y cafeterías) con servicio a la mesa. En cuanto a su ubicación geográfica, son los que se encuentran en los polos gastronómicos de CABA (Palermo, Recoleta, Las Cañitas, Puerto Madero y San Telmo). Buscan innovar procesos a través de la digitalización, y así poder ofrecer a sus comensales servicios que mejoran su experiencia en el establecimiento. Son establecimientos que están abiertos a los nuevos servicios que ofrece la industria gastrotech, buscando nuevas soluciones digitales que ayuden a crecer al negocio. Sus comensales pertenecen a un nivel socioeconómico de clase media, media alta y alta.

Este segmento está dividido en diferentes targets para poder satisfacer las necesidades de cada uno de estos:

- Alto volumen de clientes: Dirigirse a restaurantes, cafeterías y bares con un alto volumen de clientes, como cadenas populares. Estos establecimientos pueden beneficiarse de una solución de pago eficiente que agilice el proceso de pago y mejore la satisfacción del cliente.
- Informales: Dirigirse a restaurantes informales donde los clientes suelen tener interacciones más rápidas y desean una opción de pago sin complicaciones.
- De lujo: Dirigirse a restaurantes de alta gama que desean ofrecer una experiencia de pago moderna y conveniente a sus clientes.

Por otro lado, son los comensales de los restaurantes, cafeterías y bares mencionados previamente. Esta plataforma está diseñada para mejorar su experiencia, ofreciendo comodidad, seguridad y ahorro de tiempo a un audiencia que valora resolver todo desde el celular en cuestiones de *taps*. Son usuarios de smartphones que están familiarizados con transacciones y pagos a través de sus celulares, demostrando una disposición para adoptar nuevas tecnologías y métodos de pago innovadores. Sea por trabajo, placer o eventos sociales,

son usuarios que frecuentan establecimientos gastronómicos, ubicados en los polos gastronómicos de la Ciudad de Buenos Aires, con regularidad. La satisfacción de este grupo de usuarios con la experiencia de Di/PA es esencial, ya que será un factor clave en la expansión y adopción de esta solución por parte de los establecimientos gastronómicos.

6.2 – Posicionamiento de Marketing

En marketing, el concepto de posicionamiento del producto se refiere a la manera que los consumidores perciben un producto en función de sus atributos importantes y el lugar que ocupa en la mente del consumidor respecto a los productos competidores.

Como se mencionó previamente, en Argentina, Di/Pa no tiene competencia directa. Sin embargo, existen otras empresas en el mercado que podrían convertirse en potenciales competidores debido a su experiencia que ya tienen en el rubro y los servicios que ofrecen. A continuación, se presenta un posible posicionamiento de marketing con respecto a estos competidores potenciales.



Figura 6.2.1 - Mapa de Posicionamiento de Di/Pa

Los ejes de posicionamiento del producto se centran, en el eje horizontal, en la integración de servicios gastronómicos, y en el eje vertical, en la división y pago de la cuenta digitalizada. Se eligieron esos dos ejes debido a que son los aspectos que actualmente se destacan en comparación con los potenciales competidores. Estos ejes revelan la carencia que hay de un producto que satisfaga ambas necesidades dentro de la industria gastronómica.

El eje vertical indica el nivel de funcionalidades relacionadas con la división y el pago de la cuenta digitalizada: a mayor altura en el eje, mayor funcionalidad en este aspecto; a menor altura, menor funcionalidad. Por otro lado, el eje horizontal representa la integración de servicios gastronómicos, donde a mayor posición hacia la derecha se encuentra un producto con más integraciones, y hacia la izquierda, menos integraciones.

La estrategia de Di/Pa es posicionarse en el mercado destacando sus beneficios y su facilidad de uso. Buscamos que Di/Pa sea reconocido por su simplicidad, confiabilidad y rapidez de procesamiento, tanto para los clientes como para los usuarios. Nuestro propósito es que, al finalizar una comida, un grupo de consumidores pueda pagar a través de Di/Pa gracias al servicio contratado por el establecimiento gastronómico.

Además, Di/Pa se posicionará en base a un estilo de vida. Hoy en día, cada vez más personas prefieren pagar con sus celulares, ya que hoy los celulares tienen casi todo lo que uno necesita cuando sale a la calle. Buscamos que los usuarios de Di/Pa adopten como costumbre la división y el pago instantáneo a través de su celular al salir a comer de a dos o más.

6.3 – Canales y Mensajes

A continuación, mostraremos algunos mensajes que utilizaremos en los diferentes canales. Sin embargo, es importante mencionar antes los territorios de la marca, es decir, los diferentes tipos de verticales de contenido sobre los que se puede desarrollar una marca. Di/Pa se desarrolla en los siguientes territorios:

- **Producto:** se mostrará contenido sobre los beneficios de utilizar Di/Pa para dividir la cuenta y realizar pagos durante experiencias gastronómicas grupales. Además, se compartirá contenido sobre la utilización efectiva de la plataforma, las alianzas con los software gastronómicos y pasarelas de pago, quienes utilizan este servicio, y nuevos lanzamientos de funcionalidades.

- Testimonios de clientes y usuarios: mostrará contenido sobre recomendaciones u opiniones de clientes y usuarios que usen o hayan usado Di/Pa.
- Establecimientos gastronómicos: mostrará contenido sobre lo que sirven los establecimientos gastronómicos que utilizan Di/Pa y las ofertas que tienen.
- Estilo de vida: mostrará contenido sobre cómo Di/Pa simplifica el estilo de vida al eliminar la necesidad de llevar efectivo o tarjetas físicas para pagar en establecimientos gastronómicos.

Algunos de los mensajes que se utilizarán para los clientes (los establecimientos gastronómicos), incluyendo qué territorio pertenecen y en qué canal serán compartidos:

Canal	Territorio	Mensaje
Display (Google Display)	Producto	Potenciá tu restaurante con DiPa: Dejá que nosotros nos encarguemos del procesamiento de pagos mientras vos te enfocás en brindar una experiencia gastronómica excepcional. Descubrí más hoy mismo. 
Organic & Paid Social (Instagram, Facebook, TikTok)	Producto	Di/Pa ofrece una solución integral para el proceso de pago con comensales en restaurantes: <ul style="list-style-type: none"> ● Menú Digital y Cuenta Digital integrados. ● Reportes detallados sobre los ingresos del establecimiento. ● Seguimiento de preferencias e historial de consumo de tus clientes. ● Procesamiento de pagos ágil y seguro.
	Testimonios de clientes y usuarios	Beneficios que obtuvieron clientes y usuarios al utilizar Di/Pa.

Algunos de los mensajes que se utilizarán para los usuarios (comensales de los establecimientos gastronómicos), incluyendo a qué territorio pertenecen y en qué canal serán compartidos:

Canal	Territorio	Mensaje
Organic & Paid Social	Establecimientos gastronómicos	Si te gusta probar nuevos sabores, no te pierdas este restaurante. Al final de la comida, podrás pagar en unos segundos gracias a nuestros códigos QR ¿qué esperas?

(Instagram, Facebook, TikTok)	Estilo de Vida	¿Quién más disfruta la libertad de salir a comer solo con su celular? Con Di/Pa, experimenta la comodidad de dividir la cuenta y pagar fácilmente desde tu dispositivo. ¡Disfruta de la independencia que te ofrece Di/Pa en cada salida gastronómica!
	Producto	Escaneá. Dividí. Dejá Propina (si tuviste una gran experiencia). Pagá. Con Di/Pa es posible en segundos. ¿Te olvidaste de traer efectivo para la propina? No te preocupes, incluía con Di/Pa.

6.4 – Cono de Conversión

El concepto de conversión describe cinco etapas por las que pasa un cliente potencial desde el primer contacto con la marca hasta cumplir un objetivo, como comprar el servicio. Cada etapa plantea un objetivo redactado de acuerdo con los principios SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound). Además, a cada etapa se le asocia el KPI que le corresponde. El objetivo general de la marca es incrementar la base de clientes un 30% cada mes a lo largo de un año.

1. **Conciencia:** Ampliar el alcance del sitio web de Di/Pa a 10.000 usuarios únicos mensuales mediante la implementación de estrategias de marketing en redes sociales y otros canales comunicacionales relevantes. Este incremento en el tráfico web permitirá que los visitantes tomen conciencia de las soluciones ofrecidas por Di/Pa, mostrando interés en obtener más información a través de un formulario.

KPI: Alcance.

2. **Consideración:** Atraer entre 200 y 400 leads a la landing page de Di/Pa provenientes de los canales digitales cada mes.

KPI: Clicks al sitio (total de veces que se ingresó a la URL de nuestro contenido y derivó tráfico hacia el sitio web).

3. **Conversión:** Convertir el 10% de los leads generados a través de estrategias de marketing en clientes activos que implementen Di/Pa en sus establecimientos gastronómicos mensualmente.

KPI: Nuevos clientes.

4. **Retención:** Ofrecer asistencia personalizada, resolver dudas e inquietudes, y proporcionar incentivos adicionales, como promociones especiales, a los clientes de Di/Pa una vez por semana durante un año para mantener su compromiso y retenerlos a largo plazo.

KPI: Puntuación de satisfacción del cliente.

5. **Fidelización:** Alcanzar y mantener un Net Promoter Score (NPS) de 10 puntos durante un año, utilizando encuestas y retroalimentación de los clientes para evaluar continuamente su satisfacción y lealtad hacia Di/Pa.

KPI: Net Promoter Score (NPS)

6.5 – Plan de Medios

Un plan de medios es una hoja de ruta consensuada, que busca alcanzar las metas propuestas por la marca en los canales y fuentes seleccionados. Es una herramienta que nos permite planificar cuánto invertiremos en cada etapa del funnel de conversión segmentado por canales y fuente. Su diseño implica un trabajo exhaustivo y meticuloso estructurado en varias etapas que son indispensables y complementarias las unas de las otras, dichas etapas se corresponden con el funnel de conversión y determinan la organización de los objetivos y de los KPIs. Para Di/Pa diseñamos un plan de medios para los clientes.

Este plan de medios corresponde a la etapa de lanzamiento del producto. Se determinó una inversión total de USD \$6.350 para un periodo de 6 meses. Cabe mencionar que previamente a esta etapa, se realizó una inversión inicial de USD \$1.000 con el objetivo de reconocimiento y de generar expectativa utilizando las mismas tres fuentes. Para la inversión se determinó que un 50% irá a la etapa de conciencia, un 30% a consideración y un 20% a conversión.

Etapa	Medio	Fuente	Objetivo	Inversión	KPI
Conciencia	Paid Social	Meta Adas	Reconocimiento	\$1270	Alcance
		TikTok Ads	Reconocimiento	\$635	Alcance
	Display	Google Display Ads	Reconocimiento	\$1270	Alcance
Consideración	Paid Social	Meta Adas	Tráfico a la web	\$762	Click Through Rate, Seguidores

		TikTok Ads	Tráfico a la web	\$381	Click Through Rate, Seguidores
	Display	Google Display Ads	Tráfico a la web	\$762	Click Through Rate
Conversión	Paid Social	Meta Adas	Lead envía formulario para solicitar presupuesto.	\$508	Costo Por Lead, ROAS
		TikTok Ads	Lead envía formulario para solicitar presupuesto.	\$254	Costo Por Lead, ROAS
	Display	Google Display Ads	Lead envía formulario para solicitar presupuesto.	\$508	Costo Por Lead, ROAS

7 – Operaciones del Negocio

7.1 – Procesos Principales

NOMBRE DEL PROCESO	Módulo de Conciliación y Liquidación
DESCRIPCIÓN	Correcta gestión de los días en que se le entrega la plata a los establecimientos gastronómicos a partir de la fecha que las pasarelas de pago nos la entregan.
ENTRADA	Los fondos enviados por las pasarelas de pago.
SALIDA	Los fondos facturados por los establecimientos gastronómicos, descontando la comisión de Di/Pa.
RESPONSABLES	Equipo de finanzas.
PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN	Aproximadamente cada 48 horas.

NOMBRE DEL PROCESO	Alianza con las Pasarelas de Pago
DESCRIPCIÓN	Establecer alianzas con las pasarelas de pago en los establecimientos gastronómicos es esencial para futuras negociaciones y el éxito de Di/Pa.
ENTRADA	Pagos realizados por los comensales.
SALIDA	Pagos descontando la comisión.
RESPONSABLES	Equipo de finanzas
PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN	Diariamente.

NOMBRE DEL PROCESO	Promoción y Marketing
DESCRIPCIÓN	Promover Di/Pa a través de estrategias de marketing en línea, redes sociales y la comunicación directa con los clientes para aumentar la conciencia y el uso de la plataforma.
ENTRADA	Estrategia de marketing propuesta.

SALIDA	Resultados de la campaña de marketing.
RESPONSABLES	Equipo de marketing.
PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN	Mensualmente.

NOMBRE DEL PROCESO	Alta de Establecimientos Gastronómicos
DESCRIPCIÓN	Registrar los establecimientos gastronómicos en la plataforma de Di/Pa cuando contratan el servicio.
ENTRADA	Solicitud de registro por parte del establecimiento gastronómico.
SALIDA	Creación de un usuario en la plataforma.
RESPONSABLES	Equipo de desarrollo.
PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN	Cuando se firma el contrato de contratación del servicio.

NOMBRE DEL PROCESO:	Monitoreo de Plataforma.
DESCRIPCIÓN:	Controlar el rendimiento de la plataforma a través de la recopilación de datos y métricas de Google Analytics.
ENTRADA:	Datos recopilados por las métricas de Google Analytics.
SALIDA:	Informe de rendimiento.
RESPONSABLES:	Equipo de ventas.
PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN:	Mensual.

7.2 – Operaciones Críticas

Las dos operaciones críticas de Di/Pa, que tienen prioridad sobre las demás, requieren una atención especial debido a su importancia y su potencial impacto en el negocio. Estas operaciones son:

1. **Transacción de pagos:** Esta operación crítica implica el procesamiento de pagos a través de una plataforma de terceros, como MercadoPago o Modo. Un fallo en esta operación podría resultar en pérdidas significativas para la empresa al no poder completar las transacciones.
2. **Visualización de la cuenta a través de la web-app:** Esta es la principal función de la app-web. Dado que esta información se obtiene a través de la API de software gastronómicos, cualquier fallo podría afectar la capacidad de Di/Pa para cobrar a los comensales mediante pagos digitales, lo que a su vez podría perjudicar la imagen de la marca y la confianza de los clientes.

7.3 – Recursos materiales

A continuación, se puede observar en la tabla los recursos materiales que el producto final necesitará para su funcionamiento.

#	EQUIPAMIENTO / MÁQUINAS	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CANTIDAD	COSTO PREVISTO
1	Impresión de QR	Para poder acceder a la web app de manera rápida desde la mesa.	Depende de la cantidad de establecimientos	\$0,88 x QR
2	Computadoras	Para el desarrollo del trabajo de los empleados.	Depende de la cantidad de empleados	\$850 x unidad

Los costos fueron tomados en el mes de Junio 2023.

8 – Equipo

En Di/Pa, nuestro objetivo es reunir un equipo diverso con habilidades complementarias que abarquen todas las áreas fundamentales del negocio. Buscamos personas que comprendan y aprecien la dinámica del trabajo en equipo, reconociendo la importancia de una comunicación clara y efectiva. Se valorará la flexibilidad y la creatividad como pilares fundamentales para enfrentar los retos propios de un entorno digital en constante evolución. Nos interesa integrar personas cuyas habilidades y enfoques diversos puedan enriquecer y fortalecer nuestro equipo. Esperamos que la combinación de las diversas habilidades técnicas desempeñe un papel fundamental en el rendimiento óptimo dentro del entorno dinámico de los negocios digitales.

