



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciado en Negocios Digitales

Plan de negocios de producto digital: “TakeIt”

Autor: María Virginia Rosino – Mariana Telechea

Legajo: 29240 - 29243

Mentor: Ernesto San Gil – Fernando Poch

Lugar y fecha: Buenos Aires, 18 de mayo del 2023

Consideraciones generales

El propósito de este documento es brindar apoyo en la creación de un Plan de Negocios para un Producto Digital. Este plan puede ser utilizado tanto para establecer una nueva empresa como para desarrollar nuevas unidades de negocio dentro de empresas existentes.

El Plan de Negocios de Producto Digital es el primer paso para convertir una idea, basada en un problema o necesidad, en un emprendimiento sólido respaldado por fundamentos académicos. Este documento proporciona una base sobre la cual reflexionar y abordar con mayores posibilidades de éxito las actividades y desafíos que el proyecto conlleva. Además, puede ser utilizado para presentar la idea a posibles socios, inversores y otros interesados.

El objetivo principal de este plan es ofrecer una guía estructurada y detallada para el desarrollo y la implementación del producto digital, abordando aspectos clave como el análisis de mercado, la propuesta de valor, el modelo de negocio, la estrategia de marketing, los recursos necesarios y la proyección financiera. Al seguir este plan, se busca aumentar las oportunidades de éxito y minimizar los riesgos asociados con el lanzamiento de un producto digital.



Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocios tiene como objetivo disruptir el mercado gastronómico a través de la digitalización de procesos y el fomento del crecimiento económico mediante un modelo de negocio digital B2B2C (*business-to-business-to-consumer*). Se ha desarrollado un sólido plan estratégico y se ha llevado a cabo una minuciosa evaluación de su viabilidad financiera. La industria gastronómica ha experimentado una gran disminución debido al impacto del COVID-19, a causa de la escasa adopción de recursos digitales para adaptarse a los cambios. Este contexto ha generado una gran necesidad de innovación en el sector para impulsar su recuperación y crecimiento sostenido. Es así como surge "Takelt", una aplicación cuyo enfoque se basa en agilizar la búsqueda en tiempo real de mesas libres en restaurantes, bares y cafeterías mediante un sistema de geolocalización. Este servicio ayudará a evitar las aglomeraciones que perjudican la organización y la experiencia del público, al mismo tiempo que brindará a los usuarios la posibilidad de realizar reservas en los establecimientos más concurridos. A través de esta plataforma, los usuarios podrán acceder a ofertas especiales, al mismo tiempo que los propietarios de los establecimientos tendrán un mayor control sobre la demanda de sus locales y podrán incrementar su visibilidad en el mercado.

En el marco de este plan, se prevé lanzar "Takelt" en julio 2023 dentro de barrios seleccionados en CABA y GBA norte. Se espera contar con 505 establecimientos gastronómicos (restaurantes, bares y cafeterías) con una calificación superior a tres estrellas en el primer año de operaciones, cuyo mercado total estimado es de aproximadamente USD 1.2 millones explicado en la sección 2.1.3.2 *Mercado potencial por el lado de los establecimientos*.

El modelo de ingresos previsto es a través del cobro de una tarifa mensual con dos planes diferenciados para los establecimientos gastronómicos, así como una comisión de servicio por cada una de las reservas realizadas por los usuarios finales. Además, a partir del tercer año, se incorporará un nuevo modelo de ingresos por publicidad pagada por parte de los establecimientos para poder tener mayor alcance.

El equipo inicial estará compuesto por María Virginia Rosino como CEO de la compañía y Mariana Telechea desempeñando el rol de CPO de la misma. Ambas con formación en negocios y tecnología.

Para el lanzamiento de "Takelt", se requiere una inversión de USD 241 mil para cubrir los gastos del primer año distribuidos en servicios de desarrollo, gastos de capital, marketing y ventas, aspectos legales, pago de impuestos y reserva por imprevistos. Se espera que los resultados de la compañía sean positivos a partir del tercer año. La tasa de descuento utilizada es del 21.38%. El valor terminal asumiendo que se espera una perpetuidad del 2% de crecimiento después del quinto año es de USD 4.677.909. La TIR del proyecto es del 56.09% y el plazo de retorno de la inversión (*payback*) es de 3 años.

Glosario de términos

- API: significa interfaz de programación de aplicaciones cuya función es conectar sistemas, software y aplicaciones.
- Alcance: número de personas que ven tu contenido.
- Big Data: conjunto de datos o combinaciones de conjuntos de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad (variabilidad) y velocidad de crecimiento (velocidad) dificultan su captura, gestión, procesamiento o análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales.
- CPA (Costo por acción): es un modelo de publicidad donde el anunciante paga por cada acción específica o venta.
- CPC (Costo por "click"): es un modelo de publicidad en el que el anunciante paga sus anuncios en la *web* que los presenta mediante una tarifa basada en el número de "clicks" que se hagan en el anuncio.
- CPM (Costo por cada mil impresiones): es una métrica que representa el costo generado cada mil impresiones del anuncio.
- CR (Tasa de conversión): es el porcentaje de usuarios que realizan una acción específica ya sea realizar una compra, una descarga, un registro o una reserva.
- CTR (Tasa de "clicks"): es un indicador para medir la eficacia de una campaña de publicidad en línea.
- "Cluster": son los grupos de servidores que se gestionan juntos y participan en la gestión de la carga de trabajo.
- Competidores indirectos: son empresas que responden a la misma demanda, pero no de la misma manera.
- "Content First": se trata de crear o diseñar el contenido del producto digital, antes de hacer el plano de pantallas para poder adaptar el diseño visual a la estrategia de contenido y no al contrario.
- "Customer persona": son arquetipos de usuarios creados para representar los diferentes tipos de consumidores que podrían usar un sitio *web*, una marca o un producto de manera similar.
- "Delivery": es el servicio que ofrecen las empresas para hacer las entregas a domicilio de los productos que los clientes compran vía *online* o por medios telefónicos.
- "Early adopters": son los primeros consumidores a quienes nuestra propuesta de valor le aporta una solución a un problema, aunque nuestra solución no sea del todo perfecta.
- "Feature": unidad funcional de un sistema de *software* que satisface un requisito y representa una decisión de diseño que puede generar una opción de implementación.
- "Foodies": palabra del inglés que designa a aquellas personas que son aficionadas a la comida y la bebida. No es un especialista ni un gran conocedor de la gastronomía, como lo sería un gastrónomo.
- "Freemium": es un modelo de negocio que funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra dinero por otros servicios más avanzados o especiales.
- "Funnel": es el embudo de conversión, un término que engloba el proceso y los distintos pasos que un usuario da dentro de la *web* hasta cumplir un objetivo.

- “Gastrotech”: hace referencia a la aplicación de la tecnología digital en apoyo de la actividad gastronómica.
- Google Ads: plataforma de anuncios de Google.
- INDEC: sus siglas corresponden al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), siendo un organismo público desconcentrado de carácter técnico, dentro de la órbita del Ministerio de Economía de la Nación, que ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en la República Argentina.
- Impresiones: número de veces que tu contenido se muestra en redes.
- “Influencers”: es una forma de *marketing* en redes sociales en la que se contrata a personas que tienen influencia sobre los compradores potenciales para que recomienden productos.
- KPI: sus siglas corresponden a *Key Performance Indicators* (Indicadores Clave de Rendimiento), siendo una medida del nivel del rendimiento de un proceso.
- “Leads”: se trata de un cliente potencial de tu marca que demostró interés en consumir tu producto o servicio.
- MVP: sus siglas corresponden a *Minimum Viable Product*, siendo el producto mínimo viable con características suficientes para satisfacer a los clientes iniciales y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro.
- “No-shows”: es una jerga que se utiliza en la gastronomía haciendo referencia a una persona que ha hecho una reserva o a la que se espera, pero que no aparece y no avisa de su falta de asistencia, o no lo hace con suficiente antelación.
- NoSQL: son las bases de datos no relacionales de alto desempeño.
- Pautas publicitarias: grupos de espacios de publicidad seleccionados para una comunicación concreta y que se establecen durante un período de tiempo determinado.
- “Performance”: es la capacidad de una empresa de obtener una organización optimizada con el fin de generar un producto o un servicio que responda a las expectativas de los consumidores y clientes.
- “Product market fit”: es el grado en que un producto satisface una fuerte demanda del mercado.
- RBD: sus siglas corresponden a *Relational DataBase*, siendo las bases de datos relacionales que estructuran información en tablas, filas y columnas.
- SAM: sus siglas corresponden a *Serviceable Available Market* o mercado disponible, siendo esto la parte del mercado a la que pueden “atacar” para determinar sus objetivos.
- SEM: sus siglas corresponden a *Search Engine Marketing*, siendo esto un conjunto de estrategias para aumentar la autoridad de los canales digitales de una empresa en los buscadores, integrando anuncios de publicidad *online* a las acciones de posicionamiento orgánico.
- SEO: sus siglas corresponden a *Search Engine Optimization*, siendo esto una serie de técnicas, disciplinas y estrategias de optimización que se implementan en las páginas de un sitio *web* o *blog* para mejorar su posicionamiento en los buscadores.
- “Software factory”: es una entidad especializada en la producción eficiente y estandarizada de *software*, utilizando metodologías y herramientas para maximizar la calidad y la productividad en el desarrollo.

- SOM: sus siglas corresponden a *Serviceable Obtainable Market* o mercado objetivo, siendo esto los clientes que se benefician realmente de la compra de tu producto o servicio.
- TAM: sus siglas corresponden a *Total Addressable Market* o mercado total, siendo esto el mercado total o el tamaño que tiene nuestro mercado objetivo.
- “*Time to market*”: es el tiempo que transcurre desde que se concibe un producto hasta que está disponible para la venta.
- “*Web scraping*”: es una técnica utilizada mediante programas de *software* para extraer información de sitios *web*.



Universidad de
SanAndrés

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	3
Glosario de términos	4
Agradecimientos	8
1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	9
2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado	19
3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre	30
4 – Solución Producto Digital	37
5 – Modelo de negocio	54
6 – Plan de Marketing	56
7 – Operaciones del Negocio	67
8 – Equipo	71
9 – Costos, Finanzas e Inversión	80
10 – Aspectos Legales	93
11 – Plan de Implementación y Riesgos	104
12 - Conclusión	110
Anexos	111
Bibliografía	185



Agradecimientos

A lo largo de la preparación del presente proyecto, hemos recibido la colaboración de múltiples personas que nos han dedicado su valioso tiempo.

Queremos agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible finalizar con esta tesis una importante etapa de nuestra vida, en la que aparte de nuestras responsabilidades personales y profesionales nos hemos dedicado también a completar nuestra formación académica.

A nuestras familias por el apoyo incondicional, por la paciencia que nos han tenido durante los fines de semana y ratos libres que hemos dedicado al estudio.

A Daniel Gonzalez Isolio, Martin Broutvaien, Jimena Basiz y a todo el cuerpo de profesores de la Universidad de San Andrés y Digital House por la tolerancia, excelente disposición, dedicación, profesionalismo y búsqueda de la excelencia que demuestran día a día a los alumnos y en cada uno de los contactos.

A Federico Dappiano por el acompañamiento a lo largo de todo el taller de tesis.

Por último, a nuestros tutores y mentores de tesis, Ernesto San Gil y Fernando Poch quienes no solo nos han sido muy pacientes, sino que han sabido mostrar la oportunidad de ser emprendedor en la Argentina, destino al que tarde o temprano llegaremos ya sea con este u otro proyecto.

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

Actualmente, la sociedad está inmersa en un mundo en gran medida digitalizado impulsado por las nuevas tecnologías y sus múltiples avances en el ámbito social, político, económico, entre otros. Tras el impacto que ha tenido el COVID-19 en la economía argentina, uno de los sectores que se vio altamente afectado por las restricciones fue el rubro de la gastronomía. Es por esto que muchos establecimientos se han visto en la obligación de buscar otras alternativas para darse a conocer y seguir creciendo como empresas.

Por el lado de los establecimientos gastronómicos, según un reporte de Cookingdepot, más del 51% de las quejas de clientes que reciben los restaurantes se debe al tiempo que tienen que esperar para comer. Un cliente esperando es un cliente que asocia la visita al establecimiento gastronómico con una experiencia desagradable y perjudicial para dicho establecimiento.

A su vez, es común reservar en varios restaurantes y decidir a último momento a cuál acudir, sin cancelar el resto. Cuando un cliente no se presenta a la reserva prevista, se lo conoce como *no-shows*, generando grandes pérdidas en los restaurantes por el costo de oportunidad asociado. Según un reporte de Maybein, esto genera una pérdida estimada del 15% de su facturación semanal.

Dado este contexto, vimos la oportunidad de implementar en nuestro país “Takelt”. Nuestro negocio tiene como objetivo brindar al usuario final la disponibilidad de mesas en tiempo real en restaurantes, bares y cafeterías a los cuales le gustaría concurrir, permitiéndole realizar una reserva y, de esta manera, evitar aglomeraciones y tiempos de espera en el lugar. El tipo de empresa será de servicios con un modelo digital B2B2C (*business-to-business-to-consumer*) centrado en dos tipos de clientes: por un lado, los negocios que muestran su disponibilidad y, por otro lado, los usuarios finales que desean conocer la disponibilidad de los mismos en una zona geográfica determinada cercana a su ubicación.

El proyecto surge de la necesidad de innovar el sector gastronómico argentino, buscando una conexión directa entre consumidores y establecimientos comerciales (dueños de restaurantes, bares y cafeterías). Se busca satisfacer la necesidad de mejorar la experiencia del consumidor donde, muchas veces, los clientes tienen dificultades para encontrar un lugar disponible para comer o tomar algo, especialmente en áreas concurridas como la ciudad de Buenos Aires. Esto se logra por medio de un sistema de geolocalización que permite buscar en tiempo real las mesas disponibles en restaurantes, bares y cafeterías. A través de la aplicación, podrán conocer cómo llegar al lugar y la cantidad de mesas libres y ocupadas (diferenciadas por colores representativos equivalentes a su estado de ocupación).

También se busca satisfacer la necesidad de fomentar la digitalización de los establecimientos gastronómicos. En Argentina la industria gastronómica está en constante crecimiento, con cada vez más establecimientos y opciones disponibles. Una aplicación como esta mejorará la eficiencia de los establecimientos al romper sus esquemas tradicionales de reserva y atención a los comensales, al mismo tiempo que les brinda un mayor control del negocio y la posibilidad de generar una base de contactos para conocer de forma directa a sus clientes y ofrecer una experiencia más satisfactoria.