8.1 – Equipo funcional

Esta sección se enfoca en la estructura organizacional del negocio a lo largo de distintos periodos: corto plazo (1 año), mediano plazo (2-4 años) y largo plazo (5 años en adelante). En ella se detallan los cargos, funciones y jerarquías de cada área o departamento, distribuidos en cuatro subsecciones: Personal Directivo, Personal de Mando Medio, Personal Operativo y Personal Técnico / Digital.

8.1.1 – Personal Directivo

Puesto de Trabajo	Tareas / Respons.	Nivel de Resultados	Habilidades Técnicas	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Salario Mensual Bruto (USD)	Momento de Contratación (plazo)
Chief Executive Officer (CEO)	Definir, desarrollar y dirigir estrategias de negocio para cumplir metas y objetivos. Garantizar la administración integral del negocio y asumir la responsabilidad de los resultados de la Unidad de Negocios. Dirigir esfuerzos para mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa. Buscar constantemente la competitividad, explorando la incorporación en nuevos mercados. Coordinar las actividades de finanzas, administración, comercialización, desarrollo de productos y	Estratégicos. Medición por OKRs.	Conocimientos en Tecnología. Comprensión de Pagos Electrónicos y Procesamiento de Transacciones Experiencia en Plataformas Digitales y Experiencia de Usuario (UX) Conocimiento del Mercado Gastronómico	Visión Estratégica y Planificación Habilidades de Comunicación y Liderazgo Toma de Decisiones Habilidades de Negociación y Alianzas Estratégicas Gestión del Cambio y Adaptabilidad	Experiencia dirigiendo. Educación: estudios universitarios en negocios digitales.	\$4.443	Corto

	aspectos legales para alinear estratégicamente las operaciones de la empresa.						
Director Comercial (CCO)	<p>Desarrollo y Ejecución de Estrategias Comerciales. Gestión del Equipo Comercial. Análisis de Mercado y Segmentación. Desarrollo de Relaciones Comerciales. Gestión de Precios y Negociación. Seguimiento y Análisis de Resultados de Clientes.</p>	<p>Estratégicos. Operacionales. Medición por OKRs.</p>	<p>Conocimientos en Tecnología y Producto. Especializado en Ventas.</p>	<p>Liderazgo de Equipos. Comunicación persuasiva para comunicar claramente el valor de Di/Pa a los establecimientos gastronómicos y otras partes interesadas. Toma de Decisiones Estratégicas basadas en datos y análisis para impulsar el crecimiento y la adopción de la plataforma. Capacidad para negociar acuerdos comerciales beneficiosos y establecer relaciones sólidas con clientes y socios estratégicos</p>	<p>Experiencia dirigiendo. Educación: estudios universitarios Administración de Empresas. Conocimiento y experiencia en la industria gastronómica.</p>	\$3.174	Corto
Director Tecnológico (CTO)	<p>Definir y liderar la visión tecnológica de Di/Pa, estableciendo la estrategia tecnológica para garantizar la alineación con los objetivos comerciales. Supervisar el desarrollo, la mejora continua y la escalabilidad de la plataforma Di/Pa para satisfacer las necesidades del mercado y de los clientes. Supervisar las operaciones tecnológicas diarias, incluyendo el soporte técnico, la seguridad de la plataforma, el mantenimiento de la infraestructura y la gestión de la capacidad. Investigación y Desarrollo (I+D) Colaboración Interdepartamental:</p>	<p>Medición por OKRs.</p>	<p>Amplia experiencia en desarrollo de software, arquitectura de sistemas, infraestructura tecnológica y seguridad de la información. Gestión de Proyectos y Metodologías Ágiles. Comprender los principios de seguridad cibernética y protección de datos para garantizar la integridad y seguridad de la plataforma Di/Pa.</p>	<p>Liderazgo y Gestión de Equipos Capacidad para comunicar estrategias, problemas técnicos y soluciones de manera clara y comprensible a diferentes audiencias, incluyendo a no técnicos. Toma de Decisiones Estratégicas Gestión del Cambio y Adaptabilidad. Habilidades de Resolución de Problemas.</p>	<p>Experiencia dirigiendo equipos grandes. Educación: Ingeniero en sistemas.</p>	\$3.174	Mediano

	Trabajar estrechamente con otros departamentos como el de desarrollo, ventas y marketing para alinear estrategias y objetivos.						
Chief Product Officer (CPO)	Desarrollo y Estrategia del Producto. Gestión del Ciclo de Vida del Producto. Colaboración Interdepartamental. Desarrollo de Roadmap y Priorización.	Estratégicos. Operacionales	Experiencia previa en roles de gestión de producto, con conocimientos profundos en desarrollo de software, diseño de experiencia de usuario (UX) y metodologías de desarrollo ágil. Habilidad para analizar datos relevantes del producto, utilizar métricas clave (KPIs) y aplicar herramientas de análisis para tomar decisiones fundamentadas. Conocimientos en UX/UI.	Liderazgo y Gestión de Equipos. Comunicación efectiva. Gestión del Cambio y Adaptabilidad. Enfoque en la Experiencia del Usuario.	Sólida y verificable trayectoria en roles directivos o gerenciales dentro de empresas de servicios. Educación: licenciatura en Negocios Digitales o Diseño Industrial. Experiencia demostrada en la gestión de productos.	\$3.174	Mediano

8.1.2 – Personal Mandos Medios

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades	Perfil Profesional	Salario Mensual Bruto (USD)	Momento de Contratación (plazo)
Gerente de Servicio al Cliente	Asegurar que los clientes tengan una experiencia satisfactoria al utilizar Di/Pa. Esto implica resolver problemas o consultas de los clientes, gestionar situaciones de conflicto y garantizar una comunicación efectiva entre el personal y los clientes.	Medición por OKRs.	Conocimiento básico de Microsoft 360. Empatía y Orientación al Cliente. Capacidad Organizativa.	Experiencia en Servicio al Cliente. Orientación a Resultados. Ser flexible y capaz de adaptarse a cambios en las necesidades del cliente o en la plataforma, proporcionando soluciones ágiles y eficientes.	\$2.539	Corto
Gerente Administración y Finanzas	Supervisar las actividades financieras de la plataforma, incluyendo	Medición por OKRs.	Conocimientos Financieros Avanzados: Dominio en contabilidad, análisis financiero,	Experiencia en roles gerenciales o directivos en el área de administración y finanzas,	\$2.539	Mediano

	<p>presupuestos, contabilidad, tesorería, informes financieros y gestión de riesgos. Asegurar el cumplimiento de regulaciones fiscales, contables y financieras, así como la elaboración de informes financieros en tiempo y forma. Optimizar el uso de recursos financieros, asegurando la eficiencia en la inversión y la maximización del retorno de la inversión (ROI).</p>		<p>presupuestos y planificación financiera estratégica. Habilidad para liderar y motivar equipos, fomentando la colaboración y el rendimiento óptimo en un entorno multifuncional.</p>	<p>preferiblemente en empresas relacionadas con tecnología o servicios digitales. Educación: Licenciatura o posgrado en Finanzas, Administración de Empresas, Contabilidad o áreas afines.</p>		
Gerente de Marketing	<p>Desarrollar estrategias de marketing y promoción para aumentar la visibilidad y el conocimiento de Di/Pa. Planificación y ejecución de campañas publicitarias, el desarrollo de material promocional, la gestión de las redes sociales y la colaboración con otros departamentos para garantizar una comunicación coherente de la marca y el producto.</p>	<p>Medición por OKRs.</p>	<p>Capacidad para desarrollar e implementar estrategias de marketing integrales. Experiencia en marketing digital, incluyendo SEO, SEM, marketing de contenidos, redes sociales y email marketing. Creatividad y Pensamiento Analítico. Gestión de Proyectos y Colaboración.</p>	<p>Experiencia relevante en roles de marketing, preferiblemente en la industria tecnológica, servicios digitales o relacionada con la gastronomía. Educación en Marketing o Campo Relacionado: Licenciatura o posgrado en Marketing, Comunicaciones, Publicidad o áreas afines. Certificaciones adicionales en marketing digital serían beneficiosas.</p>	\$2.539	Mediano
Gerente Ventas	<p>Desarrollar estrategias para promover y aumentar la adopción de Di/Pa. Identificar oportunidades de mercado, establecer relaciones con clientes potenciales, realizar presentaciones y demostraciones, y trabajar en colaboración con el equipo de ventas</p>	<p>Medición por OKRs.</p>	<p>Mantener relaciones sólidas con los clientes existentes, identificando oportunidades de crecimiento y asegurando altos niveles de satisfacción. Capacidad para desarrollar e implementar estrategias de ventas efectivas para adquirir nuevos</p>	<p>Experiencia en Ventas: en roles de ventas, preferiblemente en la industria tecnológica, servicios digitales o relacionados con la gastronomía. Educación: Licenciatura en Administración de Empresas, Marketing o áreas afines. Certificaciones o estudios adicionales</p>	\$2.539	Mediano

	para cerrar acuerdos y alcanzar los objetivos de ventas.		clientes y expandir la base de usuarios.	en ventas y negociación serían valorados.		
--	--	--	--	---	--	--

8.1.3 – Personal Operativo

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento Esperado	Habilidades Técnicas	Salario Mensual Bruto (USD)	Momento de Contratación (plazo)
Especialista en Soporte Técnico	Brindar asistencia técnica a los establecimientos gastronómicos que utilizan la plataforma, respondiendo consultas y resolviendo problemas técnicos. Identificar y diagnosticar problemas técnicos, proporcionando soluciones efectivas y claras a los usuarios. Asistir en la configuración inicial de la plataforma para nuevos clientes, así como mantener y actualizar la plataforma según sea necesario.	Tiempo de Respuesta Eficaz. Satisfacción del Cliente. Resolución de Problemas Complejos.	Habilidades de Comunicación. Capacidad de Diagnóstico. Gestión del Tiempo. Conocimiento de plataformas digitales.	\$1.904	Corto
Desarrollador Full Stack	Desarrollo de la Web app. Integración de Sistemas. Optimización del Rendimiento. Colaboración Interdepartamental.	Entrega de Calidad. Eficiencia y Cumplimiento de Plazos. Resolución de Problemas.	Dominio en el desarrollo tanto de aplicaciones web (usando tecnologías como HTML, CSS, JavaScript, etc.) Conocimientos en Bases de Datos: Experiencia en diseño y gestión de bases de datos relacionales (SQL) y no relacionales (NoSQL) para respaldar la plataforma. Experiencia con frameworks y herramientas de desarrollo como React.js, Node.js, Express.js, Django, Laravel, entre otros. Experiencia en control de versiones para el desarrollo colaborativo y la gestión de código.	\$2.539	Corto
Desarrollador Back-end	Desarrollo de Lógica de Servidor. Gestión de Base de Datos. Seguridad y Protección de Datos. Optimización del Rendimiento.	Fiabilidad y Estabilidad. Seguridad y Cumplimiento. Rendimiento Óptimo.	Lenguajes de Programación. Bases de Datos: Dominio en bases de datos relacionales (SQL) como MySQL, así como experiencia en bases de datos NoSQL como MongoDB y Redis. Seguridad Informática.	\$2.539	Corto

			Control de versiones y Metodologías.		
Capacitador Clientes	<p>Crear material educativo efectivo y atractivo, como manuales, videos instructivos, presentaciones o guías interactivas, centrado en la operación y funcionalidades de la plataforma Di/Pa. Obtener retroalimentación de los clientes para identificar áreas de mejora en la capacitación y en la experiencia de uso de Di/Pa.</p>	<p>Lograr que los establecimientos gastronómicos comprendan y adopten rápidamente la plataforma Di/Pa, reflejado en una implementación exitosa en sus procesos. Mantener altos niveles de satisfacción entre los clientes.</p>	<p>Herramientas de Formación: Experiencia en el uso de herramientas de capacitación y presentación, como software de presentaciones (PowerPoint), plataformas de aprendizaje en línea o herramientas de colaboración (Microsoft Teams). Entendimiento de conceptos básicos de tecnología y sistemas informáticos para explicar términos técnicos y procedimientos de manera comprensible para los clientes.</p>	\$889	Mediano
Asistente Administrativo	<p>Asistir al Gerente de Administración y Finanzas con sus tareas. Encargarse del registro, clasificación y archivo de documentos relacionados con la operación del negocio. Programar reuniones, eventos o sesiones de capacitación para el equipo interno, asegurando una logística adecuada. Asistir en la preparación de informes, presentaciones, redacción de correos electrónicos y otras tareas de oficina según sea necesario.</p>	<p>Mantener una documentación organizada y actualizada, permitiendo un acceso rápido y preciso a la información requerida.</p>	<p>Manejo de herramientas Microsoft Office 365. Experiencia en la organización y mantenimiento de archivos físicos y digitales.</p>	\$635	Largo
Asistente de Producto	<p>Asistir en el seguimiento y coordinación de las fases del desarrollo de la plataforma Di/Pa, trabajando en estrecha colaboración con el equipo de desarrollo y otros departamentos. Recopilar, documentar y comunicar los requisitos del producto, incluyendo funcionalidades, mejoras y actualizaciones, basándose en las necesidades de los usuarios y el mercado. Facilitar la comunicación entre los equipos internos, asegurando que todos estén informados sobre los avances del producto.</p>	<p>Participación activa en el avance de los proyectos, cumpliendo con los plazos establecidos y contribuyendo al logro de objetivos. Asegurar la correcta comprensión y documentación de los requisitos del producto, reduciendo la necesidad de cambios y correcciones posteriores.</p>	<p>Familiaridad con metodologías de gestión de proyectos como Agile o Scrum para contribuir eficazmente en el seguimiento y avance del producto. Habilidad para utilizar herramientas de gestión de proyectos (Jira). Aptitud para analizar datos, identificar tendencias y traducir las necesidades del cliente en requisitos específicos del producto.</p>	\$1.270	Largo
Asistente de Ventas	<p>Investigar y crear listas de posibles clientes en el sector gastronómico interesados en adoptar Di/Pa. Comunicarse</p>	<p>Identificación exitosa de clientes potenciales interesados en Di/Pa,</p>	<p>Excelente capacidad para comunicarse de forma persuasiva y efectiva tanto de forma escrita como verbal.</p>	\$889	Largo

	con los clientes potenciales, presentarles las características y beneficios de Di/Pa. Realizar seguimiento a los clientes potenciales, mantener comunicación constante para resolver dudas.	manteniendo una lista actualizada.	Habilidad para establecer y mantener relaciones sólidas con clientes potenciales, construyendo confianza y credibilidad. Manejo de Herramientas de CRM: Familiaridad con sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para realizar seguimiento efectivo de clientes potenciales y mantener registros precisos de interacciones.		
--	---	------------------------------------	---	--	--

8.1.4 – Personal Técnico / Digital

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento Esperado	Habilidades Técnicas	Salario Mensual Bruto (USD)	Momento de Contratación (Plazo)
Diseñador UX	Realizar investigaciones para comprender las necesidades y comportamientos de los usuarios en establecimientos gastronómicos, identificando problemas y oportunidades para mejorar la experiencia del usuario en Di/Pa. Crear interfaces intuitivas y atractivas que permitan a los usuarios interactuar fácilmente con la plataforma, asegurando la usabilidad y la accesibilidad. Desarrollar prototipos y realizar pruebas con usuarios para evaluar la efectividad del diseño, iterando para mejorar la experiencia del usuario.	Experiencia de Usuario Mejorada. Iteración Efectiva. Implementación exitosa.	<p> dominio de principios de diseño de experiencia de usuario (UX) y diseño de interfaz de usuario (UI), así como herramientas como Figma para crear prototipos y wireframes.</p> <p> Capacidad para realizar investigaciones, encuestas y pruebas con usuarios para comprender sus necesidades y comportamientos. Prototipado y Testeo.</p> <p> Habilidad para trabajar en equipo, comunicar eficazmente ideas y conceptos de diseño, y colaborar estrechamente con otros miembros del equipo.</p>	\$1.523	Mediano
Analista de Datos	Recolectar, limpiar y analizar datos relacionados con el uso de Di/Pa, examinando tendencias, patrones y métricas clave para identificar oportunidades de mejora. Generación de Informes y Métricas. Utilizar técnicas de modelado de datos para prever tendencias futuras, comportamientos de los usuarios o necesidades del mercado.	Proporcionar análisis y recomendaciones accionables que impulsen mejoras significativas en Di/Pa y su rendimiento general. Informes y Métricas Claras.	<p> Manejo de Herramientas de Análisis: Tableau y Google Analytics.</p> <p> Entendimiento profundo de técnicas estadísticas, modelado predictivo, análisis de regresión, clustering, y otras metodologías de análisis de datos.</p> <p> Experiencia en limpieza, integración y gestión de datos provenientes de múltiples fuentes para asegurar su calidad y utilidad.</p>	\$1.270	Mediano

8.2 – Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa. El organigrama de Di/Pa se desarrolla en diferentes fases: corto, mediano y largo plazo.

En el corto plazo, se identifican roles críticos para el desarrollo y lanzamiento de la web app en su fase inicial. El Chief Executive Officer (CEO) liderará ambos equipos: el comercial y el de desarrollo, siendo su responsabilidad principal la promoción de la visión de Di/Pa y tomar decisiones estratégicas para progresar en el desarrollo del producto. El Director Comercial (CCO) estará a cargo de atraer clientes y estará dirigiendo un equipo compuesto por un Gerente de Servicio al Cliente, responsable de capacitar a los clientes, y a un Especialista en Soporte Técnico, encargado de resolver posibles fallos en los establecimientos gastronómicos.

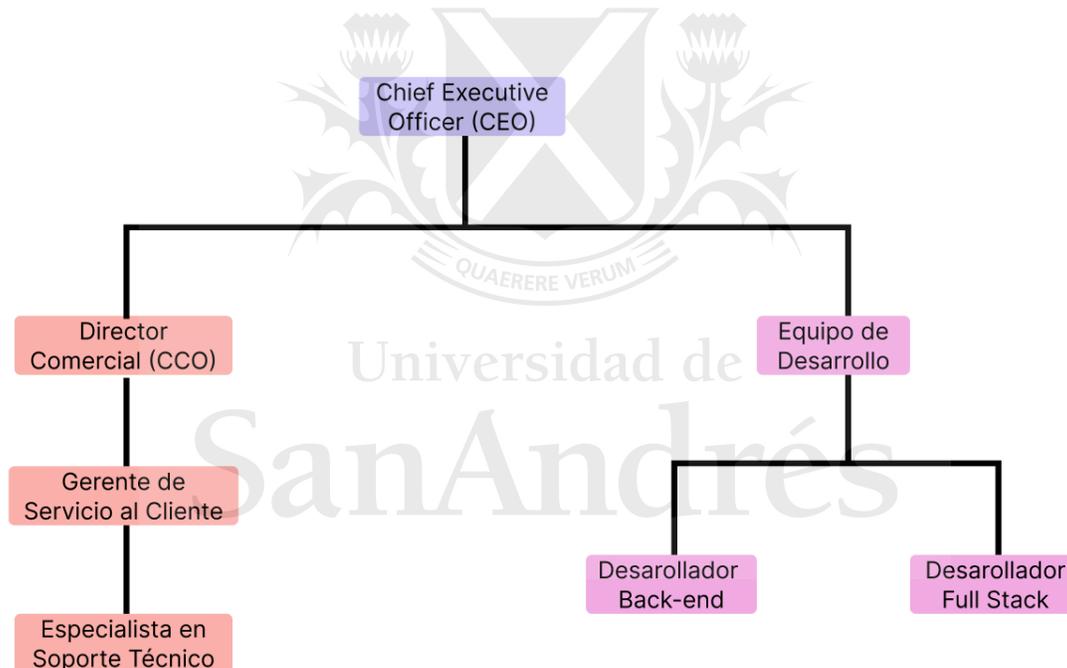


Figura 8.2.1 - Organigrama de la organización a corto plazo

En el mediano plazo, se planea la incorporación de nuevas áreas de negocios que contribuyan al crecimiento del negocio. Se sumará un Gerente de Administración y Finanzas, un Director Tecnológico (CTO) y un Chief Product Officer (CPO). A medida que más establecimientos gastronómicos utilicen Di/Pa, se requerirá un responsable para la gestión administrativa y financiera. El CTO estará a cargo del equipo de desarrollo e integrará dos nuevos roles: un Diseñador UX y un Analista de Datos. En Di/Pa, nuestra meta es proporcionar la mejor

experiencia de usuario, simplificando el proceso tanto para clientes como usuarios. A medida que la cantidad de clientes y usuarios aumente, se necesitará un profesional encargado de generar informes basados en los datos del producto, y a partir de ellos, tomar decisiones para continuar mejorando y creciendo. El CPO se enfocará en el crecimiento del producto, incluyendo nuevas funcionalidades requeridas por el mercado. En el área comercial, se incorporarán un Gerente de Marketing, encargado de las campañas para atraer nuevos clientes, y un Gerente de Ventas, responsable de las negociaciones tanto con clientes como con pasarelas de pago y softwares gastronómicos. Por último, un Capacitador de Clientes, para aliviar el trabajo del Gerente de Servicio al Cliente y darle la mejor experiencia en el onboarding a los clientes.

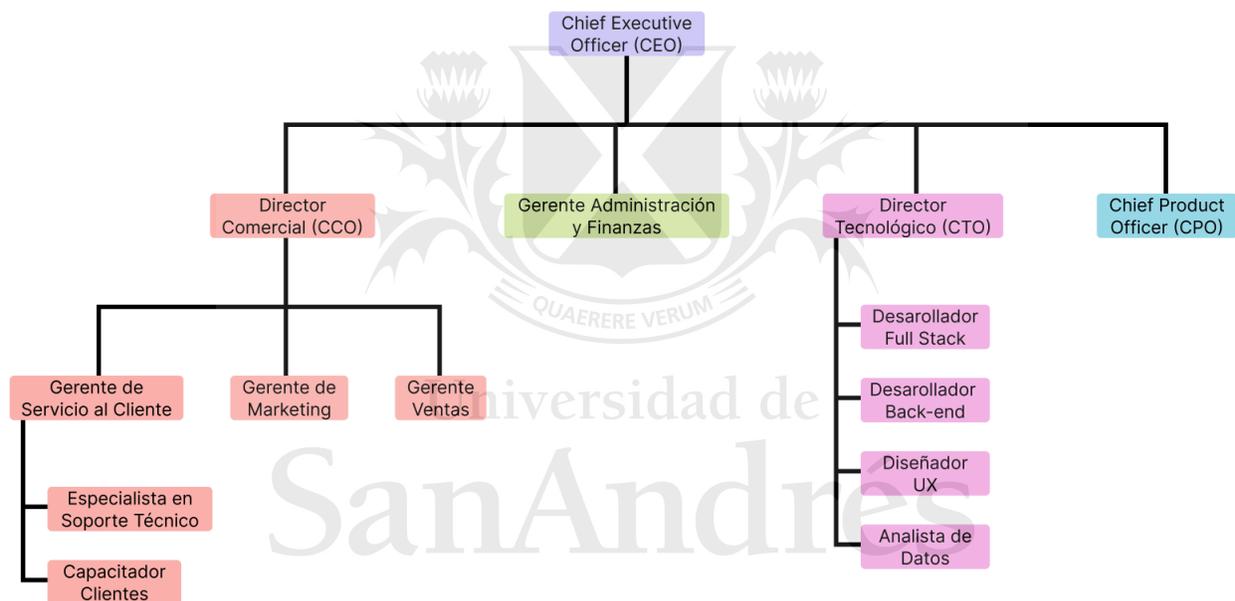


Figura 8.2.2 - Organigrama de la organización a mediano plazo

A largo plazo, se prevé la inclusión de asistentes de ventas, personal administrativo y de producto para brindar soporte a los gerentes, dada la creciente carga de trabajo a medida que la base de clientes aumenta.

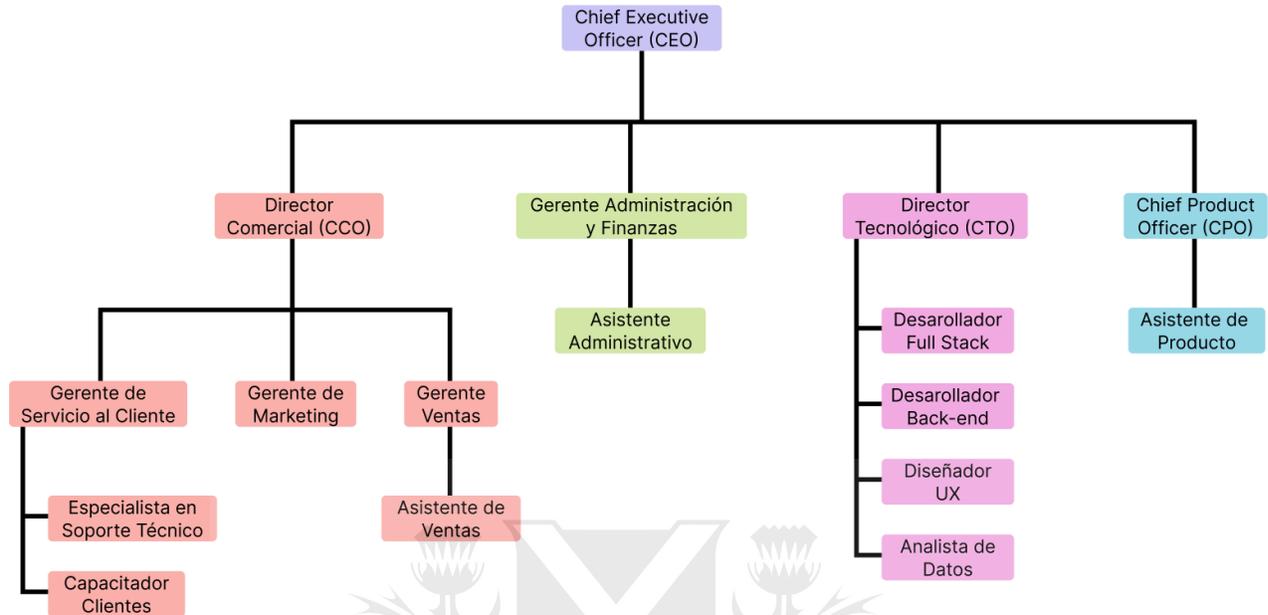


Figura 8.2.3 - Organigrama de la organización a largo plazo

Cada adición de roles está alineada con el objetivo de respaldar el crecimiento continuo de Di/Pa, mejorando la experiencia del cliente y adaptándose a las cambiantes necesidades del mercado gastronómico.

9 - Costos, Finanzas e Inversión

Todos los montos en pesos argentinos han sido convertidos a dólares estadounidenses utilizando el tipo de cambio conocido como dólar MEP a ARS \$485,00 por USD, vigente el 3 de Julio de 2023, para la presentación de datos financieros en esta tesis.

9.1 – Inversiones

9.1.1 – Inversión inicial

A continuación se presentan las inversiones necesarias previas al lanzamiento del producto al mercado.

Inversiones	Costo (\$)
Inversión Desarrollo Web App	\$50.000
Inversión Aspectos Legales	\$31
Inversión Marketing	\$1.000
TOTAL INVERSIÓN	\$51.031

9.1.2 – Detalle de la Inversión Inicial

Concepto	Descripción	Costo (\$)
Inversión Desarrollo Web App	<i>Desarrollo y Actualización de Web App Usuarios.</i>	\$20.000
	<i>Desarrollo y Actualización de Plataforma Clientes</i>	\$30.000
Inversión Aspectos Legales	<i>Registro de dominio</i>	\$17
	<i>Registro de marca</i>	\$15
Inversión Marketing Digital	<i>Marketing Digital</i>	\$1.000

9.2 – Costos

A continuación se presentan los mayores costos que tendrá la ejecución del Plan de Negocio.

9.2.1 – Costos Operativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión Pasarelas de Pago	\$ 918.339	\$ 2.855.748	\$ 4.042.509	\$ 5.668.300	\$ 7.331.775
Sueldos	\$ 218.773	\$ 312.732	\$ 384.532	\$ 517.021	\$ 654.655
Integración con Software Gastronómico	\$ 135.576	\$ 313.761	\$ 423.577	\$ 571.829	\$ 743.378
Recursos Materiales	\$ 5.360	\$ 7.264	\$ 9.847	\$ 13.356	\$ 17.488
Impuesto a los Ingresos Brutos CABA	\$ 35.170	\$ 109.368	\$ 161.700	\$ 237.278	\$ 314.219
TOTAL COSTO OPERATIVO	\$ 1.313.217	\$ 3.598.872	\$ 5.022.165	\$ 7.007.784	\$ 9.061.514

Las pasarelas de pago que utiliza Di/Pa para que los comensales puedan pagar sus consumos son Mercado Pago y Modo. La comisión total de las pasarelas de pago es del 2,35% de los ingresos totales del establecimiento gastronómico los primeros dos años. A medida que crece el número de establecimientos gastronómicos que contratan el servicio de Di/Pa, se negociará este porcentaje con las plataformas de pago y se espera bajar ese porcentaje a 2,25% en el año 3, a 2,15% en el año 4 y a 2,10% en el año 5.

Los sueldos son detallados en la sección 9.4.1 - *Gastos de operación*.

La integración con los software gastronómicos será a partir de una API. El costo de utilizar esta API por día por establecimiento gastronómico es de \$2,06. Se estima que los establecimientos gastronómicos están abiertos en promedio 296 días al año. El primer año solamente se utilizará esta API 148 días ya que comenzará aproximadamente en el 2º Semestre.

Los recursos materiales están conformados por la impresión de códigos QR para cada mesa de cada establecimiento gastronómico. Cada impresión y plastificación por código QR tiene un costo de \$0,85.

El Impuesto a los Ingresos Brutos CABA es del 3% de los ingresos.

9.2.2 – Gastos

Comercialización

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instagram y Facebook	\$ 5.480	\$ 9.478	\$ 16.170	\$ 17.928	\$ 25.138
Tik Tok	\$ 2.740	\$ 4.739	\$ 8.085	\$ 8.964	\$ 12.569
Google Display	\$ 5.480	\$ 9.478	\$ 16.170	\$ 17.928	\$ 25.138
TOTAL MARKETING DIGITAL	\$ 13.700	\$ 23.695	\$ 40.425	\$ 44.819	\$ 62.844

Los gastos de comercialización serán exclusivamente en marketing digital. Las plataformas que se utilizarán son Instagram, Facebook, TikTok y Google Display para poder captar clientes y usuarios.