Factores de diferenciación

Las habilidades distintivas permiten conocer qué actividades son necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, sus costos, calidad y su eficiencia correspondiente. “Takelt” se diferencia de los potenciales competidores por la variabilidad en las funciones que ofrece:

- **Costo:** ahorro de tiempo y dinero de traslado de los usuarios finales hasta el establecimiento en pos de conocer la disponibilidad existente.
- **Innovación:** servicio no tan explotado en la región que busca operar por medio de la innovación y digitalización del sector gastronómico a través de las funcionalidades principales que presenta la *app* explicado en la sección 1.2.4 *Listado de features* (búsqueda en tiempo real de disponibilidad de mesas, reservas inmediatas)
- **Practicidad y rapidez:** aceleración de procesos, tanto para los usuarios finales a la hora de tomar una decisión como para los dueños de los establecimientos para la gestión de demanda y reservas con un diseño acorde a las necesidades de los clientes buscando facilidad en el uso y rapidez del mismo.
- **Comercialización:** diferentes paquetes para cada tipo de cliente/usuario, según sus necesidades, buscando la satisfacción y confianza de los clientes para recomendarnos.
- **Experiencia personalizada:** “Takelt” toma decisiones basadas en el perfil de los usuarios y preferencias de búsqueda, ayudando a encontrar el mejor lugar según sus necesidades.

1.1 - Análisis y selección de la oportunidad de negocio digital

A la hora de analizar la rentabilidad potencial de negocio utilizamos el *Lean Canvas* para conocer en profundidad la estrategia general, las amenazas y oportunidades potenciales del mismo (*ver Anexo 1*).

1.1.1 Segmentos de cliente

El segmento de cliente al que apunta “Takelt” tiene que ver, por un lado, con usuarios que buscan disponibilidad en restaurantes, bares y cafeterías. Este segmento va a estar destinado a un público de jóvenes y adultos, dado de que existe mayor probabilidad de uso de la aplicación por su afinidad con la tecnología. Por otro lado, están los restaurantes, bares y cafeterías en CABA y GBA (Zona Norte) orientados a la clase media - alta que, según entrevistas realizadas vistas en la sección 2.1.1.1 *Análisis de datos relevantes*, están dispuestos a innovar y digitalizar procesos. Adicionalmente, la metodología de *Lean Canvas* nombra a los *early adopters*, siendo aquellos usuarios visionarios con los que es necesario empezar a trabajar. En este sentido y similar a nuestro target de clientes serían: los restaurantes, bares y cafeterías que ya cuentan con un sistema de control de mesas integrado, las personas con poder adquisitivo medio - alto con alta necesidad de optimizar su tiempo y las personas para las que salir a comer es una experiencia nueva en cada establecimiento que visitan permitiéndose probar nuevas opciones.

1.1.2 Problema

A fin de conocer los problemas existentes en el rubro gastronómico, realizamos encuestas tanto a potenciales usuarios como a establecimientos gastronómicos (clientes) que serán analizadas más adelante en el capítulo 2 - *Análisis del Sector e Investigación de Mercado*.

Uno de los principales problemas que encontramos en el rubro gastronómico es la incertidumbre de la demanda a tiempo real en los establecimientos más concurridos. Los clientes al no disponer de esta información podrían sentirse frustrados en caso de no conseguir un lugar dentro del establecimiento deseado, generando una mala experiencia. Además, la falta de disponibilidad de mesas podría ocasionar aglomeraciones fuera del establecimiento debido a los tiempos de espera, generando una fuente constante de quejas para aquellos que tienen poco tiempo y resultando en pérdida de ventas para los establecimientos.

Por último, encontramos el problema de las reservas de último momento. Esto sucede cuando el usuario se olvida de realizar una reserva o no cuenta con el tiempo suficiente para hacerla ni con la opción de realizar esta acción de forma inmediata. Tal como lo mencionamos anteriormente, cuando un cliente ha hecho una reserva y no se presenta a la misma supone para los establecimientos una pérdida estimada del 15% de su facturación semanal. No dejan margen de maniobra y provocan pérdida de producto, trabajo y dedicación del negocio, así como también quitando la posibilidad de ocupar el lugar a otro comensal que se encuentre interesado de ir al mismo establecimiento.

1.1.3 Propuesta de valor única

Al comunicarse con los clientes potenciales para demostrar cómo puede satisfacer sus necesidades de manera superior, es fundamental contar con una propuesta de valor única. En el caso de "Takelt", ofrece una propuesta única tanto para los propietarios de establecimientos como para los usuarios finales a través de un servicio *online* beneficioso para ambas partes. Mediante un sistema de geolocalización, los *foodies* podrán ver en tiempo real las mesas disponibles en restaurantes, bares y cafeterías, con la opción de reservar y acceder a toda la información relevante en un solo lugar, como el menú y las opciones de pago, entre otros aspectos importantes. Además, la incorporación de tecnología *Big Data* permite ofrecer una experiencia personalizada a cada usuario final. Por otro lado, los propietarios de establecimientos aumentan su visibilidad mediante la plataforma y obtienen información sobre la demanda que reciben. Esto les permite establecer un contacto directo con los clientes, comprender mejor a su público objetivo y llevar a cabo campañas dirigidas específicamente a ellos.

1.1.4 Solución

Teniendo en cuenta los problemas vistos anteriormente, la solución a esto es una aplicación tanto *mobile* para usuarios finales como *desktop* para los establecimientos donde el usuario podrá ver las mesas disponibles de ciertos establecimientos comerciales y con la posibilidad de reserva inmediata, dejando a su criterio la decisión de asistir al establecimiento con o sin reserva. Por el lado de los establecimientos, contarán con la opción de suscripción a la aplicación y la posibilidad de aceptar o declinar reservas. Nuestra aplicación estará integrada con los sistemas de gestión de mesas de los establecimientos, a fin de agilizar y eficientizar procesos. Así como también, estará integrada con la API de Google Maps como lo podemos ver en la sección 4.2 - *Mapa de Arquitectura* a fin de disponer

la opción de geolocalización donde el usuario podrá recorrer en busca de los diferentes locales cercanos a la ubicación del mismo.

1.1.5 Canales

A la hora de conocer al público objetivo es esencial tener en cuenta la forma en que buscamos comunicarnos con ellos. Esto nos va a permitir generar conocimiento de marca y atraer potenciales clientes. Para ambos consumidores se buscará generar conciencia por medio del *boca a boca* y campañas de *marketing* a través de redes sociales y Google Ads. Dependiendo de la *performance* de nuestras campañas, iremos sumando nuevos canales como lo mencionamos en la sección 6.3 *Canales y Mensajes* del Plan de Marketing a fin de atraer potenciales usuarios.

1.1.6 Modelo de ingresos

Contar con un modelo de ingresos es un factor clave para el desarrollo del negocio, ya que nos permite entender cómo se comercializará el producto o servicio con los clientes y, por ende, cuáles serán los ingresos que la compañía podría obtener al proporcionar dichos productos y/o servicios. "Takelt" cuenta con 2 formas de obtener ingresos, las cuales se explican con mayor detalle en capítulo 5 - *Modelo de negocio*.

En primer lugar, por el lado de los establecimientos el modelo de ingreso para "Takelt" será a través de una cuota mensual de suscripción, donde tendrán acceso a las funcionalidades destinadas al administrador de negocio (vista de plano de asientos, control de reservas y gestión de promociones). El modelo de suscripción contará con dos planes: un plan *starter*, diseñado para aquellos establecimientos que deseen ofrecer sus mesas disponibles a través de nuestra aplicación, centralizando la demanda de comensales y gestionando promociones. Y un plan *plus*, dirigido a los establecimientos que buscan tener un control interno de gestión, centralizando las reservas y la demanda de comensales, además de incluir todas las funcionalidades del plan anterior. Al ser suscriptos por primera vez, el establecimiento contará con un período de prueba gratuito para conocer en profundidad el servicio antes de tomar una decisión.

En segundo lugar, teniendo en cuenta a los usuarios finales (comensales) se utilizará un modelo *freemium*, siendo este un modelo de negocio en el que la mayor parte de los servicios se ofrecen de manera gratuita (búsqueda de establecimientos comerciales y sus mesas disponibles). No obstante, al hacer una reserva, habrá un modelo *premium* en el cual los usuarios deberán pagar una tarifa basada en la cantidad de comensales que asistan a dicha reserva. En el precio total de la reserva se incluirá un cargo adicional por el servicio de la aplicación. El monto pagado por la reserva se deducirá del total final de la cuenta del comensal siempre y cuando este asista a la misma. En caso de que el usuario final no se presente, perderá todo el dinero pagado, y ese monto será para el establecimiento, descontando la comisión de servicio asignada a "Takelt".

1.1.7 Estructura de costos.

Para poder visualizar la infraestructura, oferta, clientes y situación financiera de la organización es importante conocer la estructura de costos que tiene el negocio para detectar deficiencias y hacer un análisis de rendimiento. En el caso de "Takelt", los costos derivan principalmente del equipo de

desarrollo para la creación de la aplicación y las funcionalidades que conllevan a la misma, del equipo de marketing para poder dar a conocer el servicio, las licencias de software dependiendo de las integraciones que debamos hacer para ofrecer el servicio y el costo de adherirnos con los sistemas de gestión de mesas de los establecimientos. También se incurrirán en gastos de salarios que recibirá el trabajador a cambio del trabajo realizado como del mantenimiento de la plataforma y operaciones comerciales que ayuden a crecer el negocio. Por último, a largo plazo, una vez que la empresa se encuentre en la etapa de crecimiento del ciclo de vida se incurrirán en gastos de oficinas que se busquen alquilar para armar un equipo de trabajo digno para el negocio. Esto lo podemos ver en detalle en el capítulo 9 - *Costos, Finanzas e Inversión*.

1.1.8 Métricas clave

Al momento de lanzar el producto, contaremos con métricas clave que nos ayuden a monitorear el desempeño del negocio. En “Takelt” las métricas estarán divididas en tres categorías: producto, negocio y financiera. Dentro de la categoría de producto, encontramos métricas como el NPS (Net Promoter Score), la cantidad de descargas mensuales, la usabilidad y el tiempo activo en plataforma. Dentro de la categoría de negocio encontramos el ROI (Retorno de la Inversión), cantidad total de usuarios y establecimientos activos e inactivos, cantidad de transacciones mensuales, indicadores de conversión relacionados a los establecimientos gastronómicos, entre otros. Dentro de la categoría financiera, encontramos métricas como ventas semanales y mensuales, margen bruto mensual y semanal, y resultado operativo. Estas métricas las podemos ver detalladas en la sección 4.3 - *Indicadores Clave*.

1.1.9 Ventaja injusta

Una ventaja injusta es un activo que nadie más tiene o es al menos difícil de reproducir por un competidor. En el caso de “Takelt”, la ventaja injusta es el uso de tecnologías de información para generar una experiencia personalizada a cada usuario final, así como también la experiencia en desarrollo de negocios con la que cuenta el equipo. A su vez, por medio de las entrevistas realizadas, disponemos de una importante base de usuarios finales que reduce el *time to market* y acelera la tracción del negocio en las fases de crecimiento.

1.2 - Procesos de ideación y diseño (Product Design)

1.2.1 Mapa De Empatía.

A la hora de identificar qué valoran los clientes y donde están las oportunidades de negocio hemos utilizado el Mapa de Empatía (*ver Anexo 2*). Para ello, definimos dos mapas de empatía según el *target* al cual estamos analizando, por un lado, tenemos a los usuarios finales y por otro lado, a dueños de restaurantes, bares y cafeterías interesados en tener nuestra solución dentro del espectro de aplicación de uso diario.

Por el lado de los establecimientos (*ver Anexo 2.1*) empatizamos con una persona encargada de un restaurante, quien ha estado investigando en profundidad el sector gastronómico en *pos* de hacer

crecer su negocio y encontrar un diferencial que mejore la experiencia de sus comensales. Las principales problemáticas con las que se encontró dentro de su negocio derivan en la atención al cliente dado que, luego de la pandemia, aumentó fuertemente el número de personas que desean ir a comer fuera de sus hogares. A raíz de esto, se han generado aglomeraciones fuera del local lo que provoca disconformidad tanto para las personas que quieren ingresar al lugar como para lo que ya se encuentran dentro del mismo. Si bien su objetivo principal es llenar su local, tiene miedo de que a futuro sea mayor la cantidad de personas que no deseen volver a su negocio, por lo que está buscando una solución que le permita agilizar procesos y al mismo tiempo construir vínculos más cercanos con los clientes y atraer nuevos.

Por el lado del usuario final (*ver Anexo 2.2*) empatizamos con una persona amante de la gastronomía que busca siempre experiencias nuevas y enriquecedoras. A la hora de encontrar el establecimiento de interés analiza las diferentes ofertas gastronómicas existentes recomendadas por amigos y familiares, así como también por *research* propio a través de las redes sociales. Sin embargo, ha estado observando que en los lugares de interés se están generando largas filas de espera por más de media hora. A raíz de esto, ha probado realizar reservas en esos lugares, pero algunos no contaban con esta opción y otros contaban con un sistema defectuoso que no le permitía realizar la acción. Frustrada por la situación, su mayor deseo es poder encontrar una solución rápida que le permita conocer con facilidad la demanda existente en los locales sin tener que perder tiempo y dinero en ir hasta el local y encontrarse con una situación desfavorable.

1.2.3 Propuesta De Valor.

Nuestro sistema crea valor tanto para los dueños de los establecimientos como para los usuarios finales. La propuesta de valor principal de "Takelt" consiste en facilitar de manera inteligente y eficiente la conexión entre los comensales y las mesas disponibles en tiempo real en restaurantes, bares y cafeterías. A través de una plataforma de beneficio mutuo, ofrecemos una solución de vanguardia que reduce los tiempos de espera, aumenta la visibilidad de los establecimientos y mejora la satisfacción de los usuarios finales. Además, nuestro sistema mejora la practicidad al permitir la realización de reservas cuando los establecimientos ofrecen esta opción. Para redactar esta propuesta hemos utilizado el *Value Proposition Canvas* para conocer a la empresa y al potencial usuario (*ver Anexo 3*).

Valor para los usuarios finales.