Administración

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripciones	\$ 1.155	\$ 1.905	\$ 2.205	\$ 3.105	\$ 4.155
Freelances	\$ 3.600	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 12.000	\$ 15.000
Herramientas de gestión	-	-	\$ 1.395	\$ 1.950	\$ 1.950

Las dos suscripciones a las que nos vamos a adherir son:

- **Licencia de Microsoft 365 Empresa Estándar:** para la administración de la empresa. Utilizar todas las herramientas que ofrece tales como Word, Teams, Onedrive, Outlook, etc.
- **QRFY:** es una plataforma que te permite generar, personalizar, gestionar y hacer un seguimiento analítico de los códigos QR.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencia de Microsoft 365	\$ 900	\$ 1.650	\$ 1.950	\$ 2.850	\$ 3.900
Suscripción en QRFY	\$ 255	\$ 255	\$ 255	\$ 255	\$ 255

Se va a contratar un abogado y un contador freelance cuando sea necesario por las horas necesarias.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Abogado	\$1.200	\$2.000	\$3.000	\$4.000	\$5.000
Contador	\$2.400	\$4.000	\$6.000	\$8.000	\$10.000

La herramienta de gestión que se utilizará para organizar las tareas de cada equipo y tener un seguimiento de las mismas es Jira. La misma se comenzará a utilizar desde el comienzo pero en el año tres nos vamos a suscribir al plan Standard.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jira	-	-	\$ 1.395	\$ 1.950	\$ 1.950

9.3 – Ingresos

9.3.1 – Precios

El modelo de precios que Di/Pa implementará es el de comisión por transacción, mediante el cual a cada establecimiento gastronómico se le cobrará el 3% de su facturación mensual. El 3% está conformado de la siguiente manera: el 0,65% corresponde al porcentaje que se llevará Di/Pa y el 2,35% es el porcentaje que hay que pagarle a las pasarelas de pago. Como se mencionó previamente, la idea es que a medida que Di/Pa tenga más clientes, negociar con las pasarelas de pago para que ese porcentaje disminuya, aumentando la comisión que se lleva Di/Pa. Nos comprometemos a proporcionar un servicio ágil y transparente, con términos claros y condiciones justas para todos los clientes. La proyección que se hizo de los porcentajes es la siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión Di/Pa	0,65%	0,65%	0,75%	0,85%	0,90%
Comisión Pasarelas de Pago	2,35%	2,35%	2,25%	2,15%	2,10%
TOTAL COMISIÓN	3%	3%	3%	3%	3%

Realizando la operación de suma producto entre el porcentaje de mercado de cada método de pago y la comisión + IVA de las pasarelas de pago asociadas a cada uno, se ha obtenido un resultado del 2,35%. Estos datos se basan en un informe presentado por Worldpay en 2022, detallando los porcentajes de los métodos de pago más utilizados en transacciones a través de un POS (Worldpay, 2023) en Argentina.

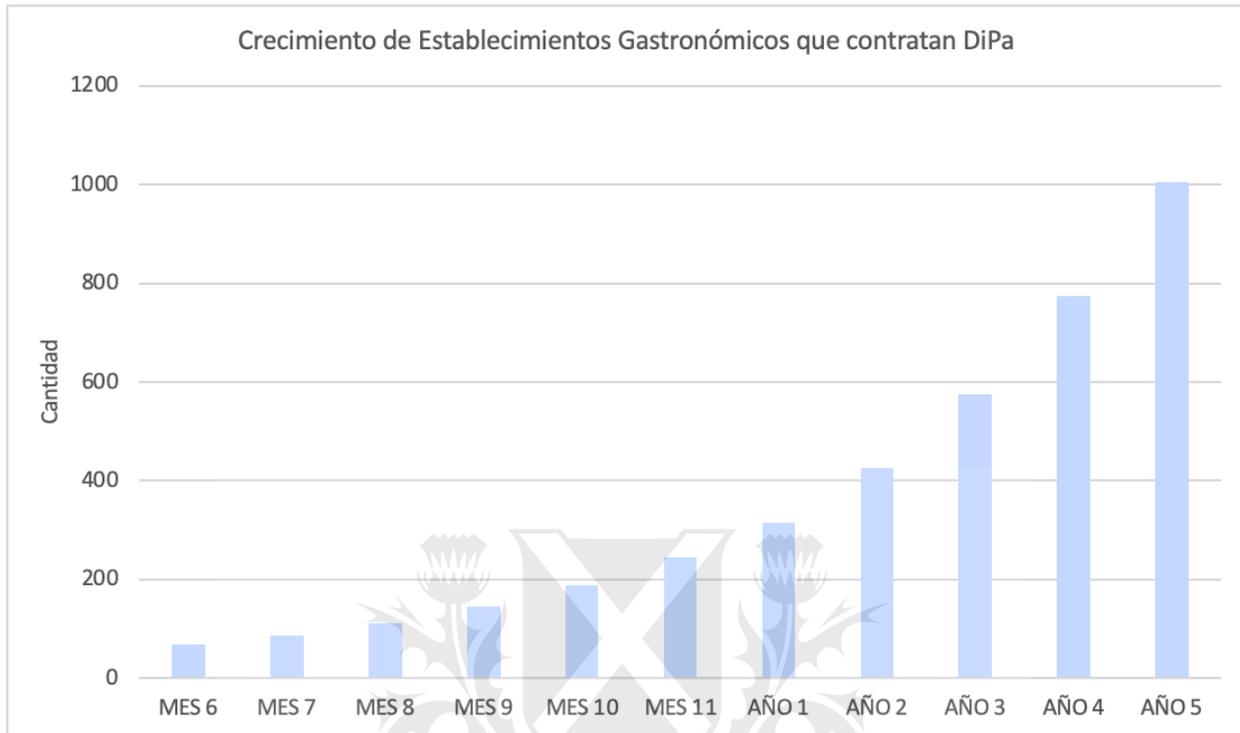
Se ha generado una tabla con información suministrada por Mercado Libre y Modo, mostrando los datos correspondientes a los porcentajes de mercado, la comisión más IVA de las pasarelas de pago y los plazos de cobro asociados a cada método de pago:

Métodos de Pago	% de mercado	Comisión + IVA de las pasarelas de pago	Plazo de Cobro (en Días)
Efectivo	28%	0%	0
Débito	27%	0,96%	1
Billeteras virtuales	20%	7,73%	0
Crédito local	22%	2,178%	8
Crédito internacional	3%	2,18%	18

Una de las ventajas distintivas que ofrece Di/Pa es que el 75% de las ventas de los establecimientos gastronómicos se reciben en menos de un día.

9.3.2 – Pronóstico de Ventas

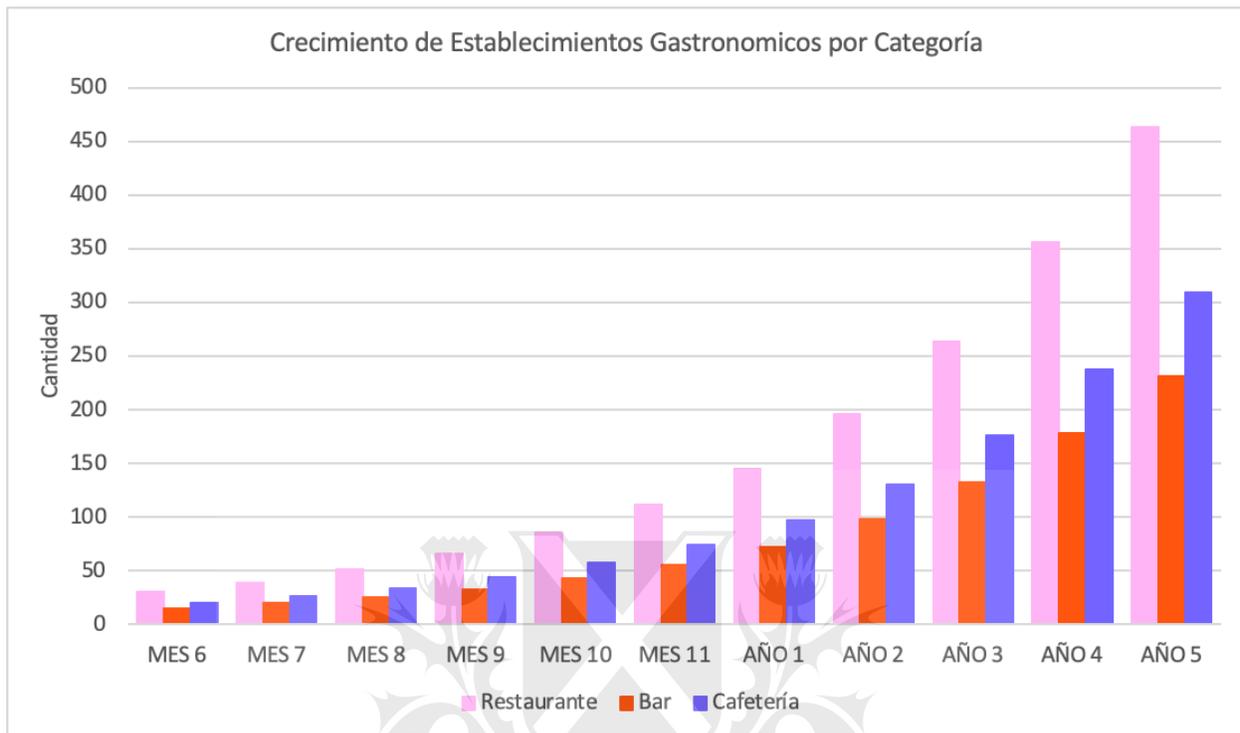
La proyección de ventas de Di/Pa contempla un constante aumento en la incorporación de establecimientos gastronómicos, abarcando una variedad que incluye restaurantes, cafeterías y bares. Se anticipa un crecimiento anual proyectado, estimado entre el 30% y el 35%.



Fuente: *Elaboración propia*

El crecimiento anual previsto se distribuye de la siguiente manera:

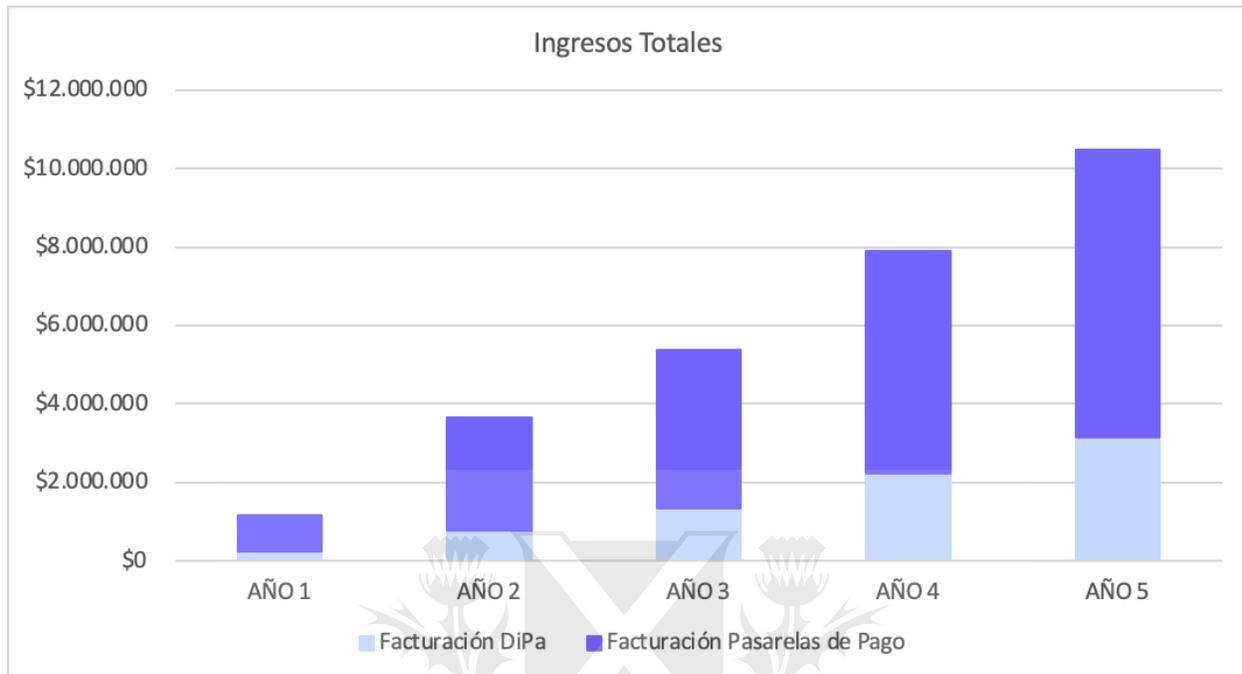
Universidad de
SanAndrés



Fuente: *Elaboración propia*

En relación a los ingresos proyectados, se espera la siguiente distribución entre Di/Pa y las pasarelas de pago:


 Universidad de
SanAndrés



Fuente: Elaboración propia

Para determinar los ingresos de Di/Pa, fue necesario realizar una estimación de la facturación anual de los establecimientos gastronómicos. El procedimiento empleado para calcular esta facturación fue el siguiente:

Inicialmente, se categorizó la industria gastronómica en tres segmentos: restaurantes, cafeterías y bares. Para cada uno de estos segmentos, se determinaron los siguientes parámetros:

- La cantidad anual estimada de establecimientos que adoptarán Di/Pa.
- El número promedio de tickets generados por día.
- El importe promedio de cada ticket por persona.
- El promedio de comensales por mesa.

Se llevó a cabo, para cada categoría, el producto entre estos parámetros y se multiplicó por 296 días al año (días promedio que está abierto un establecimiento gastronómico en Argentina). Finalmente, se sumaron estos valores de cada categoría para obtener la facturación anual total proyectada de los establecimientos gastronómicos que emplearán Di/Pa.

9.4 – Estudio de los ingresos y egresos.

9.4.1 – Gastos de operación

Sueldo por Posición (\$ brutos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chief Executive Officer (CEO)	\$49.000	\$49.980	\$50.980	\$51.999	\$53.039
Director Comercial (CCO)	\$35.000	\$35.700	\$36.414	\$37.142	\$37.885
Director Tecnológico (CTO)	-	\$35.700	\$36.414	\$37.142	\$37.885
Chief Product Officer (CPO)	-	-	\$36.414	\$37.142	\$37.885
Gerente Administración y Finanzas	-	\$28.560	\$29.131	\$29.714	\$30.308
Gerente Ventas	-	-	\$29.131	\$29.714	\$30.308
Gerente de Marketing	-	\$28.560	\$29.131	\$29.714	\$30.308
Gerente de Servicio al Cliente	\$28.000	\$28.560	\$29.131	\$29.714	\$30.308
Especialista en Soporte Técnico 1	\$21.000	\$21.420	\$21.848	\$22.285	\$22.731
Especialista en Soporte Técnico 2	-	-	-	\$22.285	\$22.731
Especialista en Soporte Técnico 3	-	-	-	-	\$22.731
Desarrollador Full Stack 1	\$28.000	\$28.560	\$29.131	\$29.714	\$30.308
Desarrollador Full Stack 2	-	-	-	\$29.714	\$30.308
Desarrollador Full Stack 3	-	-	-	-	\$30.308
Desarrollador Back-end 1	\$28.000	\$28.560	\$29.131	\$29.714	\$30.308
Desarrollador Back-end 2	-	-	-	\$29.714	\$30.308
Desarrollador Back-end 3	-	-	-	-	\$30.308
Capacitador Clientes 1	-	\$9.996	\$10.196	\$10.400	\$10.608
Capacitador Clientes 2	-	-	-	\$10.400	\$10.608

Capacitador Clientes 3	-	-	-	-	\$10.608
Asistente de Producto	-	-	-	-	\$15.154
Asistente Administrativo	-	-	-	-	\$7.577
Asistente de Ventas	-	-	-	-	\$10.608
Diseñador UX 1	-	\$17.136	\$17.479	\$17.828	\$18.185
Diseñador UX 2	-	-	-	\$17.828	\$18.185
Analista de Datos	-	-	-	\$14.857	\$15.154
Sub Total	\$189.000	\$312.732	\$384.532	\$517.021	\$654.655
Contribuciones	\$50.941	\$84.291	\$103.643	\$139.353	\$176.449
Bono de Crédito Fiscal - Economía del Conocimiento	(\$ 21.168)	(\$ 35.026)	(\$ 43.068)	(\$ 57.906)	(\$ 73.321)
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	\$218.773	\$361.997	\$445.107	\$598.467	\$757.783

Fuente: Elaboración propia

En el 2019, a partir de la ley 27.506, se creó un Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento con el objetivo de beneficiar al “conjunto de actividades productivas que utilizan la información y los avances derivados de la ciencia y la tecnología para generar valor y ofrecer a la sociedad nuevos productos y servicios, que pueden ser aprovechados por todas las ramas de la producción y mejoran la calidad de vida de las personas”(Ministerio de Economía, 2021).

Como beneficio, se puede obtener un “bono de crédito fiscal del 70% de las contribuciones patronales que se hayan efectivamente pagado con destino a los sistemas de la Seguridad Social (Jubilación), respecto de los empleados registrados y afectados a las actividades promovidas” (Domínguez, 2021).

Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social

Contribuciones	Empleador
Jubilación	16%

PAMI	2%
Obra Social	6%
Seguro de Vida Obligatorio	0,003%
ART	2,95%
TOTAL	26,95%

Fuente: Argentina.gob.ar

9.4.2 – Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización Computadoras Dell	\$ 1.700	\$ 2.833	\$ 3.683	\$ 3.683	\$ 4.250
Amortización Propiedad intelectual	\$30.198	\$40.736	\$51.948	\$31.973	\$32.671
Amortización Patentes	\$ 16	\$ 21	\$ 27	\$ 17	\$ 17
TOTAL AMORTIZACIONES	\$ 31.914	\$ 43.591	\$ 55.658	\$ 35.673	\$ 36.937

9.4.3 – Estados de Resultados proyectados

La siguiente tabla muestra el estado de resultados proyectado para los cinco años:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 1.172.332	\$ 3.645.589	\$ 5.390.012	\$ 7.909.256	\$ 10.473.964
Costo por ventas	\$ 1.313.217	\$ 3.598.872	\$ 5.022.165	\$ 7.007.784	\$ 9.061.514
Resultado Bruto	(\$ 140.885)	\$ 46.717	\$ 367.846	\$ 901.473	\$ 1.412.450

Gastos Comer.	\$ 13.700	\$ 23.695	\$ 40.425	\$ 44.819	\$ 62.844
Gastos Admin.	\$ 4.755	\$ 7.905	\$ 12.600	\$ 17.055	\$ 21.105
D&A	\$ 31.914	\$ 43.591	\$ 55.658	\$ 35.673	\$ 36.937
Impuesto a los débitos y créditos (NO computable)	\$ 11.747	\$ 36.529	\$ 54.008	\$ 79.251	\$ 104.949
Resultado Operativo	(\$ 203.001)	(\$ 65.003)	\$ 205.155	\$ 724.675	\$ 1.186.615
Rtdo. Imp. a las ganancias (35%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 92.655	\$ 166.126
Resultado Neto	(\$ 203.001)	(\$ 65.003)	\$ 205.155	\$ 632.019	\$ 1.020.489

Se proyecta que el resultado neto sea inicialmente negativo durante el primer y segundo año, luego se convierte en positivo y experimenta un crecimiento constante a lo largo de los años.

9.4.3.1 – Impuestos

En la siguiente tabla se muestran los impuestos a pagar sobre los ingresos de Di/Pa (el 3% de la facturación de los establecimientos gastronómicos).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos (3,5%)	\$ 41.032	\$ 127.596	\$ 188.650	\$ 276.824	\$ 366.589
Impuesto a los Débitos y Créditos (No computable) (1%)	\$ 11.747	\$ 36.529	\$ 54.008	\$ 79.251	\$ 104.949
Impuesto a los Débitos y Créditos (0,20%)	\$ 2.321	\$ 7.218	\$ 10.672	\$ 15.660	\$ 20.738

A continuación se presenta el proceso que llevó al cálculo del IVA a pagar.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Di/Pa	\$ 1.172.332	\$ 3.645.589	\$ 5.390.012	\$ 7.909.256	\$ 10.473.964
Compras con IVA	\$ 1.062.874	\$ 3.182.772	\$ 4.484.933	\$ 6.265.485	\$ 8.107.640
IVA Ventas (21%)	\$ 246.190	\$ 765.574	\$ 1.131.902	\$ 1.660.944	\$ 2.199.533
IVA Crédito (21%)	\$ 223.204	\$ 668.382	\$ 941.836	\$ 1.315.752	\$ 1.702.604
IVA a Pagar	\$ 22.986	\$ 97.191	\$ 190.067	\$ 345.192	\$ 496.928
Bono de Crédito Fiscal - Economía del Conocimiento	\$ 21.168	\$ 35.026	\$ 43.068	\$ 57.906	\$ 73.321
Nuevo IVA a Pagar	\$ 1.818	\$ 63.984	\$ 146.999	\$ 287.286	\$ 423.607

El Bono de Crédito Fiscal, parte de los beneficios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento mencionado previamente, se puede utilizar para cancelar el IVA (Domínguez, 2021).

El impuesto a las ganancias se calculó de la siguiente forma:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado Operativo	(\$ 203.001)	(\$ 65.003)	\$ 205.155	\$ 724.675	\$ 1.186.615
Quebranto Impositivo		(\$ 268.004)	(\$ 62.850)	\$ 661.825	\$ 1.186.615
Impuesto a las ganancias (35%)	-	-	-	\$ 231.639	\$ 415.315
Descuento Economía del Conocimiento (21%)	-	-	-	(\$ 138.983)	(\$ 249.189)
Rtdo. Imp. a las ganancias (35%)	-	-	-	\$ 92.655	\$ 166.126

9.4.3.2 – Saldos en cuentas por cobrar y por pagar

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de los Establecimientos Gastronómicos	\$ 39.075.915	\$ 121.513.951	\$ 179.667.056	\$ 263.641.876	\$ 349.132.149
Ingresos recibidos (Cuentas por Cobrar)	\$ 39.075.915	\$ 121.513.951	\$ 179.667.056	\$ 263.641.876	\$ 349.132.149
Pagos a los Establecimiento Gastronómicos	\$ 37.903.637	\$ 117.868.533	\$ 174.277.045	\$ 255.732.620	\$ 338.658.184
Actividad	\$ 1.331.672	\$ 3.630.472	\$ 5.076.586	\$ 7.071.608	\$ 9.147.413
IVA a Pagar	\$ 1.818	\$ 63.984	\$ 146.99	\$ 287.286	\$ 423.607
Activos fijos	\$ 45.711	\$ 35.879	\$ 35.353	\$ 35.786	\$ 39.673
Egresos pagado (Cuentas por Pagar)	\$ 39.282.839	\$ 121.598.868	\$ 179.535.983	\$ 263.127.299	\$ 348.268.878
Capital de Trabajo Operativo (NOF)	(\$ 206.925)	(\$ 84.917)	\$ 131.074	\$ 514.577	\$ 863.271

Es importante mencionar que los ingresos recibidos de los establecimientos irán a una cuenta recaudadora. La cuenta recaudadora concentra las recaudaciones realizadas por distintas vías en una cuenta recaudadora con un único cargo mensual y a un costo mínimo por transacción. Es la solución para la cobranza de un servicio como Di/Pa. A los ingresos de los establecimientos gastronómicos se le va a quitar el 3% y se le va dar el 97% restante.

Las cuentas por pagar de actividad estás desglosadas a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pagos a las Pasarelas de Pago	\$ 918.339	\$ 2.855.748	\$ 4.042.509	\$ 5.668.300	\$ 7.331.775
Gastos Operativos	\$ 394.879	\$ 743.124	\$ 981.051	\$ 1.341.433	\$ 1.731.689
Otros gastos	\$ 18.455	\$ 31.601	\$ 53.025	\$ 61.874	\$ 83.949

Otros gastos está conformado por los gastos de comercialización y administración mencionados previamente.

9.4.3.3 – Inversiones en Activos Fijos

	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo de Web App	Desarrollo y Actualización de Web App Usuarios.	\$ 15.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
	Desarrollo y Actualización de Plataforma Clientes	\$ 20.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 10.000	\$ 10.000
	Suscripción AWS	\$ 51	\$ 69	\$ 93	\$ 125	\$ 163
	Suscripción AWS Hosting (Web App Server)	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 10.000
	Licencia Redis	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720
	Licencia MySQL	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140
	Licencia MongoDB	\$ 684	\$ 684	\$ 684	\$ 684	\$ 684
	TOTAL	\$ 40.595	\$ 31.613	\$ 33.637	\$ 30.669	\$ 33.707
Materiales Equipo	Computadoras Dell	\$ 5.100	\$ 4.250	\$ 1.700	\$ 5.100	\$ 5.950
	TOTAL	\$ 5.100	\$ 4.250	\$ 1.700	\$ 5.100	\$ 5.950
Registro de Marca y Patente	Registro Dominio	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17
	TOTAL	\$ 17				
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS		\$ 45.711	\$ 35.879	\$ 35.353	\$ 35.786	\$ 39.673

9.4.3.4 – Flujo de Fondos Libre Proyectado

Para el armado de los flujos de fondos libres proyectados al año 5 se utilizó la tasa de descuento del 24%, explicado en la sección 9.5.1 - Tasa de Descuento.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	(\$ 171.087)	(\$ 21.413)	\$ 260.813	\$ 760.347	\$ 1.223.552
(-) Impuesto Operativo	(\$ 49.049)	(\$ 15.706)	\$ 49.569	\$ 175.096	\$ 286.710
(-) Variación NOF	-	\$ 122.008	\$ 215.991	\$ 383.503	\$ 348.694
(-) Capex	\$ 45.711	\$ 35.879	\$ 35.353	\$ 35.786	\$ 39.673
FFL	(\$ 167.749)	(\$ 163.594)	(\$ 40.100)	\$ 165.963	\$ 548.475

9.5 – Análisis económico y financiero.

9.5.1 – Tasa de Descuento

A partir de los datos que se presentan a continuación, se determinó la tasa de descuento asumiendo que el 100% será financiado con capital propio:

Tasa libre de riesgo (Tasas del tesoro de Estados Unidos a 5 años al 8/9/23) (rf)	4,4% ¹
Prima Riesgo Mercado (rm-rf)	1,60%
Beta desapalancada del sector Business & Consumer Services	0,97 ²
Prima de Riesgo País de Argentina	18,21% ³
Ke = WACC	24%

Consultado: 8 de Septiembre 2023.

La Prima Riesgo Mercado se calcula haciendo rendimiento del mercado (6%⁴) menos la tasa libre de riesgo.

Para llegar a la WACC se realizó la siguiente fórmula:

$$rf + PRM * B(u) + PRP$$

Un WACC del 24% significa que la empresa debe obtener al menos un rendimiento del 24% para cubrir los costos de financiamiento, en este caso el del capital propio.

¹ (Yahoo Finance, 2023)

² (Damodaran, 2023a)

³ (Damodaran, 2023b)

⁴ (Maximize Market Research, 2023)

9.5.2 – Valor Terminal

A partir de los datos presentados a continuación, se determinó el valor terminal asumiendo un crecimiento del 4% en perpetuidad después del quinto año.

$$\frac{FFL \text{ Año } 5 * (1 + g)}{WACC - g}$$

- FFL Año 5 = \$ 548.475
- Tasa de crecimiento estimada (g) = 4%
- Costo del capital ponderado estimado (WACC) = 24%

Valor Terminal = \$ 2.829.152

9.5.3 – FFL Descontados y VAR

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FFL	(\$ 167.749)	(\$ 163.594)	(\$ 40.100)	\$ 165.963	\$ 548.475
Valor Terminal					\$ 2.829.152
FFL + Valor Terminal	(\$ 167.749)	(\$ 163.594)	(\$ 40.100)	\$ 165.963	\$ 3.377.626
Factor de Descuento	0,81	0,65	0,52	0,42	0,34
FFL Descontado	(\$ 135.105)	(\$ 106.118)	(\$ 20.950)	\$ 69.832	\$ 1.144.638

A partir de esta tabla calculamos la TIR, medida financiera utilizada para evaluar la rentabilidad de un proyecto, que nos dio 94%. La suma del FFL Descontando nos da el Valor del Negocio (VAN) que es de \$952.297.

9.5.4 – Payback

Se procedió a calcular el período de recuperación de la inversión de dos maneras distintas. Se realizó el cálculo del Payback, que no considera el descuento de los flujos de fondos libres, ofreciendo una estimación directa del tiempo para recuperar la inversión inicial. Asimismo, se calculó el Payback modificado, que incluye el descuento de los flujos de fondos libres, brindando una perspectiva ajustada al valor temporal del dinero en el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial.

Payback	Payback Modificado
3 años y 8 meses	3 años y 9 meses



10 – Aspectos Legales

10.1 – Creación de sociedad jurídica

Di/Pa ha optado por establecerse como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), una elección común entre startups tecnológicas debido a su adecuación para negocios pequeños, como es nuestro caso. Esta forma jurídica ofrece una serie de ventajas significativas: los costos de constitución son relativamente bajos, y las exigencias legales son menores en comparación con otras estructuras societarias. La SRL presenta una opción atractiva en términos económicos, ya que la constitución e inscripción de esta sociedad son más económicas que las de otras formas legales. Asimismo, las SRL suelen tener regulaciones menos rigurosas en comparación con las Sociedades Anónimas (SA), lo que permite una mayor flexibilidad en la gestión.

10.2 – Marco legal donde operará el negocio

A continuación se listan las leyes que darán marco legal a la operación del modelo de negocios:

- Ley 11.723 - Régimen Legal de la Propiedad Intelectual.
- Ley 25.326 - Protección de los Datos Personales.
- Ley 22.362 - Marcas y Designaciones.
- Ley 24.240 - Defensa del Consumidor.

10.3 – Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

Para habilitar Di/Pa, será necesario llevar a cabo el proceso de constitución de la empresa como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) ante la Inspección General de Justicia. Este trámite constitutivo establecerá las bases legales de la empresa y sus responsabilidades.

En paralelo, se gestionará el registro del software en la Dirección Nacional del Derecho de Autor (DNDA). Este paso garantizará la protección de los derechos de propiedad intelectual sobre el software.

Además, se procederá con el registro de la marca ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI). Es esencial resaltar que la exclusividad de las marcas registradas inicialmente tiene una duración de 10 años, pero esta protección puede renovarse de manera indefinida, siempre y cuando se cumplan con los requisitos de uso establecidos y se realicen los pagos de aranceles correspondientes.

Se adquirirá el dominio dipa.com a través del registro en NIC.ar. Como parte de la estrategia de atención personalizada, se asignará a cada cliente un subdominio propio, permitiendo una experiencia individualizada y única.

10.4 – Términos y condiciones del Producto Digital

10.4.1 – TyC Para Clientes

Los presentes términos y condiciones de servicio regulan la relación contractual entre las personas que registren sus establecimientos gastronómicos en el sitio web de DiPa (<https://dipa.com>) (en adelante “**Establecimientos**” o “**Usted**”), con **DIPA SRL** (en adelante “**DIPA**”, y en conjunto con los Establecimientos, las “**Partes**”). Los Establecimientos se encontrarán sujetos a los Términos y Condiciones Generales respectivos, junto con todas las demás políticas y principios que rigen DIPA y que son incorporados al presente por referencia.

CUALQUIER PERSONA QUE NO ACEPTÉ ESTOS TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES, LOS CUALES TIENEN UN CARÁCTER OBLIGATORIO Y VINCULANTE, DEBERÁ ABSTENERSE DE UTILIZAR EL SITIO.

La persona interesada en registrar su Establecimiento debe leer, entender y aceptar todas las condiciones establecidas en los Términos y Condiciones Generales y en las Políticas de Privacidad así como en los demás documentos incorporados a los mismos por referencia, previo a su registración como Establecimiento.

Los Establecimientos pondrán su espacio a disposición de las personas físicas (en adelante, los “**Usuarios**”) a fin de que puedan acceder a un menú de artículos, dividir la cuenta, pagar la cuenta, dar una propina, y/u obtener un recibo de una operación de pago (en adelante, los “**Servicios**”) mediante el uso de la plataforma tecnológica de DIPA (en adelante, la “**Plataforma**”). DIPA actúa en todo momento como tercero intermediario entre los Establecimientos y los Usuarios. Asimismo, usted reconoce que DIPA no presta servicios de gastronomía, hotelería, espectáculos, ni eventos corporativos o sociales. DIPA no será responsable por la calidad de los Servicios prestados por los Establecimientos, simplemente se limita a poner a disposición de los Establecimientos y de los Usuarios la Plataforma. Bajo ninguna circunstancia los Establecimientos serán considerados de propiedad o empleados por DIPA ni por ninguno de sus afiliados, ni tampoco se considerará que los servicios prestados por los Establecimientos son encomendados por DIPA. Los Servicios se encuentran dirigidos exclusivamente a residentes de la República Argentina.