Desarrollaremos una aplicación *mobile* que brinda a los usuarios finales una forma rápida y sencilla de acceder a la disponibilidad de mesas en tiempo real en restaurantes, bares y cafeterías, con la opción de hacer reservas. Nuestra plataforma utilizará un sistema de geolocalización integrado con Google Maps, lo que permite a los usuarios visualizar en un mapa las opciones de establecimientos cercanos, junto con la disponibilidad de mesas y detalles relevantes de cada lugar.

Gracias a esta aplicación, los usuarios podrán ahorrar tiempo y dinero al evitar la incertidumbre de encontrar mesas libres y enfrentar la demanda de los locales. Además, contarán con información actualizada en tiempo real que les ayudará a tomar decisiones más informadas sobre dónde ir.

Conforme avancemos en el desarrollo del producto, los usuarios podrán disfrutar de la funcionalidad de realizar reservas instantáneas al recibir alertas *last minute* basadas en sus gustos y preferencias. Estas alertas se generarán gracias a la utilización de tecnología *Big Data*, que nos permitirá ofrecer a cada usuario una experiencia personalizada.

Además, la aplicación contará con un sistema de recomendación que permitirá a los usuarios acceder a ofertas especiales y ver en la pantalla principal los restaurantes mejor valorados que se ajusten a sus criterios de búsqueda. Esto brindará a los usuarios la posibilidad de satisfacer sus necesidades gastronómicas en el momento, evitando situaciones en las que no dispongan de suficiente tiempo para realizar una reserva. También les permitirá descubrir los establecimientos más interesantes según las preferencias de otros usuarios, lo que facilitará su elección.

Valor para los dueños de los establecimientos.

Desarrollaremos una aplicación *web* que permitirá a los propietarios de establecimientos ofrecer en tiempo real las mesas disponibles a través de una plataforma de gestión de demanda. Además, tendrán la opción de administrar las reservas en caso de que así lo deseen. La aplicación contará con una sección detallada dedicada a la información del establecimiento, presentada de manera estructurada y fácil de seguir.

Para promocionar su negocio, los propietarios podrán optar por pagar una cuota mensual y aprovechar nuestro sistema de publicidad integrado. Esta estrategia permitirá tener un mayor control digital del establecimiento y generar nuevas fuentes de ingresos a través de la digitalización del proceso de reserva. Asimismo, aumentará la visibilidad del negocio en nuestra aplicación, donde los usuarios finales podrán seguir y descubrir establecimientos de su interés.

A medida que nuestro producto se desarrolle, los propietarios de establecimientos podrán aprovechar un programa de fidelización y captación diseñado para ellos. Este programa les brindará la oportunidad de crear ofertas personalizadas dirigidas a sus clientes, lo que les permitirá establecer un contacto más directo y conocer mejor a su público objetivo.

Gracias a este enfoque, los propietarios podrán acceder a una base de datos enriquecida con información de sus clientes, lo que les permitirá ejecutar campañas de *marketing* más efectivas y dirigidas. Con estas campañas, podrán fortalecer la relación con sus clientes existentes y atraer a nuevos clientes interesados en sus servicios.

1.2.4 Listado de features.

Para atraer a los primeros clientes y validar la idea de producto en las etapas iniciales de desarrollo, es importante contar un MVP (Producto Mínimo Viable), siendo un producto con las características principales que se busca ofrecer. Esto nos va a permitir validar e iterar el producto basado en las necesidades del usuario. En el caso de "Takelt", como se mencionó anteriormente, se tratará de una aplicación *mobile* donde el usuario podrá ver la disponibilidad de mesas en determinados establecimientos comerciales y con la posibilidad de reserva si así lo desean. Por el lado de los

establecimientos, contarán con la opción de suscripción a la aplicación y la posibilidad de aceptar o rechazar reservas.

Features del lado del usuario final

Por un lado, dentro de los *features* destinados al usuario final encontramos:

- Formulario de registro / inicio de sesión: mediante la integración con redes sociales.
- Mapa de visibilidad: podrán ver por medio de un sistema de geolocalización la oferta de establecimientos existentes cercanos al usuario.
- Reservas en establecimientos que lo requieran: podrán reservar, cambiar o cancelar reservas fácilmente a través de la aplicación "TakeIt". Podrán acceder a todas sus próximas reservas, reservas anteriores, información de la empresa y más.
- Pago digital: a la hora de realizar la reserva el usuario podrá abonar el pago correspondiente mediante una integración con Mercado Pago y otras billeteras virtuales disponibles de manera incremental que se le será descontado en la cuenta final.
- Notificaciones vía WhatsApp/Email: recordatorios para los clientes cada vez que se reservan, cancelan o reprograman citas.

Features del lado del establecimiento comercial

Por otro lado, dentro de las *features* destinados a los dueños de los establecimientos encontramos:

- Formulario de registro / inicio de sesión: a fin de visibilizar su negocio por medio de la aplicación.
- Control de disponibilidad: podrán ofertar mediante la aplicación las mesas disponibles en el establecimiento.
- Gestión de promociones: podrán centralizar sus promociones dentro de la app a fin de que el usuario final conozca de antemano las promociones del día u ofertas especiales.
- Aceptar reservas en línea en establecimientos que lo requieran: sitio *web* de reservas propio optimizado para dispositivos móviles o integración con el sitio del establecimiento existente.
- Aceptar pagos digitales: aceptar pagos y depósitos por reservas en línea a través de Mercado Pago.
- Notificaciones vía WhatsApp/Email: recordatorios para el personal cada vez que se reservan, cancelan o reprograman citas con notificaciones *push* en su móvil para obtener nueva información de reserva a través de la aplicación de administración.

1.3 - Necesidades y oportunidades en el mercado

A la hora de pensar en las funcionalidades que buscamos incorporar al producto final para ofrecer un servicio de calidad al cliente, utilizamos el *Design Criteria Tool* (ver Anexo 4). Gracias a esto pudimos establecer criterios de diseño en *pos* de resumir las especificaciones de oferta basándonos en las investigaciones realizadas y poder crear un prototipo que nos permita ir iterando.

Para ello, hemos utilizado la metodología MoSCoW, siendo esto una técnica de priorización para gestionar los requisitos. La “M” (*Must have*) hace referencia a las necesidades de productos no negociables obligatorias para el equipo de desarrollo. Esta categoría es lo que debe contener el MVP, explicado en la sección anterior. La “S” (*Should have*) hace referencia a las iniciativas que no son vitales, pero agregar un valor significativo. La “C” (*Could have*) hace referencia a las iniciativas que podría tener el producto, pero tendrán un pequeño impacto si se dejan de lado. Y, la “W” (*Won’t have*) hace referencia a las iniciativas que no son prioritarias para este marco de tiempo específico.

Teniendo en cuenta el caso de “Taketl” las funcionalidades que incorporará, según su priorización, serán las siguientes:

Features del lado del usuario final

En primer lugar, en cuanto a las funcionalidades que debería tener (*Should have*), encontramos:

- Recordatorios: los recordatorios por correo electrónico / WhatsApp, y las notificaciones automáticas de confirmación de reserva ayudan a que los usuarios lleguen a tiempo.
- Filtros de búsqueda: realizar filtrados según tipo de salida a realizar (amigos, familia, niños, after office, entre otros).
- Sección de favoritos: lista de lugares que desea visitar en el futuro y ahorrar tiempo de búsqueda del usuario.
- Sección de promociones y ofertas: podrán acceder a una sección de descuentos canjeables en los establecimientos en cuestión.
- Alertas *last minute*: actualizaciones oportunas sobre mesas disponibles basándonos en la ubicación del usuario.

En segundo lugar, en cuanto a las funcionalidades que podría tener (*Could have*), encontramos:

- Reservas grupales: Podrán programar una reserva para todo el grupo a la vez.
- Sección de reseñas: el sistema envía automáticamente solicitudes de comentarios después de las citas para que los usuarios finales puedan publicar sus propios comentarios. Así como también pueden leer las reseñas de otras personas.
- Compartir: podrán compartir con amigos los establecimientos de preferencia al igual que las reservas realizadas en el lugar.
- Lista de espera: Brinda a los usuarios finales la opción de registrarse para un lugar en la lista de espera en días completos. Si alguien cancela una cita, los solicitantes registrados ese día recibirán una invitación por correo electrónico/alertas para reservar el espacio abierto recientemente.
- Integración con calendarios: permitir agregar al calendario de Google calendar e invitar a otros usuarios a la misma cita para recordarles sobre la reserva.
- Menú digital: conocer en tiempo real el *stock* disponible en la carta.
- Sección de eventos: se podrán conocer los eventos que surgen en el establecimiento en cuestión para que el usuario esté preparado de antemano.

Por último, en cuanto a las funcionalidades que no debe tener (*Won’t have*), encontramos:

- *Delivery* de comida: Poder encontrar establecimientos que únicamente realizan *delivery*, ya que no es el *target* al cual apuntamos desde “TakeIt”

Features del lado del establecimiento comercial

En primer lugar, en cuanto a las funcionalidades que debería tener (*Should have*), encontramos:

- Análisis de negocio: Podrán supervisar sus reservas, visitas al sitio, proveedores de servicios más populares y servicios en cualquier dispositivo, en cualquier momento o desde la aplicación de administración móvil. Contarán con una sección de reportes semanales, mensuales y anuales que les permitirá realizar estrategias que hagan crecer su negocio.
- Sistema de lealtad: Permitirá fortalecer la relación con sus clientes, donde ganarán cantidades específicas de puntos con cada servicio comprado. Luego pueden canjear esos puntos por una tarjeta de regalo con su empresa que, a su vez, pueden usar para comprar sus servicios. También pueden asignar puntos extra de fidelidad a su cliente favorito, y ellos podrán ver el estado de sus puntos acumulados.
- Plano de mesas para gestión de reservas: los establecimientos podrán replicar el plano de planta en formato digital y administrarlo fácilmente a través de una computadora de escritorio o un iPad por medio de nuestra *app*.
- Opción de alertas: el establecimiento podrá dar aviso de forma inmediata a los usuarios finales en caso de que se desocupe una mesa, siempre y cuando el establecimiento tenga un cupo máximo de gente dentro de su local.

En segundo lugar, en cuanto a las funcionalidades que podría tener (*Could have*), encontramos:

- Personalización: Podrán ajustar su sitio *web* de reservas a su marca y personalizar todos los mensajes para notificaciones, recordatorios, solicitudes de comentarios, etc.
- Categorías de servicios: Al agrupar los servicios en categorías, ayudará a los clientes a encontrar lo que buscan fácilmente.
- Control de *stock*: podrán tener un control de los productos en tiempo real a fin de visibilizar al cliente la disponibilidad del momento.
- Listas de espera: contará con una sección donde se encontrará un listado con los clientes que no llegaron a la reserva deseada a fin de darles prioridad en caso de que se desocupe un lugar.

Por último, en cuanto a las funcionalidades que no debe tener (*Won't have*), encontramos:

- *Take Away*: que el usuario haga pedidos de comida a domicilio a diferentes restaurantes

2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 - Investigaciones de mercado

2.1.1. Características del mercado

Cuando hablamos de “Takelt” estamos hablando de la industria *Gastrotech*, es decir, empresas que disponen tecnología al servicio del sector gastronómico, y también de sus consumidores. El objetivo de esta nueva forma de administración de mesas es llevar la transformación digital al campo de la gastronomía. A raíz de la pandemia, las necesidades de los consumidores han cambiado, acelerando aún más el crecimiento exponencial de la tecnología en todos los ámbitos de consumo.

Para conocer en detalle el mercado en el cual operará “Takelt”, averiguamos cuánto es el volumen en dinero que se mueve a nivel Latino América en la industria hostelera. Para ello, averiguamos el PBI de cada uno de los países de la región y el porcentaje de participación de la industria dentro del mismo por medio de datos obtenidos de Statista. Si bien este mercado no está plasmado en proyecciones, es a donde buscamos llegar y extendernos. A partir de ello, confeccionamos una tabla para poder obtener en números reales el volumen expresado en dólares que aporta cada país en esa industria en particular. Es por ello que los resultados obtenidos de la búsqueda durante el 2021 se movieron alrededor de 215.611.000.000 miles de millones de USD en los 16 países de la región contemplados para el análisis (*ver Anexo 5*).

Particularmente teniendo en cuenta el territorio específico en el cual va a operar “Takelt” en un principio, según un informe de la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), los turistas se han vuelto cada vez más impacientes y demandan nuevas experiencias personalizadas. Es por ello que la digitalización es un atractivo en el sector dado que ayudará a agilizar procesos y buscar nuevas formas de hacer crecer el negocio.

2.1.1.1 Análisis de datos relevantes

A fin de conocer más en profundidad la relación de nuestros potenciales consumidores y la industria *Gastrotech* hemos realizado una encuesta de investigación y validación a 515 personas. El segmento al cual apuntamos en las encuestas ronda entre los 16 y 60 años de edad para entender mejor el mercado tanto para personas que están más comprometidas con la tecnología como las que no. (*ver Anexo 6.1*)

Como resultados más significativos, encontramos que el 94,8% de los encuestados alguna vez tuvieron que hacer fila para poder sentarse. De ese porcentaje, 220 de 487 encuestados optó por buscar otro establecimiento. A partir de esto consideramos que nuestra propuesta de valor es atractiva para estos potenciales clientes, donde vimos que una de sus mayores frustraciones a la hora de salir a comer es no encontrar un lugar y tener que hacer largas filas de espera.

Otro resultado positivo que vimos es que más del 98% de los encuestados apostarían por una solución que avise de forma inmediata la disponibilidad de una mesa al no contar con cupos el establecimiento de interés, más allá de su preferencia en realizar o no la reserva.

A modo de cierre, pudimos observar que 492 personas estarían dispuestos a descargar una solución digital con el nivel de detalle que buscamos ofrecer, siendo estos nuestros potenciales clientes. Vimos que más de la mitad de los encuestados se sienten identificados con la problemática que buscamos resolver (pérdida de tiempo y dinero al momento de buscar mesas libres). Uno de nuestros principales desafíos será poder ofrecer una solución integral con un diseño rápido y de fácil navegación (siendo esta una de las inquietudes que presentaron los encuestados) que logre cumplir con el valor que buscamos ofrecer e ir iterando en función a los gustos y preferencias de los usuarios.

También, hemos realizado encuestas a 22 lugares gastronómicos a fin de conocer la viabilidad de la propuesta (*ver Anexo 6.2*). El segmento al cual apuntamos fueron restaurantes, bares y cafeterías en CABA (Palermo y Recoleta) y GBA (Olivos, Vicente López). Vimos que el 81,8% de los encuestados cree que la industria gastronómica requiere de digitalización e innovación, donde uno de los principales problemas que encuentran es la falta de mano de obra y la falta de un sistema para organizar su negocio. Todo esto afirma el hecho de que las soluciones digitales emergentes serían de gran utilidad para el rubro gastronómico a fin de hacer crecer la empresa. “Takelt” encuentra una gran oportunidad, dado que busca resolver las frustraciones y necesidades que requieren los gerentes comerciales.

Otro resultado pertinente que observamos en las encuestas es que la aparición y auge de las *apps* de *delivery* de última milla generaron preocupación en los dueños de restaurantes, dado que la gente dejó de asistir con mayor frecuencia al local. Con nuestra propuesta buscamos resolver esta problemática a través de programas de fidelización donde el establecimiento podrá tener una relación más directa con sus clientes, incentivándolos mediante ofertas y promociones que requieran presencia en el local.

Para finalizar, vemos que el mayor desafío para “Takelt” es lograr concientizar a los establecimientos acerca de los beneficios que podrían llegar a tener al digitalizar sus procesos. El 58,2% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por nuestra aplicación, siempre y cuando sea una solución sencilla y de fácil navegación.

2.1.1.2 Análisis de la competencia

Actualmente existen diversas plataformas online de gestión de servicios gastronómicos en funcionamiento en todo el mundo, ya que es un mercado que ha crecido exponencialmente en los últimos años. En Argentina, ese mercado aún no se ha explotado al máximo y no contamos con competidores directos dentro de la región que buscamos operar. Sin embargo, contamos con competidores indirectos donde uno de ellos opera en el país, pero no en la región que buscamos operar. Los restantes funcionan como intermediarios entre restaurantes y consumidores, pero se centran solo en el servicio de las reservas con anticipación.

Por un lado, encontramos Woki (FOODLABS S.A.), fundada en 2019, siendo la plataforma gastronómica de reservas líder en América Latina. Su misión es impulsar a los mejores restaurantes del mundo, utilizando la tecnología para reinventar el futuro de la hospitalidad. Se trata de una solución muy reciente en el mercado que opera, específicamente, en la ciudad de Mar del Plata y cuenta con, aproximadamente, 50 empleados. Su cartera de clientes está compuesta por 37 establecimientos comerciales. En cuanto a la facturación anual estimada, Woki cuenta con dos

programas de facturación: con el programa “Esencial” obteniendo un ingreso por ventas aproximado de \$300.000 pesos y un programa “Pro” con un ingreso por ventas aproximado de \$700.000 pesos. Desconocemos el porcentaje de ganancia que reciben por parte de las reservas realizadas por medio de la aplicación. Si bien su cuota de mercado es muy chica, lo consideramos como un potencial competidor fuerte dado que si una de sus estrategias futuras es expandirse a otras regiones (en las que buscamos operar) pasaría a ser un competidor directo por la similitud en las funcionalidades que ofrece, como ser visibilidad de oferta en mapa, listado de experiencias gastronómicas, posibilidad de reservas, entre otros. Sin embargo, “Takelt” se diferencia de esta solución al buscar incorporar tecnologías de la información para buscar una experiencia más personalizada a cada comensal y de ver la cantidad exacta de mesas disponibles en el lugar en tiempo real, aportando valor de manera innovadora. A su vez, nuestro negocio también se enfoca en las cafeterías de especialidad, no explotado por Woki.

Por otro lado, encontramos como competidores indirectos a Reserve with Google (Alphabet, Inc) y las marcas blancas en Instagram (Meta Platforms, Inc). El primero se trata de una solución que pone al usuario en contacto con una gran variedad de servicios *online* permitiendo reservar, pedir citas y otras funcionalidades. A su vez, puedes ver la variedad de ofertas gastronómicas existentes y datos estimativos históricos de la demanda en ellos. El segundo, se trata de una opción de reserva dentro del perfil del establecimiento, y los clientes podrán reservar de manera instantánea mientras navegan sin salir de la aplicación. Ambos tienen una gran cuota de mercado con más de 10.000 empleados. Si bien se tratan de empresas con un mercado dominante en todo el mundo y años de experiencias en el sector tecnológico, “Takelt” se diferencia, principalmente, en su propuesta de valor enfocado en la disponibilidad en tiempo real de las mesas disponibles por medio de un sistema de geolocalización. Además, ambas soluciones se centran específicamente en el sistema de reservas y no en la experiencia personalizada del cliente (sistemas de fidelización y promociones). En cuanto a la facturación anual estimada, desconocemos el porcentaje de ganancia que reciben por la magnitud de mercado que poseen.

A su vez, encontramos como competidor secundario a Open Table (Booking Holdings, Inc) que permite a los comensales reservar un asiento durante el proceso de reserva en un restaurante. Cuenta con aproximadamente 5.000 empleados y tiene alrededor de 50.000 restaurantes adheridos. La empresa ofrece 3 planes de suscripción: uno “Basic” que cuesta USD 39 mensual, uno “Core” que cuesta USD 249 mensual y otro “Pro” que cuesta USD 449 mensual. Si bien no opera en el mercado que buscamos insertarnos en un principio, es importante tenerlo en cuenta al momento que busquemos expandirnos a nuevos mercados.

Por último, es importante aclarar que en 2019 TripAdvisor compró Restorando, una *startup* regional que nació en el país y fue pionera en el rubro gastronómico. Esta empresa pasó a ser un “The Fork”, una de las principales plataformas de reservas *online* de restaurantes a nivel global. Sin embargo, tras la pandemia pararon sus actividades en Argentina, dado que ha supuesto un impacto repentino en la economía global implementando medidas de reducción de costos que incluyó una disminución de la presencia geográfica. Esto se ha vuelto una oportunidad para “Takelt”, dado que es un nicho de

mercado que aún no tiene la suficiente atención y es una industria que tiene potencial y requiere de transformación digital.

2.1.2. Análisis del Entorno de Negocios

2.1.2.1 Análisis 5 fuerzas de Porter

A la hora de analizar las fuerzas competitivas de una empresa hemos utilizado las 5 fuerzas de Michael Porter (*ver Anexo 7*). Esto nos permitirá aprovechar las oportunidades presentes del mercado, desarrollar una estrategia de negocios y, a su vez, disminuir las posibles amenazas.

En primer lugar, encontramos el poder de negociación de los proveedores (desarrolladores de la aplicación), siendo esta fuerza una evaluación de la facilidad con la que los proveedores aumentan los precios. En el caso de “Takelt”, el poder de negociación es medio-alto. Si bien existe una oferta grande de profesionales encargados del desarrollo de aplicaciones y mantenimiento de la misma, es difícil encontrar el profesional indicado que pueda desarrollar la misma basándonos en las funcionalidades que buscamos ofrecer y la experiencia de usuario que queremos lograr. El costo de cambio es grande en caso de que no se cumplan las expectativas esperadas en la primera versión de la aplicación.

En segundo lugar, encontramos el poder de negociación de los clientes (usuarios finales y dueños de los establecimientos), siendo esta fuerza una evaluación de la facilidad con la que los compradores disminuyen los precios. En el caso de “Takelt”, el poder de negociación es medio dado que el usuario final es quien decide si puede prescindir de la necesidad o no; y la capacidad de los establecimientos de acudir a otro método de visibilidad del negocio o sistema de reserva es alta. Es por esto que por el lado del usuario, el costo de cambio es bajo dado que tiene gran facilidad para cambiar a cualquier otro producto sustitutivo que pueda surgir. En cambio, por el lado de los establecimientos, el poder de cambio es alto dado que al cambiar de servicio perdería la base de clientes reclutada a través de nuestra aplicación.

En tercer lugar, encontramos la amenaza de productos y servicios sustitutos, siendo esta fuerza la probabilidad de que los clientes cambien a productos alternos ante el alza de precios. En el caso de “Takelt”, la amenaza de sustitutos es media baja dado que estamos hablando de las reservas tradicionales (por *web* / telefónicas). Si bien los consumidores pueden elegir otros métodos para encontrar y reservar mesas, nuestra propuesta de valor centrada en el sistema de geolocalización de mesas disponibles en tiempo real satisface una necesidad muy concreta lo que hace una característica única y valiosa que reduce esta amenaza.

En cuarto lugar, encontramos la amenaza de entrada de nuevos competidores. En el caso de “Takelt”, la amenaza es media-alta dado que se trata de un mercado que no deja de crecer y es atractivo por la baja oferta de este servicio. Si bien este sector puede resultar atractivo para futuros competidores, la mayor dificultad está en encontrar establecimientos que se adhieran y el valor diferencial que se ofrece. Al buscar ofrecer un servicio integral con la incorporación de tecnologías de la información, la barrera de entrada es media-alta para la utilización de tecnologías de información en el sistema de geolocalización y recomendaciones personalizadas a cada comensal.

Por último, encontramos la intensidad de la rivalidad de la industria, siendo esta fuerza el número de competidores en el mercado y su capacidad. En el caso de “Takelt”, la intensidad es media baja dado que no existen, actualmente, competidores directos en el mercado. Sin embargo, existen alternativas como Woki que si bien está en crecimiento, podría querer expandirse a los mercados que buscamos cubrir contando con una tecnología de base que ya funciona en el mercado marplatense. Además, existen grandes empresas como Google (*Reserve with Google*) y Meta (*Instagram*) que ofrecen funcionalidades de reservas *online* y cuenta con una gran cuota de mercado mundial; sin embargo, no cuentan con el diferencial en tiempo real que buscamos ofrecer.

2.1.2.2 Análisis F.O.D.A

A la hora de identificar los factores internos y externos que puedan condicionar el éxito del negocio hemos utilizado el Análisis F.O.D.A (*ver Anexo 8*). Esta herramienta nos va a permitir planificar estratégicamente y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado.

En primer lugar, encontramos las fortalezas donde “Takelt” tiene el principal diferencial en la propuesta de valor que ofrece, en cuanto a conectar a los comensales de manera inteligente y eficiente con las mesas libres disponibles en tiempo real de restaurantes, bares y cafeterías. Según el reporte del INDEC (Q4 2021) el 88,3% de las personas en Argentina cuenta al menos con un dispositivo móvil, por lo tanto, el alcance que podríamos tener es elevado.

Algo importante a tener en cuenta es que a partir de las entrevistas realizadas a fin de obtener datos relevantes como lo podemos ver en la sección 2.1.1.1 *Análisis de datos relevantes*, ya contamos con una aceptación de varios restaurantes que estarían dispuestos a utilizar nuestros servicios.

En cuanto a innovación, al ser una aplicación novedosa que ofrece funcionalidades específicas hace que esto sea diferencial frente al resto de las aplicaciones existentes en el rubro. Gracias a la disponibilidad en tiempo real podría ser una característica valorada por los usuarios, lo que podría aumentar la demanda del servicio.

En segundo lugar, encontramos las oportunidades. Al tratarse de un mercado amplio, consideramos que la propuesta de valor será atractiva para los clientes dado que estamos cubriendo una necesidad no explotada al máximo en Argentina. Al no existir competidores directos que cubran esta necesidad, la oportunidad de inserción en el mercado para “Takelt” es muy prometedora. A su vez, la digitalización se aceleró fuertemente en todos los sectores durante el aislamiento social y obligatorio en todas las clases sociales y edades. Ha abierto la puerta a nuevos escenarios, nuevas oportunidades y fuertes cambios en las prioridades de los consumidores, siendo oportuno para la solución que buscamos ofrecer.

Algo importante a destacar es que el turismo argentino es una industria en crecimiento y una aplicación de esta magnitud permitiría a los turistas encontrar y reservar mesas en tiempo real generando un gran atractivo para este segmento. Por otra parte, encontramos una oportunidad dentro de la industria publicitaria, dado que las empresas gastronómicas podrían estar dispuestas a pagar por publicidad dentro de la aplicación, generando una fuente importante de ingresos.

En tercer lugar, encontramos las debilidades, siendo uno de ellos nuestra falta de experiencia e información en el rubro de la gastronomía. Necesitamos el apoyo tanto de los negocios que nos van a permitir conectar nuestra plataforma con su sistema de reserva o control de comensales como la de los usuarios finales que confíen en ella en *pos* de satisfacer sus necesidades. Otra debilidad que encontramos es que aun cuando la cantidad de personas que salen a comer va en aumento, la cantidad de reservas que reciben los establecimientos gastronómicos va en disminución dentro del contexto de *post* pandemia, generando incertidumbre en la ganancia esperada del lado de las reservas. Algo importante a tener en cuenta es que la aplicación dependerá en gran medida de la tecnología. Esto hace que cualquier interrupción o falla en el sistema pueda generar problemas para los usuarios.

Por último, encontramos las amenazas, siendo uno de ellos la entrada de nuevos competidores aún desconocidos que haga que nuestra propuesta no sea atractiva. Podría ser que Restorando vuelva a insertarse en el mercado (aunque sea poco probable) y abarcar gran parte de ella por su trayectoria y nombre en el mercado, volviéndose un competidor fuerte para la empresa. Es importante lograr la confianza con los potenciales clientes, dado que al no satisfacer sus necesidades no van a utilizar el servicio y, por ende, los establecimientos migrarán a otra solución similar. Otra amenaza que encontramos son los cambios tecnológicos. La tecnología cambia rápidamente, lo que significa que la aplicación deberá mantenerse actualizada en cuanto a funcionalidades que favorezcan a la experiencia de usuario para no quedar obsoletos en el tiempo.

2.1.2.3 Análisis P.E.S.T.E.L

A fin de expandir nuestro pensamiento más allá de los límites de nuestro producto y organización, comprender lo que está sucediendo en el mundo y los cambios que afectarán al negocio en el futuro hemos utilizado el Análisis P.E.S.T.E.L (*ver Anexo 9*). Esta herramienta nos va a permitir identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre el negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos de operatividad y rendimiento de la empresa. Para ello, hemos analizado el futuro del negocio en tres instancias temporales: a corto, mediano y largo plazo.

En primer lugar, a corto plazo, el contexto económico se verá afectado en la industria gastronómica a raíz de la crisis financiera como consecuencia del COVID-19. Tras la pandemia el sector gastronómico ha sido afectado fuertemente. Según el informe de Deloitte, la inflación que se proyecta será un limitante central para la recuperación de los ingresos reales y por lo tanto un factor central en el nivel de actividad comercial de los próximos meses.