SECCIÓN 1: El Registro del Establecimiento.

1.1. La persona interesada en registrar su establecimiento gastronómico (la “**Persona Interesada**”) podrá hacerlo a través de la registración en el sitio web de DIPA. Una vez que la Persona Interesada haya realizado el paso anterior, DIPA le enviará un formulario que deberá ser completado por la Persona Interesada (el “**Formulario de Registración**”) en el que se deberá indicar la Razón Social del Establecimiento, el tipo de Establecimiento, características del servicio, cantidad de mesas, nombre y contraseña del wifi, descripción del lugar, descripción de la fachada del Establecimiento, días y horarios de atención y número telefónico. Una vez completado el Formulario de Registración y validado el mismo por DIPA, la Persona Interesada habrá registrado el Establecimiento.

El registro del Establecimiento incluye la entrega de (i) centros de mesa con los códigos QR de acrílico, pvc o similar, cartón u otro material, según sea el caso del Establecimiento (los “**Centros de Mesa**”), y (ii) la integración de la plataforma utilizada por el Establecimiento con la Plataforma de DIPA (la “**Integración**”). Usted entiende que si la plataforma utilizada en su establecimiento es de difícil Integración con la Plataforma de DIPA, DIPA se reserva el derecho de facturarle a usted los costos de Integración de la Plataforma. Además, el Establecimiento tendrá el costo relativo a la conexión a través de la red de telecomunicaciones suministrada por el proveedor de acceso contratado (ISP) por el mismo, que estará a su exclusivo cargo. El Establecimiento únicamente podrá acceder a la Plataforma a través de los medios autorizados.

1.2 Toda la información brindada por la Persona Interesada a los fines de registrar el Establecimiento deberá ser exacta, precisa y verdadera, asumiendo el compromiso de actualizar los datos (en adelante los “**Datos de Registro**”). Asimismo, será requisito necesario que la Persona Interesada sea mayor de 18 años de edad.

1.3 Una vez registrado el Establecimiento, DIPA otorgará al Establecimiento una cuenta personal para acceder con la contraseña que elija (la “**Cuenta**”). El Establecimiento accederá a su Cuenta mediante el ingreso de su nombre de usuario y clave de seguridad personal elegida. La Cuenta es personal, única e intransferible, y está prohibido que un mismo Establecimiento registre o posea más de una Cuenta. En caso que DIPA detecte distintas Cuentas que contengan datos coincidentes o relacionados, podrá cancelar, suspender o inhabilitarlas. El Establecimiento será el único responsable por el cuidado de su Cuenta, y por mantener sus claves de acceso protegidas. El Establecimiento podrá cancelar su Cuenta en cualquier momento sin costo alguno, siempre que haya abonado a DIPA todos los Fee Mensuales.

1.4 Los Datos de Registro deberán ser exactos, actuales y veraces en todo momento. DIPA se reserva el derecho de solicitar algún comprobante y/o dato adicional a efectos de corroborar los

Datos de Registro, y de suspender temporal y/o definitivamente a aquel Establecimiento cuyos datos no hayan podido ser confirmados. DIPA NO se responsabiliza por la certeza de los Datos de Registro. La Persona Interesada y el Establecimiento garantizan y responden, en cualquier caso, de la veracidad, exactitud, vigencia y autenticidad de los Datos de Registro. Los Datos Personales que el Establecimiento proporcione se integrarán en una base de datos personal del que es responsable DIPA. DIPA podrá solicitar informes a distintas bases de datos públicas o privadas en relación a información y/o datos correspondientes a los Establecimientos. Para más información consultar la Política de Privacidad.

1.5 DIPA a su exclusiva discreción podrá denegar el registro de un Establecimiento y/o darlo de baja en cualquier momento.

SECCIÓN 2: Servicio prestado por el Establecimiento

2.1 Una vez que el Usuario se encuentre dentro del Establecimiento podrá acceder al menú de artículos utilizando la Plataforma de DIPA escaneando el código QR (el “**Código QR**”) que se encontrarán en las Gráficas ubicada en el Centro de Mesa. Una vez que escanee el Código QR, el Usuario se conectará con el sistema del Establecimiento el que le ofrecerá al Usuario un menú personalizado (el “**Menú**”) donde podrá acceder a un menú con artículos y luego solicitar que lo atienda un mozo del Establecimiento.

2.2 El Establecimiento establecerá cómo se realizarán los pagos de las cuentas de los usuarios (los “**Pago/s**”); es decir, si los Pagos deben realizarse obligatoriamente a través de los Procesadores de Pagos o si los Pagos pueden ser realizados en efectivo. Allí también podrá indicar cuál será la propina que dejará. Se deja expresamente establecido que la propina no estará incluida, debiendo el Usuario dejarla a su exclusivo criterio y responsabilidad y no pudiendo el Establecimiento incluirlo dentro del cargo por el Servicio. El Establecimiento no podrá vender los Productos a personas que no utilicen la Plataforma a un precio inferior al que figura en el Menú.

2.3 Asimismo, el Establecimiento podrá modificar el menú dentro de la sección del “Menú” en la Plataforma, pudiendo agregar imágenes y establecer distintas categorías para mejorar la experiencia del Usuario. El Establecimiento se compromete a publicar imágenes que no dañen la sensibilidad del Usuario y DIPA se reserva el derecho a solicitarle al Establecimiento que cambie las imágenes publicadas en el menú a su exclusivo criterio.

2.4 Dado que DIPA solo pone a disposición de los Establecimientos y de los Usuarios la Plataforma para mejorar la experiencia de realizar el Pago, y no participa del Servicio, el

Establecimiento será responsable por todas las obligaciones y cargas impositivas que correspondan por el Servicio, sin que pudiera imputarse a DIPA algún tipo de responsabilidad por incumplimientos en tal sentido.

2.5 El Establecimiento es el único responsable por el uso de su Cuenta y por la prestación de los Servicios. Todo esto de conformidad con lo estipulado en la sección 6° de los presentes Términos y Condiciones.

2.6 Resulta obligatorio y a exclusivo cargo del Establecimiento el mantenimiento y la limpieza habitual del Establecimiento, a los fines de que el mismo se encuentre idóneo para prestar los Servicios.

SECCIÓN 3: Uso de la Plataforma

3.1. DIPA tendrá las facultades para denegar o restringir el uso de la Plataforma a cualquier Establecimiento bajo su exclusivo criterio, sin generar ello posibilidad de reclamar perjuicio alguno por parte del Establecimiento. DIPA no será responsable si el Establecimiento no cuenta con la tecnología necesaria para el uso de la Plataforma. El Establecimiento se compromete a hacer un uso adecuado y lícito de la Plataforma de conformidad con la legislación aplicable, los presentes Términos y Condiciones, la moral y buenas costumbres generalmente aceptadas y el orden público. Al utilizar la Plataforma o el Servicio, el Establecimiento acuerda que:

- a) Solo utilizará el Servicio para su uso comercial y no tendrá facultades para revender su Cuenta a un tercero.
- b) No autorizará a terceros a usar su Cuenta.
- c) No cederá ni transferirá de otro modo su Cuenta a ninguna otra persona o entidad legal.
- d) No utilizará una cuenta que esté sujeta a cualquier derecho de una persona que no sea el Establecimiento sin la autorización adecuada.
- e) No brindará el Servicio con fines ilícitos, ilegales, contrarios a lo establecido en los presentes Términos y Condiciones, a la buena fe y al orden público, lesivos de los derechos e intereses de terceros incluyendo, sin limitación, el transporte de material ilegal o con fines fraudulentos.
- f) No tratará de dañar el Servicio o la Plataforma de ningún modo, ni accederá a recursos restringidos en la Plataforma.
- g) Guardará de forma segura y confidencial la contraseña de su Cuenta y cualquier identificación facilitada para permitirle acceder al Servicio y la Plataforma.
- h) No utilizará el Servicio o la Plataforma con un dispositivo incompatible o no autorizado.

- i) No intentará acceder, utilizar y/o manipular los datos de DIPA, Usuarios y otros Establecimientos.
- j) No introducirá ni difundirá introducir o difundir virus informáticos o cualesquiera otros sistemas físicos o lógicos que sean susceptibles de provocar daños en la Plataforma.
- k) Contará con la totalidad de las autorizaciones correspondientes para circular, acorde al Establecimiento que desee registrar para prestar los servicios, incluido pero no limitado a permiso para operar, título de propiedad o algún contrato que le dé el derecho de explotar comercialmente el Establecimiento, seguros, entre otros.

SECCIÓN 4: Tarifas. Facturación

4.1. Los Pagos realizados por el Usuario a través de la Plataforma irán directamente a la cuenta de DIPA. Al día siguiente de recibir los pagos, DIPA transferirá los ingresos correspondientes a los establecimientos a la cuenta designada por cada uno de ellos. DIPA cobrará al Establecimiento un fee mensual cuyos valores estarán publicados en todo momento en el sitio web de DIPA (el “**Fee Mensual**”).

4.2 El Establecimiento deberá aceptar los términos y condiciones y políticas de privacidad del Procesador de Pagos, eximiendo a DIPA de cualquier responsabilidad por la falla de los servicios brindados por el Procesador de Pagos.

4.3. DIPA se reserva el derecho de tomar las medidas judiciales y extrajudiciales que estime pertinentes para obtener el Fee Mensual. DIPA se reserva el derecho de modificar, cambiar, agregar, o eliminar las tarifas vigentes, en cualquier momento, lo cual será notificado al Establecimiento.

4.4. El Establecimiento deberá emitir la correspondiente factura al Usuario por la totalidad del monto correspondiente al pago abonado por el Usuario en relación al Pedido.

SECCIÓN 5: Indemnidad. Independencia de las Partes

5.1. El Establecimiento asume, como parte independiente, toda responsabilidad que pudiera surgir a raíz de la prestación del Servicio, liberando en todo momento a DIPA y a todos sus socios de toda responsabilidad al respecto.

5.2. En especial, asume como propia la responsabilidad que pudiere derivarse de sus propios actos, así como también por los daños, pérdidas, roturas o extravíos en el transporte de cosas, eximiendo a DIPA de toda responsabilidad ante cualquier reclamo efectuado por el Usuario o

terceros de cualquier índole que sea, obligándose consecuentemente a resarcir a DIPA y a sus socios de cualquier daño, pérdida o perjuicio que pudieren serle reclamados.

5.3. Asimismo, las Partes establecen y acuerdan que el Establecimiento no tendrá relación laboral de dependencia o subordinación con DIPA, siendo ambas partes autónomas e independientes entre sí, por lo tanto, responsables individualmente por sus obligaciones contractuales, impositivas, laborales, previsionales, etc. Tampoco crean ningún contrato de sociedad, de mandato, de franquicia entre DIPA y el Establecimiento. El Establecimiento reconoce y acepta que DIPA no es parte en ninguna operación, ni tiene control alguno sobre la calidad, seguridad o legalidad de la mercadería objeto de los Servicios. El Establecimiento reconoce ser un comerciante independiente, y en virtud de esto, asume el riesgo empresarial que conlleva la prestación del Servicio a su exclusivo cargo.

SECCIÓN 6: Responsabilidad

6.1. DIPA sólo pone a disposición del Establecimiento un espacio virtual que les permite ponerse en comunicación mediante la Plataforma para brindar el Servicio a los Usuarios. DIPA no interviene en el perfeccionamiento de las operaciones realizadas entre el Establecimiento y el Usuario, por ello no será responsable respecto de la calidad, cantidad, estado, integridad o legitimidad de la mercadería transportada por el Establecimiento, así como de la capacidad para contratar del Establecimiento o de la veracidad de sus datos personales por ellos ingresados.

6.2. El Establecimiento conoce y acepta que al realizar operaciones con los Usuarios lo hace bajo su propio riesgo. En ningún caso DIPA será responsable por lucro cesante, o por cualquier otro daño y/o perjuicio que haya podido sufrir el Establecimiento, debido al Servicio prestado a través de la Plataforma.

6.3. DIPA recomienda actuar con prudencia y sentido común al momento de PRESTAR EL Servicio. En caso que uno o más Usuarios o algún tercero inicien cualquier tipo de reclamo o acciones legales contra un Establecimiento, todos y cada uno de los involucrados en dichos reclamos o acciones eximen de toda responsabilidad a DIPA y a sus directores, gerentes, empleados, agentes, operarios, representantes y apoderados.

SECCIÓN 7: Uso y Garantía de la Plataforma.

7.1. DIPA no garantiza la disponibilidad y continuidad del funcionamiento de la Plataforma. En consecuencia, DIPA no será en ningún caso responsable por cualesquiera daños y perjuicios que puedan derivarse de (i) la falta de disponibilidad o accesibilidad a la Plataforma; (ii) la

interrupción en el funcionamiento de la Plataforma o fallos informáticos, averías telefónicas, desconexiones, retrasos o bloqueos causados por deficiencias o sobrecargas en las líneas telefónicas, centros de datos, en el sistema de Internet o en otros sistemas electrónicos, producidos en el curso de su funcionamiento; y (iii) otros daños que puedan ser causados por terceros mediante intromisiones no autorizadas ajenas al control de DIPA.

7.2. DIPA no garantiza la ausencia de virus ni de otros elementos en la Plataforma introducidos por terceros ajenos a DIPA que puedan producir alteraciones en los sistemas físicos o lógicos del Establecimiento o en los documentos electrónicos y ficheros almacenados en sus sistemas. En consecuencia, DIPA no será en ningún caso responsable de cualesquiera daños y perjuicios de toda naturaleza que pudieran derivarse de la presencia de virus u otros elementos que puedan producir alteraciones en los sistemas físicos o lógicos, documentos electrónicos o ficheros del Establecimiento.

7.3. DIPA adopta diversas medidas de protección para proteger la Plataforma y los contenidos contra ataques informáticos de terceros. No obstante, DIPA no garantiza que terceros no autorizados no puedan conocer las condiciones, características y circunstancias en las cuales el Establecimiento accede a la Plataforma. En consecuencia, DIPA no será en ningún caso responsable de los daños y perjuicios que pudieran derivarse de dicho acceso no autorizado.

7.4. Con la suscripción de los presentes Términos y Condiciones, Ud. declara que mantendrá indemne frente a cualquier reclamación a DIPA, su sociedad matriz, directores, socios, empleados, abogados y agentes derivadas del (i) incumplimiento por parte del Establecimiento de cualquier disposición contenida en las presentes en los Términos y Condiciones o de cualquier ley o regulación aplicable a las mismas, (ii) incumplimiento o violación de los derechos de terceros incluyendo, pero sin limitarse a, otros Establecimientos; y (iii) incumplimiento del uso permitido de la Plataforma.

SECCIÓN 8: Derechos de Propiedad Intelectual e Industrial

8.1. El Establecimiento reconoce y acepta que todos los derechos de propiedad intelectual e industrial sobre los contenidos y/o cualesquiera otros elementos insertados en la Plataforma (incluyendo, sin limitación, marcas, logotipos, nombres comerciales, textos, imágenes, gráficos, diseños, sonidos, bases de datos, software, diagramas de flujo, presentación, audio y vídeo), pertenecen a DIPA.

8.2. DIPA autoriza al Establecimiento a utilizar, visualizar, imprimir, descargar y almacenar los contenidos y/o los elementos insertados en la Plataforma exclusivamente para su uso personal,

privado y no lucrativo, absteniéndose de realizar sobre los mismos cualquier acto de descompilación, ingeniería inversa, modificación, divulgación o suministro. Cualquier otro uso o explotación de cualesquiera contenidos y/u otros elementos insertados en la Plataforma distinto de los aquí expresamente previstos estará sujeto a la autorización previa de DIPA.

8.3 Sin perjuicio de lo establecido en los puntos 8.1 y 8.2 el Establecimiento pondrá a disposición de DIPA sus marcas, logotipos, nombres comerciales, textos, imágenes, gráficos, diseños, sonidos, bases de datos, software, diagramas de flujo, presentación, audio y vídeo, autorizando a este último a utilizarlas con los alcances establecidos en los presentes Términos y Condiciones a fin de mejorar la experiencia de los Usuarios.

SECCIÓN 9: Protección de Datos

9.1. Los datos personales (en lo sucesivo, los “**Datos**”) que Ud. proporciona en el Registro se integrarán en una base de datos personales del que es responsable DIPA, cuya dirección figura en el encabezamiento del presente documento.

SECCIÓN 10: Notificaciones

10.1. DIPA podrá realizar las notificaciones oportunas a través de una notificación general en la Plataforma, a través de la dirección de correo electrónico facilitada por el Establecimiento en su Cuenta. El Establecimiento podrá notificar a DIPA mediante el envío de un correo electrónico a la dirección establecida en el contrato.

SECCIÓN 11: Cesión

11.1. El Establecimiento no podrá ceder sus derechos y obligaciones dimanantes de los presentes Términos y Condiciones sin el previo consentimiento escrito de DIPA. DIPA podrá ceder, sin necesidad de recabar el consentimiento previo del Establecimiento, los presentes Términos y Condiciones a cualquier entidad comprendida dentro de su grupo de sociedades, en todo el mundo, así como a cualquier persona o entidad que le suceda en el ejercicio de su negocio por cualesquiera títulos.

SECCIÓN 12: Ley Aplicable y Jurisdicción

12.1. Las presentes Términos y Condiciones, así como la relación entre DIPA y el Establecimiento, se regirán e interpretarán con arreglo a la legislación vigente en la República Argentina.

10.4.2 – TyC Para Usuarios

DiPa es una web app (la "**Plataforma**") desarrollada por nuestros equipos de DIPA SRL ("**nosotros**" o "**DIPA**"), con el fin de simplificar la realización del pago de las cuentas dentro de todos los establecimientos que utilizan nuestros servicios, ya sea un restaurante, un bar, o una cafetería (el/los "**Establecimiento/s**")

Los presentes términos y condiciones tienen por objeto definir las condiciones de nuestra oferta de servicios (los "**Servicios**"). El uso de la Plataforma y de nuestros Servicios está condicionado a la aceptación sin reservas de nuestros términos y condiciones y de nuestra Política de Privacidad.

SECCIÓN 1: Nuestros Servicios

Al colocar nuestros códigos QR, un Establecimiento puede permitirle beneficiarse los siguientes Servicios de DIPA (los "**Servicios**"):

- acceder a un menú de artículos y
- dividir la cuenta, pagar la cuenta, dar una propina, y/u obtener un recibo de una operación de pago.

Por favor, siga las instrucciones de la Plataforma para saber cómo utilizar los Servicios prestados.

1.1 Acceder a un menú de artículos

Usted puede ver el menú de un Establecimiento directamente a través de la Plataforma.

1.2 Pago de la cuenta

Usted pagará la totalidad o parte de la cuenta a través de la Plataforma si no paga en efectivo.

Usted es el único responsable de comprobar los datos de la cuenta del Establecimiento que éste le facilite para asegurarse de que son correctos antes de pagar.

El pago de las cuentas se realiza a través de los medios autorizados por el Establecimiento, que, dependiendo de los mercados, pueden incluir tarjeta de débito/crédito, billeteras virtuales o efectivo.

Al pagar una cuenta, usted se compromete a proporcionar información precisa y a cumplir con los términos y condiciones de sus proveedores de pago (proveedores de tarjetas de crédito,

servicios corporativos de prepago, sistemas de pago en línea, etc.) (si procede). No seremos responsables de su incumplimiento de cualquiera de estas obligaciones.

Una vez pagada la cuenta a través de la Plataforma, se facilita al Establecimiento correspondiente toda la información siguiente (i) el pago de la mesa en cuestión, operado y registrado a través de la Plataforma y (ii) su identidad, concretamente su nombre y apellidos. Puede acceder a su recibo en nuestra Plataforma. También puede hacer que se le envíe por correo electrónico, a la dirección que nos ha facilitado.

En caso de no realizar el pago a través de la Plataforma, el pago de la cuenta deberá realizarse directamente con el Establecimiento.

1.3 Dejar propina

Al pagar la cuenta a través de la Plataforma, podrá dejar una propina por el servicio prestado por el Establecimiento si así lo desea. La cantidad que decida dejar de propina se añadirá a su cuenta. Usted es el único responsable de la cantidad que deje de propina al Establecimiento por sus servicios.

SECCIÓN 2: Condiciones de uso de la Aplicación y los Servicios

2.1. El uso de la Plataforma requiere un teléfono celular y conexión a Internet. Todo el hardware y software necesario para acceder a la Plataforma y utilizar los Servicios corre a su cargo.

El pago a través de nuestra Plataforma implica un medio de pago activo y adscrito a una cuenta solvente.

2.2. Usted se compromete a utilizar la Plataforma y los Servicios de manera leal, de acuerdo con la finalidad de éstos, las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, los términos y condiciones y las prácticas vigentes.

A este respecto, usted se compromete a **no hacer**, en particular:

- realizar ingeniería inversa, descompilar, desensamblar, descifrar o intentar obtener el código fuente de cualquier material de propiedad utilizado para proporcionar la totalidad o parte de los Servicios en la Plataforma;
- utilizar cualquier software o dispositivo manual o automatizado, robots u otros medios para acceder, explorar, recuperar o indexar cualquier página de la Plataforma;

- poner en peligro o intentar poner en peligro la seguridad de nuestros sitios, incluidos los intentos de supervisar, escanear o probar la vulnerabilidad de cualquier sistema o red o de violar las medidas de seguridad o autenticación sin autorización expresa previa;
- infringir o utilizar cualquiera de nuestros derechos de propiedad intelectual o industrial;
- simular la apariencia o el funcionamiento de nuestros sitios o aplicaciones, por ejemplo, utilizando un efecto espejo.

SECCIÓN 3: Propiedad industrial e intelectual

3.1 Nuestros derechos

Somos titulares de todos los derechos, incluidos los derechos de propiedad intelectual e industrial, y autorizaciones, relativos a todo el contenido de la Plataforma y los Servicios, incluidos los diseños, textos, gráficos, imágenes, fotografías, ilustraciones, visuales, vídeos, información, logotipos, marcas comerciales, diseños, iconos de botones, software, bases de datos, archivos de audio y otros.

Le concedemos un derecho de acceso limitado, revocable, no exclusivo, intransferible y estrictamente personal a nuestra Plataforma y Servicios. Usted no debe reproducir, distribuir, modificar, crear trabajos derivados, mostrar públicamente, ejecutar públicamente, volver a publicar, descargar, almacenar o transmitir cualquiera de los materiales relacionados con la Plataforma o los Servicios.

Usted reconoce que el uso de los Servicios y las funciones de la Plataforma no le da derecho a reclamar derechos de propiedad intelectual de ningún tipo sobre la totalidad o parte de los mismos, sin que se le conceda ninguna cesión o licencia más allá del derecho de uso previsto en el presente documento.

Nuestro nombre, el término "dipa", nuestro logotipo y todos los nombres, logotipos, nombres de productos y servicios, diseños y eslóganes relacionados son marcas comerciales de DIPA o de sus filiales o licenciantes. Usted no debe utilizar dichas marcas sin nuestra previa autorización por escrito. Todos los demás nombres, logotipos, nombres de productos y servicios, diseños y eslóganes que se encuentran en la Plataforma o los Servicios son marcas comerciales de sus respectivos propietarios.

Cualquier uso de la totalidad o parte de los elementos mencionados, sin nuestra autorización expresa, previa y por escrito y/o la de los Establecimientos, está estrictamente prohibido, so

pena de acciones penales y civiles, sin perjuicio de las excepciones previstas por la ley y la normativa vigente.

SECCIÓN 4: Responsabilidad

4.1. Las condiciones de realización de los pedidos (solicitud, seguimiento, ejecución) están bajo la única responsabilidad del Establecimiento.

Usted está obligado a organizar con los Establecimientos las condiciones legales y financieras de sus relaciones de las que será el único responsable, en cumplimiento de las condiciones legales y reglamentarias aplicables. Por lo tanto, no podremos ser considerados responsables, en particular, del incumplimiento de las obligaciones de los Establecimientos, de los daños que le causen los productos de los Establecimientos o de cualquier tercero, en particular en caso de intoxicación, de los perjuicios resultantes de su culpa o de la de un Establecimiento, o de un acontecimiento imputable a un tercero o a un caso de fuerza mayor.

4.2. La información relativa a los Establecimientos (menús, alérgenos, disponibilidad de productos, condiciones de servicio y cualquier otra oferta, gráficos y fotografías que ilustran los productos de los Establecimientos) ha sido comunicada por el Establecimiento donde se ve el menú, bajo su exclusiva responsabilidad. No verificamos ni controlamos esta información. No podemos garantizar que esta información sea completa y esté actualizada. Es su responsabilidad solicitar cualquier confirmación o información adicional directamente al Establecimiento.

En caso de dificultad con un Establecimiento, naturalmente quedamos a su disposición.

4.3 Por último, usted es consciente de los riesgos técnicos y de las interrupciones de acceso que pueden producirse en la Plataforma y, más generalmente, en relación con Internet. En consecuencia, no podemos ser considerados responsables de la indisponibilidad o la ralentización de los Servicios y/o de la Plataforma.

11 – Plan de Implementación y Riesgos

11.1 – Plan de Implementación

A continuación se presenta el plan de implementación del Modelo de Negocio de Di/Pa utilizando el formato de Gantt Chart.

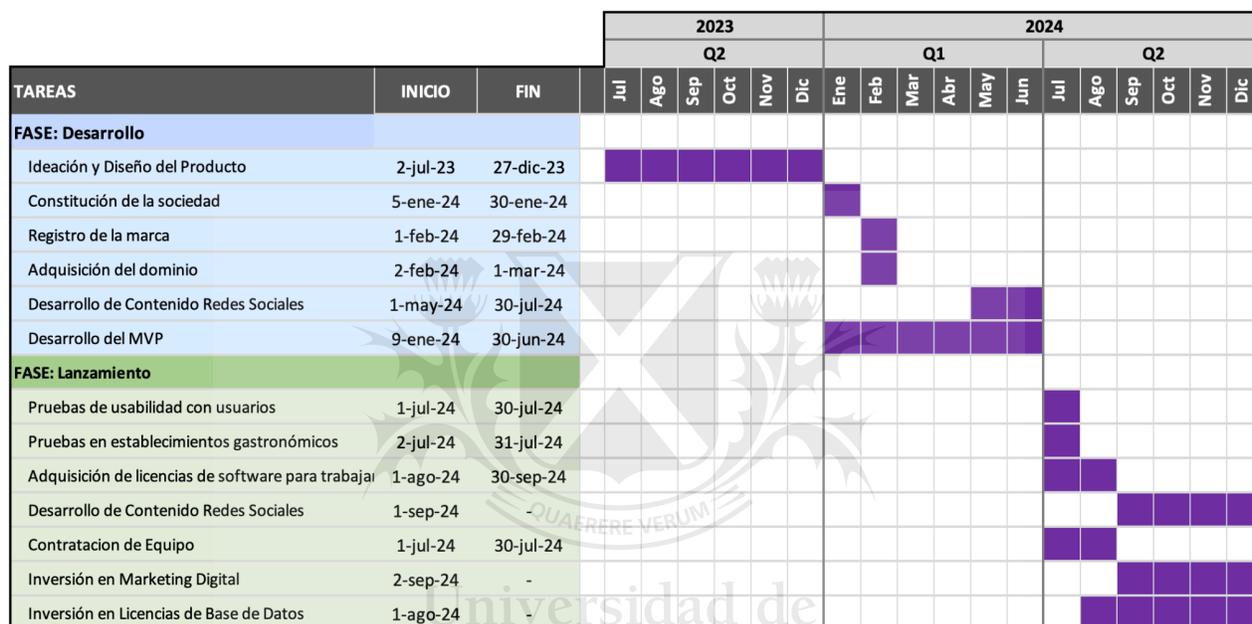


Figura 11.1 - Plan de Implementación Di/Pa

El mismo está dividido en dos fases: Desarrollo y Lanzamiento.

Comenzando por la fase de desarrollo, durante la tarea de ideación y diseño, se llevarán a cabo actividades clave, incluyendo idear el negocio, evaluar la propuesta de valor, investigar el mercado, analizar la viabilidad del producto, sus riesgos, la tecnología a utilizar, y determinar el modelo de negocio. A su vez, se llevará a cabo la constitución legal de la sociedad jurídica junto con el registro de marca y dominio ante las entidades correspondientes. La creación de contenido de redes sociales antes del lanzamiento será necesario para ir anticipando a los clientes y usuarios el producto que está por salir al mercado, es importante generar expectativa y curiosidad sobre el servicio. Este contenido será publicado a través de la cuenta de la marca en Instagram, Facebook y Tik Tok.

El desarrollo del MVP, tanto para clientes como usuarios, se llevará a cabo durante un periodo de seis meses. Se realizarán iteraciones y prototipos experimentales hasta alcanzar el MVP final

para el lanzamiento del mercado. Se llevarán a cabo las integraciones necesarias con las pasarelas de pago y los software gastronómicos.

La fase de lanzamiento inicia al completarse el desarrollo del MVP. Se llevarán a cabo pruebas de usabilidad con potenciales clientes para realizar ajustes necesarios en el producto. También se realizarán pruebas con potenciales usuarios para evaluar y mejorar su experiencia de uso. Esta interacción directa con el producto nos permitirá satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios de manera más efectiva.

Tras estas pruebas, se procederá a la inversión en las bases de datos, escalando en función del crecimiento de clientes y usuarios mensualmente, permitiendo una gestión eficiente de los datos de la empresa. El equipo de Di/Pa se expandirá tras el lanzamiento del MVP, incorporando nuevos roles para impulsar el crecimiento del negocio. Para una mejor organización de las tareas y gestión del equipo, se adquirirá la licencia de software para trabajar Jira. En paralelo, se llevará a cabo la creación de contenido para las redes sociales (Facebook, Instagram y TikTok) y para Google Display y se invertirá en cada una de las plataformas en publicidad con el objetivo de alcanzar y atraer potenciales clientes y usuarios.

11.2 – Plan Alternativo

En el caso de que se activen una de las amenazas y una de las oportunidades vistas en el capítulo 3 – *Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre*, se establecerá un plan alternativo.

Amenaza: Inestabilidad económica.

La amenaza influye tanto en el consumo directo de los comensales que optan por salir a comer fuera, como en la capacidad de los establecimientos gastronómicos para contratar nuevos servicios. En este caso, el plan a implementar sería enfocarnos solamente en los polos gastronómicos del país donde la gente más consume. Se seguirá invirtiendo en *marketing* y en desarrollo como fue explicado en el plan de implementación. A su vez, se buscará negociar con los establecimientos gastronómicos y las pasarelas de pago para negociar la comisión más conveniente para todos. En el caso que la situación sea insostenible en la industria gastronómica, se pensará cambiar el modelo de negocio y buscar momentos en la vida de las personas donde se comporte la cuenta, por ejemplo los taxis, hoteles, boliches, supermercados, etc.

Oportunidad: Aumento del turismo.

El incremento del turismo conlleva un aumento en las ventas de los restaurantes, bares y cafeterías, lo que a su vez genera un incremento en el número de transacciones a través de Di/Pa. Cada vez hay más turismo en la Argentina. Se tiene que trabajar para que el sistema soporte el servicio simultáneamente en muchos establecimientos gastronómicos y eso se hará a través de la inversión en base de datos y servidores. También se trabajará en desarrollar la aplicación en distintos idiomas, así el turista también pueda utilizar Di/Pa sin ayuda de terceros, mejorando su experiencia de usuario.