La economía argentina podría tener un impacto en la aplicación, especialmente si hay una recesión económica o devaluación significativa de la moneda. Esto podría afectar tanto a la demanda de los consumidores como a la disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de la aplicación.

Por otra parte, al considerar las necesidades sociales de los consumidores, de acuerdo a la encuesta realizada, la tendencia por la utilización de nuestro servicio es positiva. Sumado al crecimiento exponencial de las aplicaciones generado por la pandemia, dan un pronóstico favorable al crecimiento del negocio, más aún cuando se trata de una aplicación que busca cubrir necesidades no tan explotadas en el rubro gastronómico por medio de funcionalidades de valor. Sin embargo, la aplicación

podría enfrentar algunos desafíos a corto plazo en términos de aceptación por parte de la sociedad dado que es una novedad en el mercado.

En segundo lugar, a mediano plazo, al analizar las tendencias tecnológicas es importante tener en cuenta el gran avance que tuvo lugar en estas últimas décadas y seguirá tomando. Gracias a la pandemia, la adaptación tecnológica se aceleró fuertemente, forzando la digitalización en diversas áreas.

Es por eso que la tecnología podría afectar la aplicación en términos de innovaciones tecnológicas en la industria de los servicios gastronómicos y la competencia de otras aplicaciones y servicios. Para ello, se deberá seguir actualizándose y mejorando para mantenerse al día con las últimas tendencias tecnológicas.

En cuanto a lo político-legal, la aplicación podría verse afectada por cambios en las regulaciones gubernamentales tras las restricciones de horarios de atención debido a la pandemia. También, podría verse afectada por cambios en la política fiscal, como impuestos a la tecnología.

Al igual que el corto plazo, la economía argentina podría tener un impacto en la aplicación, especialmente si hay cambios en la inflación o en las tasas de interés que afecten el poder adquisitivo de los consumidores o la capacidad de la empresa para obtener financiamiento.

Por último, a largo plazo, al ser la industria *Gastrotech* un concepto poco explorado, la falta de regulaciones que existen sobre él establece un futuro no tan claro en términos de su alcance y desarrollo dentro del país. A su vez, no existe una normativa vigente para limitar la forma en la cual los establecimientos gastronómicos toman las reservas de los clientes. Sin embargo, la aplicación podría verse afectada por cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la seguridad cibernética y la privacidad de los datos, lo que podría requerir mayores inversiones en seguridad y protección de datos.

En el contexto social, los hábitos de consumo podrían cambiar significativamente a largo plazo debido a factores como la salud, el medio ambiente y la tecnología, lo que podría afectar la demanda de la aplicación.

2.1.3. Análisis del mercado potencial

“Takelt” es consciente del potencial que tiene en el mercado y sus posibilidades de crecimiento futuras que pueda llegar a tener. Si bien buscamos ser líderes en América Latina, nuestra estrategia de ingreso al mercado es captar a los primeros clientes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires (Zona Norte). Dentro de CABA, se delimitará en esta primera etapa en los barrios de Palermo, Recoleta, Las Cañitas, Puerto Madero, San Telmo, Devoto, Chacarita, Núñez y Belgrano. Y dentro de Zona Norte, se delimitará en los barrios de Vicente López y San Isidro. Esta elección fue gracias a un artículo del turismo del Gobierno de Buenos Aires y una nota del Cronista, donde presentan los corredores y zonas gastronómicas más destacadas de la ciudad conocidos como polos gastronómicos.

2.1.3.1 Mercado potencial por el lado de los usuarios finales

A la hora de estimar la demanda potencial, a nivel nacional, utilizamos información del INDEC en referencia al censo 2022, así como también un informe de *We Are Social* y *Hootsuite* sobre estadísticas de la situación digital de Argentina en el 2022. Para ello, contamos con datos que nos permitieron obtener aproximaciones reales acerca de los potenciales usuarios a través de la aplicación.

Basándonos en esto, determinamos que la población total argentina cuenta con 47.30 millones de personas (dato obtenido del primer *release* del censo nacional argentino 2022). De ese total poblacional, el 91,5% son usuarios de *internet*, representando a 43.30 millones de personas. Si nos centramos solo en la población residente en el sector donde buscamos operar (CABA y GBA), estamos ante el 46% del total poblacional representando a 21.80 millones de personas.

Teniendo en cuenta que el tráfico web se realiza por diferentes dispositivos (*mobile, tablet, laptops*, entre otros) y que nuestro servicio se basa en una aplicación *mobile* para los usuarios finales, nos concentramos a nivel país en el 81,7% del total poblacional con acceso a internet, representando el 35.40 millones de personas. Sumado a esto, obtuvimos que de ese porcentaje el 80,5% se encuentra en un rango etario entre 16 y 64 años, representando el 28.5 millones de personas.

Entrando en un análisis más específico, encontramos que el 64,2% del total poblacional con acceso a *internet* en un rango etario entre 16 y 64 años visitan las redes sociales para buscar información de marca y productos. Y dentro de este porcentaje encontramos dos grupos poblacionales, por un lado, el 31% corresponde a las personas que buscan información sobre restaurantes, *chef* y *foodies* (representando a 5.7 millones de personas); y, por otro lado, el 36,3% corresponde a las personas que buscan hacer alguna actividad (representando a 6.6 millones de personas).

En conclusión, basándonos en las estimaciones realizadas, encontramos que 5.7 millones de personas serían más propensas a descargar "Takelt" en sus teléfonos móviles. Es importante destacar que este dato hace referencia al total poblacional argentino, sin tener en cuenta qué parte de ese porcentaje visita con frecuencia la ciudad de Buenos Aires en busca de experiencias gastronómicas (dato que no pudimos obtener por la falta de información). De ese total, consideramos que el 8% serán usuarios finales de "Takelt" en el año 1, representando 456.000 potenciales usuarios. Aunque el 8% puede parecer un número modesto, es importante tener en cuenta que esto representa una base sólida de usuarios iniciales. Si la aplicación resulta efectiva y bien recibida por los usuarios, es posible que el número de usuarios finales aumente significativamente en el futuro.

2.1.3.2 Mercado potencial por el lado de los establecimientos

A la hora de estimar la cantidad de oferentes dentro de nuestra aplicación, hemos realizado *web scraping* por medio de la página web "Apify" siendo un raspador *web* avanzado y *software* de automatización. Para ello, hemos utilizado Google Maps a fin de localizar las zonas donde buscamos operar bajo las categorías de restaurantes, bares y cafeterías. Esto fue hecho sobre las zonas que buscamos operar dentro de CABA y GBA.

Basándonos en esto, hemos obtenido que en CABA el número de establecimientos gastronómicos es de 4.512 (1.799 corresponde a restaurantes, 1.448 corresponde a bares y 1.265 a cafeterías). En GBA el número de establecimientos que obtuvimos es de 1.905 (donde 613 corresponde a restaurantes,

635 corresponde a bares y 635 a cafeterías). Cada una de ellas están discriminadas por los barrios elegidos (*ver Anexo 10*).

En conclusión, basándonos en las estimaciones realizadas, encontramos que en los barrios que buscamos operar hay en total 6.417 restaurantes, bares y cafeterías. De este total, encontramos que casi el 80% corresponde a los establecimientos comerciales con más de 3 estrellas representando a 5.775 establecimientos siendo este el mercado potencial que buscaremos atacar. Sin embargo, en el primer año lograremos captar el 8% de ese total correspondiente a 505 establecimientos de CABA y GBA. Captar ese porcentaje en el primer año es un objetivo realista y sostenible, lo que permitirá que la empresa pueda crecer de manera sólida y estable en el futuro, sin comprometer la calidad de su servicio o la satisfacción de sus clientes.

2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades

2.2.1 Público objetivo

El público objetivo del modelo de negocio se divide en dos grupos de interés. Por un lado, se centra en los amantes de la gastronomía que buscan disfrutar de una experiencia enriquecedora, que tengan como prioridad la gestión de su tiempo al momento de buscar un lugar a la hora de salir a comer y con buen manejo de las herramientas tecnológicas. Por otro lado, encontramos a los establecimientos gastronómicos orientados al público de clase media alta que buscan expandir su cartera de clientes a través de soluciones digitales y la necesidad de agilizar y mejorar los procesos internos.

2.2.2 User persona

Para identificar a los diferentes tipos de clientes que podrían usar el producto o servicio es importante la creación de una *user persona*, es decir, es un personaje ficticio basado en el cliente ideal. En el caso de "TakeIt", creamos dos *user personas* cada una de ellas basándonos en nuestro público objetivo.

Por el lado del usuario final (*ver Anexo 11.1*) nuestra *customer persona* modelo es Martina de 24 años, soltera, que trabaja como Analista de Marketing en una agencia digital. Tiene la necesidad de encontrar lugares para comer en corto tiempo, que cuente con un buen sistema de atención al cliente. Le gusta ahorrar tiempo a la hora de buscar un lugar donde ir a comer. Por su edad, tiene la motivación de usar plataformas digitales para conocer información sobre los establecimientos que desea concurrir, buscando evitar largas filas de espera, ya que su tiempo es lo máspreciado que tiene y, a su vez, poder realizar reservas de manera inmediata en lugares de preferencia. Hoy en día su mayor frustración es que cuenta con un grupo de 10 amigas que se juntan a almorzar todos los miércoles y la mayoría de las veces se les complica encontrar un lugar que entren todas de manera cómoda sin tener que hacer fila de espera hasta que se vayan otros comensales. Su mayor deseo es poder encontrar una solución que le ayude a conocer la demanda en los locales para evitar concurrir al mismo en caso de no haber lugares disponibles.

Por el lado de los dueños de establecimientos (*ver Anexo 11.2*) nuestra *customer persona* modelo es Bautista de 48 años, casado, dueño de un restaurante de comida italiana hace más de 20 años. Tiene la necesidad de construir un vínculo más fuerte con sus clientes y poder incrementar el número de

comensales mediante el uso de las tecnologías. A su vez, cuenta con grandes motivaciones, como ser conocer mejor a sus clientes para saber cuáles son sus gustos, ampliar el rango de clientes que concurren al restaurante y poder controlar la disponibilidad de mesas en su restaurante para que nadie se quede afuera y tenga que esperar. Su principal frustración es la pérdida de clientes por otros que no se presentan a la reserva realizada o cancelan a último momento. Esto genera grandes pérdidas de tiempo y recursos en el negocio. Hasta el momento no ha encontrado un sistema que sea confiable y le permita resolver su necesidad.

2.3 - Segmentación del mercado

2.3.1 Segmentación

Por el lado de los usuarios finales, distinguimos como mercado objetivo al grupo de usuarios de ambos sexos, con un rango etario a partir de 16 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico ABC1 (clase alta alto), C2 (clase alta) y C3 (clase media alta) residentes en Argentina que tengan conexión a *internet* vía móvil. Para este segmento, vamos a ofrecer un servicio *online* donde podrán ver en tiempo real, a través de un sistema de geolocalización, las mesas disponibles en los restaurantes, bares y cafeterías con la posibilidad de reserva, buscando satisfacer las necesidades de seguridad, comodidad y ahorro. El segmento objetivo se conforma por personas que valoran la innovación y la tecnología única que posee el producto. El estilo de consumo propio de este segmento es muy activo, dado que la mayoría de consumidores potenciales que hemos encuestado suelen salir a comer o tomar algo al menos 2 o 4 veces al mes.

Por otra parte, del lado de los establecimientos comerciales distinguimos al grupo de establecimientos pertenecientes a un nivel socioeconómico ABC1 (clase alta alto), C2 (clase alta) y C3 (clase media alta) establecido en CABA (Palermo, Recoleta, Las Cañitas, Puerto Madero, San Telmo, Devoto, Chacarita, Núñez y Belgrano) y GBA Zona Norte (Vicente López y San Isidro). Para este segmento, vamos a ofrecer un servicio *online* donde podrán disponibilizar las mesas libres en tiempo real por medio de una plataforma de control de demanda y la posibilidad de gestionar reservas en caso de requerir esta opción, permitiendo aumentar visibilidad y generar nuevas fuentes de ingresos. El segmento objetivo se conforma por establecimientos que buscan digitalizar e innovar procesos y tener un contacto más directo con sus clientes a fin de ofrecer servicios acordes a sus necesidades. El estilo de consumo propio de este segmento es activo, dado que la mayoría de clientes potenciales que hemos encuestado consideran que la industria gastronómica debería buscar nuevas formas de digitalización e innovación que ayuden a hacer crecer el negocio.

2.3.2 TAM - SAM - SOM

El tamaño del mercado es una variable necesaria para conocer el potencial real del proyecto. Para poder valorarlo y realizar un plan de negocio se deben considerar los siguientes tres enfoques (*ver Anexo 12*):

TAM (Total Addressable Market)

El TAM, analiza el universo Total del Mercado y determina la potencial demanda del negocio.

“Takelt” se encuentra inmerso dentro del rubro de la hostelería. Para ello, averiguamos cuánto es el volumen en dinero que se mueve a nivel Latinoamérica incluyendo a 16 países. Según estadísticas durante el 2021, se movieron alrededor de USD 216 billones aproximadamente (*ver Anexo 5*).

A pesar de la generalidad planteada, para términos de la metodología, lo importante de esta etapa es considerar el universo entero del mercado objetivo. Dentro del rubro de la hostelería se encuentran: restaurantes, que son aquellos establecimientos de hostelería donde los clientes disfrutan de la comida, la bebida y el servicio. Encontramos restaurantes de alta cocina, de comida para llevar, de comida rápida y muchos más. Bares y cafeterías, son aquellos establecimientos diseñados para que la gente se relaje, socialice, tome una bebida y un aperitivo. Se diferencian de los anteriores por su ambiente más relajado. Hay café, té y aperitivos ligeros; y los bares, ofrecen una amplia gama de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y entretenimiento. También encontramos a los hoteles de diversas categorías, son aquellos lugares donde las personas pueden realizar diversas actividades durante el día y encontrar un lugar tranquilo para dormir y relajarse. En nuestro análisis este segmento del rubro no será tomado en cuenta. La cantidad total de establecimientos que podemos encontrar en Latinoamérica contemplando los 16 países durante el 2021 son 3.123.631 establecimientos (*ver Anexo 5.3*).

SAM (Serviceable Available Market)

El SAM cuantifica el tamaño del mercado al cual podría servir la tecnología actual que se ofrece y el modelo de negocio implantado. A nivel Latinoamérica, “Takelt” se centrará solo en restaurantes, bares y cafeterías correspondientes a clase alta, media alta y media baja; es decir, que tengan una valoración de 3 estrellas para arriba. Bajo supuestos propios, observando el porcentaje de ese segmento a nivel nacional y teniendo en cuenta que dentro del rubro hostelero encontramos los servicios de hotelería y recreación, consideramos que en América Latina el porcentaje correspondiente al mercado disponible que podemos captar a largo plazo es del 2,4% del Total de Mercado. Es decir, que el *Serviceable Available Market*, en términos monetarios, corresponde a USD 4.923.500.000 (*ver Anexo 5.1*). Según estimaciones realizadas la cantidad de establecimientos que se pretende alcanzar a largo plazo es de 74.967 establecimientos (*ver Anexo 5.4*), es decir, es el mercado disponible dentro de Argentina.

SOM (Serviceable Obtainable Market)

El SOM es el porcentaje de mercado accesible que se desea captar a corto plazo teniendo en cuenta la cantidad total de establecimientos que hay en la región de CABA y GBA norte. Esto tiene una facturación anual estimada en USD 1 billón aproximadamente, correspondiente al 21% del SAM (*Anexo 5.2*). “Takelt” de llegar a captar todo el mercado disponible, su facturación estimada será de USD 20 millones aproximadamente correspondiente al 2% del SOM. Basándonos en el *web scraping* realizado, la cantidad de establecimientos correspondientes a bares, restaurantes y cafeterías de más de 3 estrellas en adelante dentro de los barrios en los que se desea operar a corto plazo es de 6.417 establecimientos. Estos serán captados de manera paulatina dentro de los 11 barrios en lo que va a dar el inicio de las operaciones “Takelt”.

3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

3.1 – Análisis de Riesgos del Plan de Negocios

El análisis de riesgos es importante para identificar y evaluar los factores que podrían afectar negativamente el éxito del negocio. Permite examinar los riesgos que se enfrentan y ayuda a decidir si debe o no seguir adelante con una decisión. Es por ello que analizamos los riesgos con impacto negativo y con impacto positivo, junto con su probabilidad de ocurrencia.

3.1.1. Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)

#	Amenazas	Descripción
A.1	Alta demanda, baja oferta	Lograr buena recepción por parte de los usuarios finales, pero no tener cantidad considerada de establecimientos por el target que apuntamos; por lo tanto, no tendría la utilidad esperada por los usuarios en caso de que esto suceda.
A.2	Cierre brusco de establecimientos	Aparición de una pandemia nuevamente que lleve al confinamiento de los usuarios finales por lo tanto la solución de "TakeIt" no tendría sentido, ya que los mismos no podrían concurrir a los establecimientos registrados.
A.3	Nuevas tecnologías	Entrada de nuevas formas de comunicación que suplanten a los teléfonos celulares / smartphones, así como también la aparición de potenciales competidores con funcionalidades con mayor valor que nuestra solución.
A.4	Inestabilidad macroeconómica	El país y la región se encuentran en un estado de inestabilidad e incertidumbre. El gobierno es quien debería generar confianza y una economía equilibrada, ya que la gente necesita tener confianza y estabilidad para invertir en el país y de esta manera fomentar el crecimiento. Es por esto, que la inestabilidad macroeconómica es un factor importante a tener en cuenta a fin de mitigarlo.
A.5	No ser aceptados por algún sistema operativo	Obtener una respuesta negativa al intentar entrar en las tiendas virtuales de aplicaciones tanto sea Google Play o App Store.

3.1.2 Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

#	Oportunidades	Descripción
O.1	Aumento del turismo	El aumento del turismo deriva en un aumento en las ventas de los restaurantes, bares y cafeterías adheridos al sistema y por lo tanto generar más descargas de usuarios finales.

O.2	Nuevos hábitos de consumo <i>post</i> pandemia	Usuarios finales luego del confinamiento por la pandemia consideran salir mucho más salir a comer/ tomar algo que quedarse en casa para aprovechar todo el tiempo que no se pudo hacer dicha actividad. Por lo tanto, los establecimientos se ven colapsado de gente y genera frustraciones por no encontrar lugar.
O.3	Creación de espacio publicitario dentro de la aplicación	Desde los establecimientos dar a conocer los mismos y llegar a nuevos clientes mediante publicidades dentro de la app.
O.4	Atención personalizada	La calidad del servicio posventa son características que nos ayudarán a fidelizar a la clientela tanto de usuarios finales como de establecimientos.

3.1.3 Análisis de Impacto

A la hora de analizar el impacto tuvimos en cuenta la siguiente escala junto con el impacto en las amenazas y oportunidades.

Impacto	Valor	Descripción
Muy Bajo	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo 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 no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Moderado	3	Amenaza cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio importante en el patrimonio o una mejora significativa de la imagen.
Alto	4	Amenaza cuya materialización dañaría significativamente 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. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio significativo en el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos.

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	4	En el caso de materializarse la amenaza el proyecto se vería afectado significativamente, ya que los usuarios finales perderán interés en la aplicación por lo que llevaría a una mala recomendación de la misma, ya que no tendría la oferta esperada por los mismos para hacer uso de la aplicación. Y una vez que los usuarios eliminen la app, no la vuelven a descargar siendo una gran amenaza para la empresa.
A.2	5	En el caso de materializarse la amenaza la valuación del proyecto se vería afectado dado que se estaría invirtiendo en mantenimiento y costos fijos de la misma sin obtener visitas o uso por parte de usuarios finales. Esto se puede dar en el caso de que aparezca una nueva pandemia que lleve al confinamiento.
A.3	3	En el caso de materializarse la amenaza la valuación del proyecto se vería afectada, ya que al aparecer nuevas formas de comunicación requerirá de un cambio estratégico de la compañía a fin de adaptarnos a ellas. Del mismo modo, en caso de que aparezcan nuevos competidores con mejores ofertas, podría llegar a generar disminución de consumidores.
A.4	4	En el caso de materializarse la amenaza el patrimonio del proyecto se vería significativamente afectado, ya que posiblemente lleve al cierre total o menor disponibilidad para mantenimiento de la app dado los altos costos y los bajos niveles de confianza para nuevas inversiones.
A.5	5	En el caso de materializarse la amenaza influye directamente en el cumplimiento de la misión, ya que usuarios de determinado sistema operativo no podrán acceder, lo que perjudica a la reputación de la app.
O.1	4	En el caso de materializarse la oportunidad causaría un beneficio significativo en el patrimonio, ya que sería conocida por personas de otras provincias o nacionalidades lo que puede llevar a una expansión del proyecto.

O.2	3	En el caso de materializarse la oportunidad causaría un beneficio importante, ya que más usuarios requerirán de la aplicación para poder cumplir con su objetivo de salir a comer / tomar ahorrando el mayor tiempo de espera posible.
O.3	4	En el caso de materializarse la oportunidad causaría un beneficio significativo en el patrimonio, ya que será uno de los medios de ingreso de dinero para desarrollar nuevas funcionalidades tanto para establecimiento como para usuarios finales.
O.4	3	En el caso de materializarse la oportunidad causaría una mejora significativa de la imagen, ya que llevaría a que usuarios y establecimientos nos recomienden por su buena experiencia con nosotros, de esta manera ayudaría a la expansión del proyecto.

3.1.3 Análisis de Probabilidad

A la hora de analizar la probabilidad de ocurrencia tuvimos en cuenta la siguiente escala junto con la probabilidad en las amenazas y oportunidades.

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 este se presente.
Baja	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja , es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que este se presente.
Mediana	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media , es decir, se tiene entre 31% a 50% de seguridad que este se presente.
Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta , es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que este se presente.
Muy Alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta , es decir, se tiene casi plena seguridad que este se presente, >70%.

#	Probabilidad	Justificación
A.1	4	El riesgo de ocurrencia es alto, dado que al ser una solución no tan explotada en el mercado el nivel de confianza inicial tanto de los usuarios como de los establecimientos es muy bajo.
A.2	2	El riesgo de ocurrencia es bajo, dado que no son acontecimientos que surgen con frecuencia. Nos encontramos ante la incertidumbre de estos sucesos. Sin embargo, existe el riesgo de que el COVID-19 (al no estar totalmente extinguido) se vuelva a propagar.
A.3	3	El riesgo de ocurrencia es medio, dado que estamos ante una sociedad en constante cambio e innovación. Si bien la probabilidad de que surja una nueva tecnología que cambie las formas de comunicación por completo es bajo, no hay que dejar de lado el hecho de que surjan nuevas soluciones como lo es la Web3 y el metaverso.
A.4	4	El riesgo de ocurrencia es medio, dado que nos encontramos ante la incertidumbre de estos sucesos. Vivimos en un país en constante cambios políticos y económico que la probabilidad es incierta.
A.5	4	El riesgo de ocurrencia es alto, dado que al no tener experiencia en la creación y publicación de aplicación es probable que pasemos por alto ciertas cuestiones técnicas que escapan de nuestro conocimiento. Además, hay que tener en cuenta que cada día se crean y publican nuevas aplicaciones, por lo que es más propenso a que rechacen la propuesta al principio.
O.1	4	El riesgo de ocurrencia es alto, dado que nos encontramos en situación <i>post</i> pandemia donde las restricciones y el ingreso al país se están volviendo cada vez más flexibles.
O.2	4	El riesgo de ocurrencia es alto, dado que el último reporte del Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), el sector "Hoteles y Restaurantes" fue el que tuvo mayor crecimiento interanual a comienzos del 2022, por lo que cada vez crece más el número de gente que sale a comer afuera
O.3	4	El riesgo de ocurrencia es alto, dado que una de nuestras estrategias es utilizar un sistema de publicidad a fin de generar ganancias por medio de ella y al mismo tiempo beneficiar a los establecimientos al llegar a nuevos segmentos de clientes
O.4	3	El riesgo de ocurrencia es alto, dado que mediante la implementación de tecnologías de la información buscamos lograr con el algoritmo

		recomendaciones personalizadas a los usuarios finales y ofrecer descuentos especiales a cada uno de ellos
--	--	---

3.2 - Estrategias para Amenazas

A partir de lo explicado anteriormente, se implementaron diferentes estrategias en cada uno de los riesgos con impacto negativo en caso de que ocurran.

#	Estrategias	Justificación
A.1	Mitigar	Preparar una posible expansión a nuevos segmentos de establecimientos, es decir, bajar el umbral de categoría de restaurantes, bares y cafeterías.
A.2	Mitigar	Acciones proactivas para ayudar a los establecimientos a ordenar su demanda de pedidos de <i>take away</i> junto con el stock disponible. Esto supone un cambio de negocio, ya que el objetivo de la app sería otro.
A.3	Evitar	Estar siempre pendiente de lo que realizan competidores de otros países para saber qué giros se deben pegar a tiempo para poder tener todos los desarrollos que implican nuevas tecnologías.
A.4	Aceptar	No depende de nosotros, sino del contexto del país
A.5	Mitigar	Acciones proactivas para mejorar aquello que el sistema operativo rechaza en <i>pos</i> de sacar el proyecto adelante y no tener que darlo de baja en dicho sistema operativo, reduciendo así la cantidad de potenciales usuarios y clientes

3.3 - Estrategias para Oportunidades

A partir de lo explicado anteriormente, se implementaron diferentes estrategias en cada uno de los riesgos con impacto positivo en caso de que ocurran.

#	Estrategias	Justificación
O.1	Explotar	Generar una red de recomendaciones que permita a los usuarios tomar decisiones de forma más rápida y con información relevante.
O.2	Explotar	Sistemas de alertas <i>last minute</i> para que el usuario pueda conocer de forma inmediata la disponibilidad de un lugar en caso de que el negocio se encuentre colapsado.
O.3	Escalar	Desarrollar planes de fidelización para nuestros clientes.

O.4	Mejorar	Servicio de atención al cliente con <i>Big Data</i> para poder evacuar las dudas lo más rápido posible, de esta manera el usuario no deberá interrumpir el uso de la aplicación
-----	---------	---

3.4 – Consideraciones finales (del capítulo)

La industria gastronómica en un mercado donde la digitalización no ha sido explotada al máximo. Sin embargo, la creación de una solución que se ajuste a las necesidades de los clientes no es una tarea fácil por la existencia de ciertos riesgos que pueden tener un impacto positivo y negativo en el negocio. Es por ello, que es de vital importancia contar con un plan de riesgos, dado que favorece la identificación de amenazas, obstáculos y oportunidades. Ayuda a aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos y poder tener un mayor control de las ocurrencias o eventos que podrían llegar a surgir; además de impulsar la proactividad.

Como vimos en los apartados anteriores, “Takelt” cuenta con riesgos de impacto positivo y negativo en el negocio. Por un lado, teniendo en cuenta los de impacto positivo, el tratamiento que le daremos a estos riesgos es la realización de prototipos que nos permitan probar, evaluar y validar los objetivos de la empresa y de los usuarios. También, seguir realizando entrevistas que nos permitirá conocer en mayor profundidad las necesidades de los clientes. La ocurrencia de estos riesgos estará reflejada en costos destinados a mejorar el producto a fin de ofrecer una solución integral y de utilidad para el usuario. Si bien, el costo destinado a ellos es una inversión de crecimiento, es importante tener en cuenta que si las funcionalidades no se adaptan a la demanda del cliente, el tiempo destinado a mejorar su experiencia de usuario va a ser mayor pero efectivo en el futuro.

Por otro lado, teniendo en cuenta los riesgos con impacto negativo, hay cuestiones externas que no pueden ser controladas por el negocio. Sin embargo, para este tipo de situaciones es importante mantenerse constantemente informado acerca de todos los sucesos que ocurren y puedan llegar a afectar el negocio y prever formas de actuación en esos escenarios negativos. Lo ideal es contar con estrategias de crecimiento que busquen adaptarse a los cambios o sea menos costosa la transición hacia nuevos procesos. En cuanto a las cuestiones internas, el tratamiento estará en lograr una buena sinergia entre las partes involucradas al momento de validar el producto; así como también realizar pruebas de diseño y usabilidad a fin de mitigar riesgos en costos y temporalidad. La falta de un plan previo y estrategias de crecimiento dificultará el lanzamiento y la adaptación del proyecto a un entorno en constante cambio. Sin un enfoque claro, existe el riesgo de que el proyecto se vuelva obsoleto con el tiempo y eventualmente desaparezca.