Anexos

Anexo 1

Mapa de Viaje de Cliente de los establecimientos gastronómicos utilizando Di/Pa.



Anexo 2

Registro de Campo

Tiempo: 16 de marzo 2023, 17:50hs-18:15 hs.

Personas:

- Observadora participante: Josefina. Cómo rol de comensal.
- Acompañante: Laura. Cómo rol de comensal.
- Informante: Mesero.

Lugar:

- Establecimiento gastronómico: Havanna.
- Sucursal: Cabello 3631, Palermo, CABA, Argentina.
- Zona concurrida.
- Cantidad de personas en el lugar.
- La gente suele ir a tomar el té.

Objetivo: Visitar uno de los establecimientos gastronómicos que utilizan el POS MaxiRest y validar que la web app Waitry, que está integrada al POS, no tenga la funcionalidad de Di/Pa, mi proyecto de graduación.

Descripción:

Código QR que se encuentra en la mesa.



Página de inicio. Utilizan Waitry - plataforma integrada en con el POS MaxiRest.



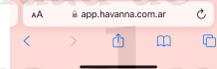
Listado de productos por categoría.



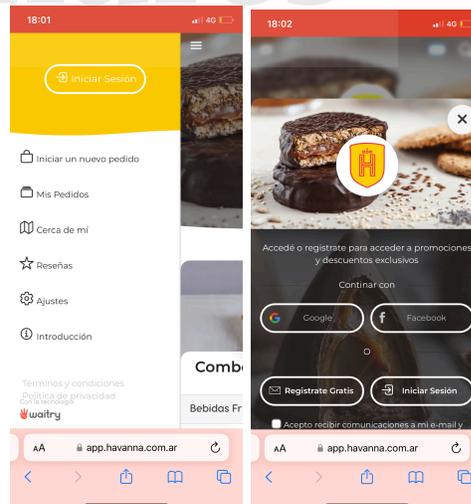
Producto específico.



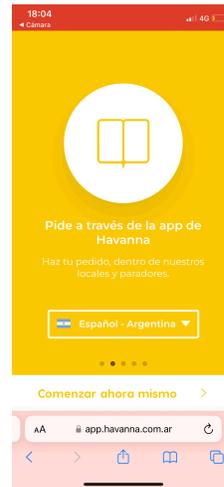
Tostado mixto de jamón y queso
Sandwich de jamón cocido y queso muzzarella en pan de miga.



“Mis pedidos” son para realizar pedidos de productos envasados.



Onboarding que se encuentra en el menú de la App web como “Introducción”.



Conclusiones:

- No se puede hacer un pedido desde la mesa por la web app.
- No se puede hacer el pago desde la mesa por la web app.
- La función del mozo sigue siendo la misma, la única diferencia es que el menú está de forma digital y con imágenes.

Se puede realizar pedidos de productos para “Take away” o “Delivery” pero solo de los envasados, por ejemplo, alfajores.

Anexo 3

User Persona

Jorge Estevez

Dueño del Restaurante La Perla.



👉 Breve Descripción

50 años.
Dueño de un restaurante de comida italiana que sirve desayuno, almuerzo, té, cena.
Es la segunda generación que maneja el restaurante.
Ubicado en Palermo, CABA.
Casado con 2 hijos.

👤 Habilidades

Gestión.
Liderazgo.

✅ Trabajo principal (Objetivos principales)

Optimizar los procesos de su restaurante.
Aumentar la rotación de mesas.
Brindar una experiencia positiva para sus comensales.
Ágil rotación de mesas.
Modernizar su restaurante.
Un sistema fácil de usar.
Optimizar el trabajo de los mozos.

😊 Personalidad

Proactivo.
Eficiente.
Organizado.

👁️ Interests

Pasión por la comida.
Fanático de las innovaciones tecnológicas.
Poder gestionar su negocio de la manera más eficiente.
Que su negocio crezca y abrir nuevas sucursales.

➡️ Conocimiento tecnológico

Tiene redes sociales personales pero no las usa mucho.
Sin embargo está al día con las tendencias tecnológicas.

😊 Beneficios

Conocer mejor a sus clientes.
Incremento de propinas.
Nuevos clientes.
Optimización del tiempo.
Clientes felices.

😞 Dolores

Recibir quejas de clientes por un malo servicio.
Gestionar diferentes métodos de pago en una sola mesa.
Esperar que los comensales dividan la cuenta.
Falta de digitalización en el negocio.

Universidad de
Figura 2.3.1 - User Persona Cliente.

SanAndrés

Maria Rodriguez

Estudiante de Medicina.



<p> Breve Descripción</p> <p>Mujer. 24 años. Estudiante de último año de Medicina en el CEMIC. Vive en Palermo, CABA. Clase social media-alta. Diabética.</p>	<p> Habilidades</p> <p>Habilidad para manejar aplicaciones web. Facilidad para aprender cosas nuevas. Encontrar lugares nuevos para salir a comer.</p>	<p> Trabajo principal (Objetivos principales)</p> <p>Disfrutar de la experiencia de salir a comer afuera con amigos. Poder dividir la cuenta de manera rápida y eficiente. Pagar con el celular. Poder dejar propinas <i>cashless</i>. Sistema de pago sencillo y rápido. Tener un menú con indicadores que le simplifiquen su experiencia a la hora de consumir comida.</p>		
<p> Personalidad</p> <p>Estudia mucho entonces valora mucho el tiempo libre. Es muy organizada. Es una persona que cuida su plata. Creativa.</p>	<p> Interests</p> <p>Le encanta salir a comer con sus amigos. Le encanta probar restaurantes nuevos.</p>	<p> Conocimiento tecnológico</p> <p>Alto dominio de dispositivos tecnológicos. Usuario activo en redes sociales.</p>	<p> Beneficios</p> <p>Ahorrar tiempo. Pagar la cuenta de manera rápida. Dejar propina a pesar de no tener efectivo. Contar con un servicio personalizado. Saber la cantidad de carbohidratos que está consumiendo.</p>	<p> Dolores</p> <p>Perder tiempo por la falta de atención de los mozos a la hora de pagar.</p>

Figura 2.3.2 - User Persona Usuario.

Anexo 4

Roadmap de Producto

	2024		2025		2026	
	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre
Lanzamiento (MVP)		Cuenta a pagar digital. Automatización de la división de pago. Métodos de pago digitales o efectivo. Sistema de propinas sin efectivo Usuario para cada establecimiento gastronómico. Menú Digital.				
Versión 1.1			Mejoras de rendimiento. Mejoras de UX.			
Versión 2			Panel de control para los establecimientos gastronómicos Usuarios para los comensales.			
Versión 3				Botón para solicitar la atención del mozo.	Programa de fidelidad.	
Versión 4						API propia.

Bibliografía

- ABX Digital. (2020, December 15). *#2 Sobre los tipos societarios en Argentina*. Medium. <https://abxdigital.medium.com/2-sobre-los-tipos-societarios-en-argentina-dbff726dcc1e>
- Aguilar Arias, D. (2023). *Billeteras virtuales: la herramienta financiera que eligen los jóvenes*. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/innovacion/billeteras-virtuales-herramienta-financiera-eligien-jovenes-n30472>
- Alcoba, N. (2023, June 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>
- Alonso, M. (2022, November 18). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Atlassian. (2023). *Precios de Jira: coste de la suscripción anual y mensual por usuario*. Atlassian. <https://www.atlassian.com/es/software/jira/pricing?tab=cloud>
- AWS. (n.d.). *¿Qué es el middleware? | Middleware explicado | AWS*. Amazon Web Services, Inc. <https://aws.amazon.com/es/what-is/middleware/>
- Banco Central de la República Argentina. (n.d.). *Medios de pago electrónico*. https://www.bcra.gob.ar/mediospago/politica_pagos.asp
- Buenos Aires Data. (2023, February 27). *Oferta y Establecimientos Gastronómicos*. Buenos Aires Data. <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/oferta-establecimientos-gastronomicos>
- Damodaran, A. (2023a). *Betas by Sector*. Nyu.edu. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (2023b). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Nyu.edu. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- DigitalFoodLab. (n.d.). *What is FoodTech?* DigitalFoodLab. <https://www.digitalfoodlab.com/foodtech/>
- Domínguez, S. (2021, June). *Beneficios fiscales para la economía del conocimiento*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Ciudad Autónoma de Buenos Aires. <https://www.consejo.org.ar/servicios/medios-del-consejo/revista-consejo-digital/edicion-63/economia-del-conocimiento/dominguez-beneficios-fiscales-para-la-economia-del-conocimiento>
- El Cronista. (2021, August 20). *Los 10 polos gastronómicos de Buenos Aires para comer y visitar este fin de semana: qué y dónde comer en cada uno*. www.cronista.com.

- <https://www.cronista.com/clase/gourmet/los-10-polos-gastronomicos-de-buenos-aires-para-comer-y-visitar-este-fin-de-semana-que-y-donde-comer-en-cada-uno/>
- El Cronista. (2023, June 7). *Argentina alcanza récord histórico de visitantes extranjeros y retoma el superávit en su balanza turística.* El Cronista. <https://www.cronista.com/economia-politica/argentina-alcanza-record-historico-de-visitantes-extranjeros-y-retoma-el-superavit-en-su-balanza-turistica/>
 - ESERP. (n.d.). *Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo - ESERP.* ESERP Business School. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=El%20acr>
 - Euromonitor International Ltd. (2023a). Sector capsule: Cafés/Bars in Argentina. In *EMIS.* https://www-emis-com.eza.udesa.edu.ar/php/search/docpdf?pc=AR&sv=EMIS&doc_id=778405789
 - Euromonitor International Ltd. (2023b). Sector capsule: Full-Service Restaurants in Argentina. In *EMIS.* https://www-emis-com.eza.udesa.edu.ar/php/search/docpdf?doc_id=778405791
 - Florido, M. (2022, December 9). *Posicionamiento de Marca: qué es, ejemplos, tipos y estrategias.* Escuela Marketing and Web. <https://escuela.marketingandweb.es/posicionamiento-de-marca/#:~:text=De%20forma%20sencilla%2C%20podr>
 - Forbes Digital. (2023, May 23). *El sector gastronómico se digitaliza: cuáles son las herramientas que ya se están implementando.* Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/lifestyle/el-sector-gastronomico-digitaliza-cuales-son-herramientas-ya-estan-implementando-n34279>
 - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2023). *Ingresos Brutos | Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.* Buenosaires.gob.ar. <https://buenosaires.gob.ar/inscripcion-impositiva/ingresos-brutos#:~:text=El%20porcentaje%20general%20del%20impuesto>
 - Infonegocios. (2023, May 25). *Parra Marketplace: de Argentina a Paraguay, rompiendo esquemas en el mundo de la intermediación.* Infonegocios. <https://infonegocios.com.py/y-ademas/parra-marketplace-de-argentina-a-paraguay-rompiendo-esquemas-en-el-mundo-de-la-intermediacion>
 - Instituto Nacional de Estadística y Censos (Argentina). (2023, January 12). *Evolución anual de la tasa de inflación en Argentina desde 2017 hasta 2022 [Gráfica].* Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/>

- Itaú. (n.d.). *Cuenta recaudadora*. Itaú. Retrieved December 7, 2023, from <https://www.itaú.com.uy/inst/empresasCuentaRecaudadora.html>
- Kaplan, M. (2023, August 2). *Medios de pago, todo para crecer*. Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2023/08/02/medios-de-pago-todo-para-crecer/>
- Llorca, Á. A. (2014, December 26). *Gastrotecnología: cuando la comida se reinventa*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/moviles-dispositivos/20141226/54422138739/gastrotecnologia-comida.html>
- Maximize Market Research. (2023, June). *Tech in Food Services Market: Global Industry Analysis and Forecast (2023-2029)*. Maximize Market Research. <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/tech-in-food-services-market/190058/>
- Ministerio de Economía. (2021, March 16). *Acceder a los beneficios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento*. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-los-beneficios-del-regimen-de-promocion-de-la-economia-del-conocimiento>
- MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO y SEGURIDAD SOCIAL DE LA NACION. (2004, September 16). *CCT N° 389/04*. Servicios.infoleg.gob.ar. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/99666/norma.htm>
- Miro. (n.d.). *Plantilla de lienzo de modelo de negocio*. Miro. Retrieved October 30, 2023, from <https://miro.com/es/plantillas/business-model-canvas/>
- Mohadeb, S. (2019, January 30). *Todo sobre las propinas, la ley y el contrato de trabajo en Argentina*. Derecho En Zapatillas. <https://www.derechoenzapatillas.com/2018/todo-sobre-las-propinas-la-ley-y-el-contrato-de-trabajo-en-argentina/>
- Parra Marketplac. (n.d.). *Gastronomía*. Parra Marketplac. Retrieved April 21, 2023, from <https://parramarketplace.com/gastronomia>
- QRFY. (2023). *QR Code Generator: Create your QR easily*. QRFY. https://qrfy.com/es?utm_source=Google&utm_medium=CPC&utm_campaign=15976243908&utm_term=qrfy&gclid=Cj0KCQiAsburBhCIARIsAExmsu6hBitsBDetg9KGG88SEgoqH7e5_HDpMuyfrCBZ3Zqtmxv23gWMBhQaAkgxEALw_wcB
- Quintal, P. (2023, January 9). *Quejas más comunes en un restaurante y cómo resolverlas*. Cooking Depot Blog. <https://blog.cookingdepot.com/quejas-mas-comunes-en-un-restaurante-y-como-resolverlas>

- Reinhold, M. (2022, April 19). *La empresa detrás de los menú QR de los restaurantes*. La Nacion. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/gastrotech-la-empresa-detras-de-los-menu-qr-de-los-restaurantes-nid19042022/>
- Rocca, A. (2021, January 15). *Manual de supervivencia gastronómica*. LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/manual-supervivencia-gastronomica-nid2569042/>
- Rodríguez, L. (2023, March 30). *Clases sociales y consumo: lejos de la “clase media”, hoy la Argentina es heterogénea*. Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/economia/clases-sociales-y-consumo-lejos-de-la-clase-media-hoy-la-argentina-es-heterogenea.phtml>
- Shaalo, M. (2022, October 19). *Pagos con QR: un sector ya explica la mitad de todas las transacciones*. El Cronista. <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/pagos-con-qr-un-sector-ya-explica-la-mitad-de-todas-las-transacciones/>
- Silvestrini, J. (2022, June 9). *Nació como una app para bares, dieron vuelta el negocio y hoy buscan conquistar los pagos digitales*. IProUP. <https://www.iproup.com/startups/32028-como-funciona-parra-payments-y-marketplace>
- *Soluciones de pago para restaurantes y gastronomía*. (n.d.). Payway. <https://www.payway.com.ar/gastronomia>
- Team Asana. (2023, April 12). *Cómo redactar una propuesta de valor inspiradora (incluye una plantilla gratuita)* [2022]. Asana. <https://asana.com/es/resources/value-proposition-template>
- Telechea, M., & Rosino, M. V. (2023). *Plan de negocios de producto digital: “TakeIt”* [Tesis de Grado].
- *This Person Does Not Exist*. (n.d.). Thispersondoesnotexist.com. <https://thispersondoesnotexist.com>
- Waitry. (2021). *Waitry: Soluciones digitales para restaurantes y hoteles modernos*. Waitry. <https://waitry.net/es/>
- Worldpay. (2023, March 24). *Market share of cash, credit cards, and other payment methods at point of sale (POS) in Argentina in 2017, 2019, 2020, 2021, and 2022* [Gráfico]. Statista. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1294947/preferred-payment-methods-argentina/>
- Yahoo Finance. (2023). *^FVX Interactive Stock Chart | Treasury Yield 5 Years Stock*. Yahoo Finance. <https://finance.yahoo.com/chart/%5EFVX?p=%>