4 – Solución Producto Digital

4.1 - Roadmap de Producto Digital

A la hora de definir los hitos de construcción del producto digital, se desarrolló un *Roadmap* de Producto hasta el año 2025, siendo la fecha estimada de lanzamiento en julio del 2023 (*ver Anexo 13*).

Dentro del año 0 tenemos el segundo semestre del 2022 y el primer semestre del 2023. Desde julio a fin del año 2022 nos enfocaremos en la ideación del producto que incluye la evaluación de propuesta de negocio, investigación de mercado, medición de riesgos y viabilidad del negocio. También nos enfocaremos en el armado de un plan de *marketing* que lanzaremos en junio del 2023.

A partir de enero del 2023 nos centramos en validar las funcionalidades destinadas al MVP a fin de mitigar riesgos y encontrar irregularidades que afectan a la *performance* del producto, así como también reunirnos con los diferentes establecimientos donde buscamos operar. Además, empezaremos a generar las integraciones básicas con las soluciones digitales que aportan valor al producto, como MercadoPago y otras billeteras virtuales disponibles en el mercado para el sistema de pago, Fudo para el sistema de control de mesas y Google Maps para el sistema de geolocalización. En este semestre nos enfocaremos en el registro de marca y patente; además, sumaremos al equipo emprendedor un Gerente Financiero para las operaciones financieras de la compañía, un Developer Freelancer y contaremos con el contrato con un *software factory* por tiempo determinado con el fin de llegar a tiempo con el desarrollo de la aplicación. Previo al lanzamiento, en el mes de junio del 2023, empezaremos a correr campañas de *Marketing* a fin de que el servicio se dé a conocer y empezar a captar a potenciales usuarios.

En julio del 2023 se realizará el lanzamiento de la aplicación en CABA (Palermo, Recoleta y Puerto Madero) y GBA (San Isidro) con las funcionalidades correspondientes al MVP, y empezaremos a invertir más en Marketing para ir sumando nuestra cuota de usuarios. En el año del lanzamiento, buscaremos sumar al equipo un Director Comercial que nos ayude a impulsar todas las actividades de ventas según los objetivos a corto, mediano y largo plazo; y la colaboración de Marketing para la generación de demanda. Al agrandar el equipo, buscaremos invertir en herramientas de gestión de proyectos a fin de tener una buena comunicación y mayor control dentro del negocio.

Siempre y cuando el producto genere resultados positivos al proyecto, se irán incorporando las *features* correspondientes según la importancia de los mismos mencionados anteriormente en el *Design Criteria Tool*. A su vez, buscaremos generar nuevas integraciones con medios pagos y sistemas de gestión de mesas para que el producto se vuelva más funcional y accesible para los clientes y usuarios finales. Hasta junio del 2024 (fin del año del lanzamiento), se buscará ir sumando nuevos establecimientos en diferentes barrios hasta llegar a la cantidad de 505 restaurantes, bares y cafeterías. Dentro del CABA buscaremos cubrir Palermo, Recoleta, Las Cañitas, Puerto Madero, San Telmo, Devoto, Chacarita, Núñez y Belgrano; y dentro de GBA buscaremos cubrir Vicente López y San Isidro.

Luego del año del lanzamiento del producto, se buscará incorporar nuevas funcionalidades que aporten valor al producto y generen buena experiencia tanto para los usuarios finales como para los clientes gastronómicos. A su vez, se buscará sumar más personal al equipo: un *Developer* a tiempo completo y también continuando con el contrato del *software factory* para complementar los desarrollos a fin de ir perfeccionando el servicio, una persona de Legales para asesoramiento legal de la compañía, dos personas de Ventas junto con un personal de *Marketing* a fin de crear dos áreas (una encargada de los usuarios finales y otra de los establecimientos) y un *Customer Success* para la definición de procesos de calidad que ayuden a mejorar la satisfacción del cliente.

4.2 - Mapa de Arquitectura

Para entender más en profundidad la infraestructura de “Takelt”, armamos un Mapa de Arquitectura (*ver Anexo 14*) tanto para los usuarios finales como para los clientes gastronómicos. A la hora de armar los flujos para esta arquitectura, tuvimos en cuenta el Servicio de Búsqueda de mesas disponibles en tiempo real y el Servicio de Reserva para ambos actores.

Antes de explicar en profundidad el mapa, es importante aclarar que para el desarrollo de la aplicación se utilizará React, que nos va a permitir crear interfaces de usuario interactivas y aplicaciones web de forma rápida y eficiente. Si bien se van a ir utilizando diferentes bases de datos dependiendo del volumen de los mismos, en el caso de las bases de datos RDB se utilizará como principal sistema de gestión MySQL.

Mapa de arquitectura para usuarios finales

Esta parte de la arquitectura está destinada a los usuarios finales. La aplicación pasa por un balanceador de carga que es el encargado de redirigir y distribuir la solicitud al servicio respectivo para procesar la solicitud. Aquí encontramos dos servicios: uno es el Servicio de Búsqueda de las ofertas gastronómicas y el otro es el Servicio de Reservas, que interactúa con el Servicio de Pagos. Este último será un servicio de terceros que estará conectado mediante una API de medios de pago como Mercado Pago y Modo.

El Servicio de Búsqueda obtiene los datos por medio de la Base de Datos de Motor de Búsqueda, siendo uno de ellos Elasticsearch, que estará conectado a una API de geolocalización como Google Maps. Este se conecta con un servicio de disponibilidad de mesas que va a ser el encargado de notificar al usuario ante cambios relacionados con la acción principal. Este último será un servicio de terceros que estará conectado mediante una API de gestión de mesas como Cover Manager, Fudo y Maxirest.

En cuanto al Servicio de Reserva, este se conecta a una base de datos caché como ser Redis, donde estarán almacenadas las reservas de forma temporal, permitiendo mejorar el tiempo de respuesta de la aplicación. A su vez, este servicio se conecta con un servicio de solicitud de reserva que va a ser el encargado de notificar al usuario ante cambios relacionados con la acción principal. Todo esto va a estar guardado en un base de datos NoSQL como ser Cassandra, quien va a permitir almacenar grandes volúmenes de datos como el historial de todas las reservas hechas dentro de la aplicación.

Tanto el servicio de solicitud de reservas como el servicio de disponibilidad se conectarán a una base de datos Big Data como Hadoop que almacena grandes volúmenes de datos. Esto nos va a permitir analizar el negocio y poder generar reportes de visualización de datos mediante Power BI o Tableau a fin de tomar mejores decisiones y analizar estrategias para mejorar el posicionamiento del producto dentro del mercado. También, nos va a permitir entregar resultados a los clientes gastronómicos, aumentando la confianza con nuestra empresa.

Cabe aclarar que todos los servicios y bases de datos pertenecientes a nuestro mapa de arquitectura se encuentran dentro de un *cluster*, dado que nos permite tener varios servidores a la vez mediante el concepto de replicación. Este concepto hace referencia a que si uno de los servidores deja de funcionar, esto no va a afectar al *performance* de los otros servidores y la plataforma no se verá afectada en su funcionamiento.

Mapa de arquitectura para clientes gastronómicos

Esta parte de la arquitectura está destinada a los dueños o gerentes de los establecimientos gastronómicos. La aplicación pasa por un balanceador de carga que es el encargado de redirigir y distribuir la solicitud al servicio respectivo para procesar la solicitud. En ellas encontramos dos servicios: uno es el Servicio de Disponibilidad de Mesas y el otro es el Servicio de Gestión de Reservas. Al igual que el mapa anterior, estos servicios se encuentran dentro de *clusters* para mejorar la *performance* de la aplicación.

El Servicio de Gestión de Reservas se conecta con la base de datos NoSQL, que es la que almacena las reservas que se generan dentro de la aplicación. En cambio, el Servicio de Disponibilidad de Mesas se conecta con el servicio de disponibilidad conectado a la API de gestión de reservas. Este va a ser el encargado de avisar a la base de datos de los establecimientos respecto a la ocupación de las mesas.

4.3 - Indicadores Clave

4.3.1 - Indicadores

KPI	Nombre	Descripción Detallada
P.1	Net Promoter Score (NPS) usuarios finales	Este indicador refleja si el producto requiere de cambios sustanciales que mejoren la experiencia y satisfacción de los clientes.
P.2	Net Promoter Score (NPS) establecimientos	Este indicador refleja si el producto requiere de cambios sustanciales que mejoren la experiencia y satisfacción de los clientes.
P.3	Cantidad de descargas mensuales	Este indicador refleja la cantidad de descargas que tuvo la aplicación mensualmente en nuevos dispositivos.
P.4	Usabilidad	Este indicador refleja cuáles son las pantallas más visitadas de tu aplicación. Pero también podrás saber las que menos se visitan. De

		forma que te permite potenciar las pantallas que más funcionan y detectar posibles fallos en las que menos visitas reciben.
P.5	Tiempo activo en plataforma	Este indicador refleja el tiempo promedio de sesión por cada uno de los usuarios que la utilizan.
N.1	Retorno de la inversión (ROI)	Este indicador refleja la diferencia entre los ingresos y la inversión realizada por la compañía para el desarrollo de la misma.
N.2	Cantidad total de usuarios activos mensual	Este indicador refleja la cantidad de usuarios activos mensuales, se considera usuario activo aquel que ingrese a la aplicación al menos 2 veces.
N.3	Cantidad total de usuarios inactivos mensual	Este indicador refleja la cantidad de usuarios inactivos mensuales, se considera usuario aquel que no vuelve a ingresar a la aplicación pasado el mes.
N.4	Cantidad de transacciones mensuales	Este indicador refleja la cantidad de reservas que se realizaron mediante nuestra aplicación durante 1 mes.
N.5	Cantidad de establecimientos activos por mes	Este indicador refleja la cantidad de establecimientos que estuvieron activos dentro de la plataforma durante el mes ya sea mostrando sus mesas disponibles como también aceptando reservas.
N.6	Cantidad de establecimientos nuevos por mes	Este indicador refleja la cantidad de nuevos establecimientos que se sumaron por cada barrio durante el mes.
N.7	Costo de adquisición por cliente	Este indicador refleja el costo que tiene "Takelt" para adquirir un nuevo establecimiento en los barrios en los cuales tiene presencia
N.8	Cantidad de reservas por establecimiento por mes	Este indicador refleja la cantidad de reservas que recibe cada uno de los establecimientos de manera mensual.
N.9	Cantidad de establecimientos inactivos por mes	Este indicador refleja la cantidad de establecimientos que se muestran inactivos en el mes, es decir, que no tiene visible su disponibilidad ni aceptan reservas.
N.10	Distribución geográfica de establecimientos	Este indicador refleja la distribución por barrio de los establecimientos que forman parte de la plataforma, de esta manera se puede buscar un equilibrio para poder alcanzar nuevos barrios y tener nuevos clientes.

N.11	Cantidad de mesas disponibles por mes	Este indicador refleja la cantidad de mesas disponibles de los establecimientos, es decir, la cantidad de cubiertos que se pueden llegar a cubrir.
N.12	Cantidad de establecimientos por categoría	Este indicador refleja la cantidad de establecimientos disponibles en la plataforma por cada una de las categorías (restaurante, bar, cafetería).
F.1	Últimas ventas semanales / mensuales	Este indicador refleja las ventas (transacciones) realizadas durante las últimas semanas / mes en el total de establecimientos.
F.2	Margen bruto acumulado mensual	Este indicador refleja los beneficios mensuales que obtiene una compañía a la venta de sus bienes y servicios.
F.3	Margen bruto semanal	Este indicador refleja los beneficios semanales que obtiene una compañía asociada a la venta de sus bienes y servicios.
F.4	Resultado operativo mensual	Este indicador refleja información relativa a los logros alcanzados por la administración de una empresa mensualmente.

4.3.2 - Medición Indicadores

Teniendo en cuenta los KPI de producto y negocio establecidos, algunos serán capturados por cuenta propia y otros obtenidos a partir de Google Analytics que tendremos implementado dentro de las aplicaciones.

- **Net Promoter Score (NPS) usuarios finales** se obtendrá mediante una breve encuesta (1 pregunta) al usuario cuando el mismo realice una acción específica dentro de la aplicación, por ejemplo, cuando se realice una reserva en un establecimiento gastronómico registrado.
- **Net Promoter Score (NPS) establecimientos** se obtendrá mediante una breve encuesta (1 pregunta) al usuario cuando el mismo realice una acción específica dentro de la aplicación, por ejemplo, cuando se realice una reserva en un establecimiento gastronómico registrado.
- **Cantidad de descargas mensuales** se obtendrá mediante informes obtenidos de los sistemas operativos (IOS y Android).
- **Usabilidad** se obtendrá mediante *Google Analytics* realizando un *export* de los datos mensuales correspondiente a la métrica específica de interacciones y screens
- **Tiempo activo en plataforma** se obtendrá mediante *Google Analytics* realizando un *export* de los datos mensuales correspondiente a la métrica específica de tiempo de permanencia
- **Retorno de la inversión (ROI)** se obtendrá mediante un *export* de datos propios generado a partir de un histórico de (ingresos - inversión) / inversión
- **Cantidad total de usuarios activos mensual** se obtendrá mediante *Google Analytics* realizando un *export* de los datos mensuales correspondiente a la métrica específica de usuarios activos.

- **Cantidad total de usuarios inactivos mensual** se obtendrá mediante *Google Analytics*, realizando un *export* de los datos mensuales correspondiente a la métrica específica de usuarios inactivos.
- **Cantidad de transacciones mensuales** se obtendrá mediante un *export* de datos propios generado a partir del registro histórico de transacciones (reservas) registradas en la aplicación.
- **Cantidad de establecimientos activos por mes** se obtendrá mediante *Google Analytics*, realizando un *export* de los datos mensuales correspondiente a la métrica específica de usuarios activos.
- **Cantidad de establecimientos nuevos por mes** se obtendrá mediante *Google Analytics*, realizando un *export* de los datos mensuales correspondiente a la métrica específica de usuarios nuevos.
- **Costo de adquisición por cliente** se obtendrá mediante *Google Analytics* realizando un *export* de los datos correspondiente a la métrica específica de CPA.
- **Cantidad de reservas por establecimiento por mes** se obtendrá por medio de reportes propios armados a través de obtención de datos de diversas plataformas que se utilizarán.
- **Cantidad de establecimientos inactivos por mes** se obtendrá mediante *Google Analytics*, realizando un *export* de los datos mensuales correspondiente a la métrica específica de usuarios inactivos.
- **Distribución geográfica de establecimientos** se obtendrá mediante *Google Analytics* realizando un *export* de los datos mensuales correspondiente a la métrica específica de ubicación geográfica de usuarios. .
- **Cantidad de mesas disponibles por mes** se obtendrá por medio de reportes propios armados a través de obtención de datos de diversas plataformas que se utilizarán.
- **Cantidad de establecimientos por categoría** se obtendrá por medio de reportes propios armados a través de obtención de datos de diversas plataformas que se utilizarán.
- **Últimas ventas semanales / mensuales** se obtendrán por medio de reportes propios armados a través de obtención de datos de diversas plataformas que se utilizarán.
- **Margen bruto acumulado mensual** se obtendrá por medio de reportes propios armados a través de obtención de datos de diversas plataformas que se utilizarán.
- **Margen bruto semanal** se obtendrá por medio de reportes propios armados a través de obtención de datos de diversas plataformas que se utilizarán.
- **Resultado operativo mensual** se obtendrá por medio de reportes propios armados a través de obtención de datos de diversas plataformas que se utilizarán.

4.3.3 - Tablero de Control

Creamos un tablero de control que fue desarrollado teniendo en cuenta los KPI de producto y negocio previamente definidos. El mismo sirve para poder tener un control del negocio en los puntos más importantes y que se deben considerar a la hora de tomar decisiones. También lo consideramos útil para poder llevar números hacia los inversores del rendimiento del mismo.

Takelt PERFORMANCE

1 nov 2022 - 16 dic 2022

PRODUCTO

Gross Sales	Transactions
\$422.91 mil ↑ \$118.384,78	3.887 ↑ 45.4%
Interactions	Session Time
Interactions 22.745	Watch Time 00:03:50
Interactions	Users
Sessions 127.296	91,0 mil ↓ -0.4%

NPS

NET PROMOTER SCORE



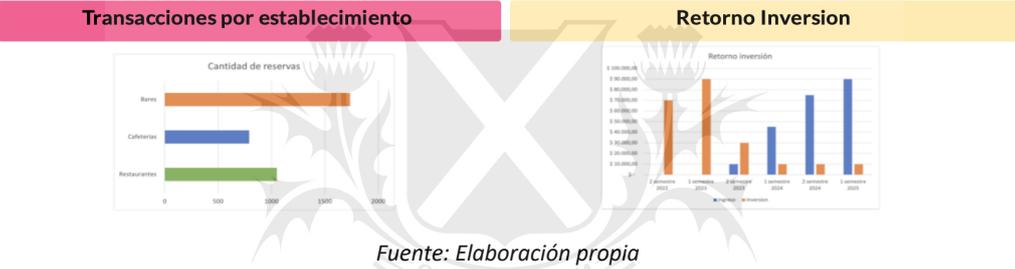
NPS = %PROMOTERS - %DETRACTORS

DETRACTORS	40	11.6%	total 345
PASSIVES	26	26.9%	
PROMOTERS	212	61.5%	

50

USABILIDAD

Spend	Impressions
\$12,67 mil ↑ 765.4%	1,8 M ↑ 319.3%
Clicks	CTR
42.503 ↑ 491.2%	2,3 % ↑ 41.0%
Avg CPC	ROAS (conv. value/cost)
\$0,30 ↑ 46.4%	\$35,04 ↑ 968.7%



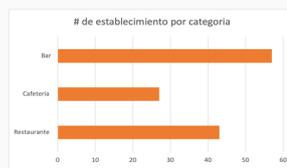
Takelt PERFORMANCE

1 nov 2022 - 16 dic 2022

ESTABLECIMIENTOS

# establecimientos activos	# establecimientos nuevos
1.320	27
# reservas	# establecimientos inactivos
758	33
# mesas disponibles	# ventas
5.340	\$200.543
acumulado mensual	acumulado semanal
32%	6%

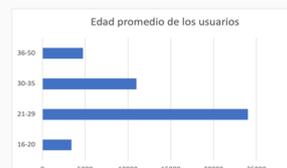
de establecimiento por categoría



CLIENTE

CAC	LTV
0.19 USD	1.08 USD
# clientes activos	# clientes inactivos
43.154	3.790
CSAT	Ticket promedio
89%	\$250

Edad promedio de los usuarios



LOCALIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia

4.4 - Aspectos específicos de UX/UI

4.4.1. Identidad de marca

Círculo de oro

El Círculo de oro es una teoría creada por Simon Sinek (2009) que sostiene que muchas de las empresas más exitosas de la actualidad piensan más allá de los beneficios prácticos y racionales de los productos y servicios que ofrecen. Mientras que algunas empresas comienzan explicando lo que ofrecen a sus clientes. La idea es abordar las cosas de una manera completamente diferente al comenzar con el “por qué” antes de mencionar los productos, y el “cómo” y el “qué”.

En primer lugar, el “por qué” detrás de una marca donde se busca definir el propósito general de la empresa más allá del resultado final, brindando a los clientes y empleados una razón más significativa para respaldar el negocio. En el caso de “Takelt”, buscamos romper fronteras mediante el rediseño de procesos tradicionales gastronómicos.

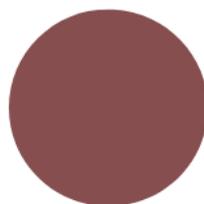
En segundo lugar, el “cómo” que aborda cómo la marca logra su objetivo de “por qué”. Esto puede incluir los procesos o sistemas que separan su negocio de los competidores. En el caso de “Takelt”, buscamos elevar el nivel de experiencia de los clientes y usuarios mediante una propuesta única con funcionalidades de valor y un diseño fácil de utilizar.

Por último, el “qué” hace referencia a lo que su empresa realmente hace en términos de los productos o servicios que ofrece. En el caso de “Takelt”, una plataforma que busca conectar a los comensales de manera inteligente y eficiente con las mesas libres disponibles en tiempo real de diferentes establecimientos gastronómicos y contar con funcionalidades de valor que hacen a la calidad del producto.

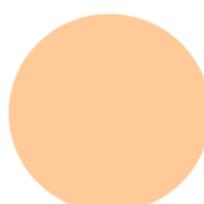
Paleta cromática

A la hora de buscar crear conexiones emocionales con los clientes es importante tener una consistencia en la marca que ayude a identificar fácilmente el producto. Es por eso que armamos una paleta cromática única representativa de “Takelt”, cumpliendo con los principios de accesibilidad.

Color primario y secundario



HEX: #864E4E
RGB: (134,78,78)



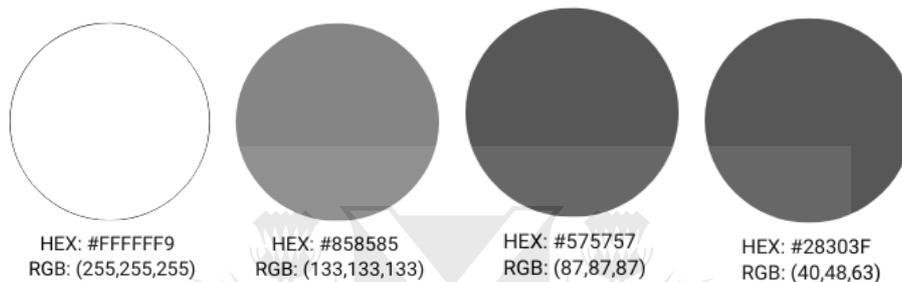
HEX: #FFCA99
RGB: (255,202,153)

Por un lado, la elección del color primario rojizo es un color asociado con la pasión, el dinamismo y la energía; mezclado con un tono de marrón asociado a un color terroso y natural. Juntos, transmiten

una sensación de calidez, hospitalidad y cercanía, fomentando la conexión entre los usuarios y los establecimientos. Además, es un color que suele evocar la comida, la bebida y la gastronomía en general.

Por otro lado, el color secundario es un color cálido y vibrante que transmite una sensación de optimismo, creatividad y originalidad. También es visto como un color relacionado con la comida, ya que suele asociarse con especias y condimentos.

Colores de texto



Íconos

A la hora de elegir los íconos representativos de la marca en el MVP, tuvimos en cuenta que cumplieran con una misma estética visual: grosor en los bordes, bordes bordeados, interior vacío.



Botones

En cuanto a los botones que utilizamos en el MVP, buscamos que sigan un mismo formato y se adapten a los principios de accesibilidad.

- *Natural state:*



- *Hover state:*



- *Secondary state:*



- *Hover secondary state:*



Tipografía

A la hora de elegir la tipografía del proyecto, consideramos que Roboto es la que mejor, que se adapta a las pantallas de diseño y es de fácil legibilidad para el usuario

Aa Roboto 10px de min

Regular 0123456789

Medium ABCDEFGHIJKLMÑOPQRSTUVWXYZ

Bold abcdefghijklmñopqrstuvwxyz

SemiBold !"·\$%&/()=?¿,.-

Logo

Logotipo

El logotipo hace referencia a la representación gráfica de una marca que emplea únicamente elementos tipográficos. En el caso de "Takelt", se utilizó la tipografía Aclónica como representativa de la marca. El nombre en sí busca incentivar a los usuarios finales a que "tomen" la mesa libre en *pos* de no perderla, significado de la palabra en español ("tómalo").



Isologo

El Isologo se basa en el uso de un símbolo o ícono que representa a una marca sin mencionar su nombre. En el caso de "Takeit", usamos como isologo a la "a" del logotipo haciendo alusión a una mesa para 4 personas.



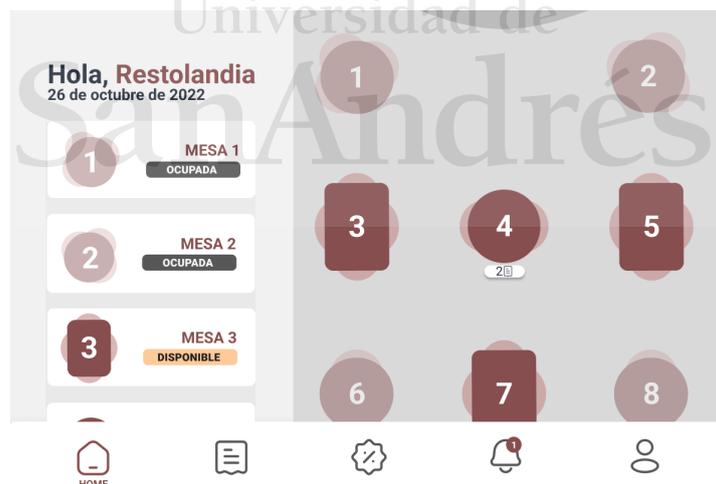
4.4.2. Diseño de pantallas

A la hora de diseñar las pantallas tuvimos en cuenta tanto a los usuarios finales como a los establecimientos comerciales. Por el lado de los establecimientos creamos una pantalla para aquellos que opten por la opción de reserva (Plan *Plus*) como para los que no (Plan *Starter*). (ver Anexo 15)



App de establecimientos sin reserva

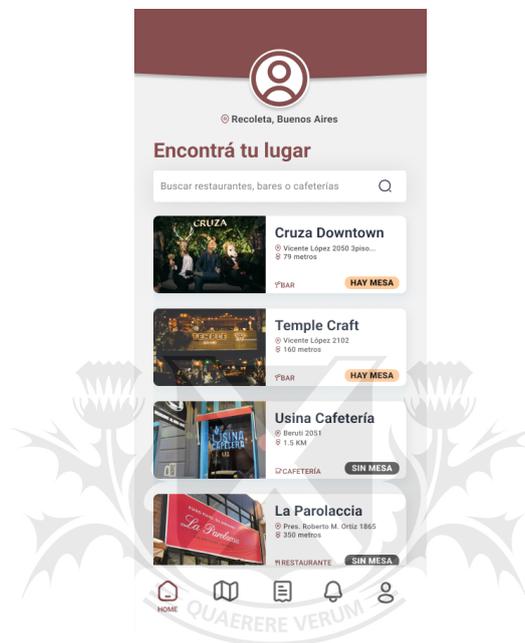
Esta pantalla corresponde al botón de inicio o *Home* de la aplicación de los establecimientos que opten por el plan *starter* sin la opción de reserva. En ella se encuentra el plano del establecimiento con la asignación de las mesas correspondientes y el estado de disponibilidad de las mismas. Podemos observar los botones principales: “*Home*”, “*Promociones*” y “*Perfil*” en la parte inferior de la pantalla. Tanto el listado con las mesas como el plano digital pueden recorrerse con tan solo *scrolllear* hacia arriba. La *app* está pensada para que sea utilizada mediante una *tablet* o una *laptop*.



App de establecimientos con reserva

Esta pantalla corresponde al botón de inicio o *Home* de la aplicación de los establecimientos que opten por el plan *plus* con la opción de reserva. En ella se encuentra el plano del establecimiento con la asignación de las mesas correspondientes, el estado de disponibilidad de las mismas y las reservas asignadas a cada una de ellas. Podemos observar los botones principales: “*Home*”, “*Reservas*”,

“Promociones”, “Notificaciones” y “Perfil” en la parte inferior de la pantalla. Tanto el listado con las mesas como el plano digital pueden recorridas con tan solo *scrollear* hacia arriba. La *app* está pensada para que sea utilizada mediante una *tablet* o una *laptop*.



App de los usuarios finales

Esta pantalla corresponde al botón de inicio o *Home* de la aplicación de los usuarios finales. En ella se encuentran las diferentes ofertas gastronómicas con el estado de disponibilidad correspondiente. El usuario podrá recorrer la pantalla *scrolleando* hacia arriba a fin de conocer las ofertas según la ubicación en donde se encuentre, así como también podrá acceder a la sección “Mapa” a fin de conocer en profundidad la ubicación de los establecimientos cercanos. Al hacer click sobre ellas podrá tener información más detallada de los mismos y la opción de reservar una mesa. Podemos observar los botones principales: “Home”, “Mapa”, “Reservas”, “Notificaciones”, “Perfil”.

4.4.3. Onboarding

Teniendo en cuenta que la aplicación cuenta con 2 tipos de clientes diferentes, la forma de darnos a conocer también es diferente. Es por ello que para los establecimientos gastronómicos armamos un sitio *web* en el cual encontrarán información básica sobre el negocio y cuáles son los beneficios del mismo. También contarán con un formulario de contacto para que los interesados puedan ser contactados por el equipo comercial a cargo de cada uno de los sectores a fin de brindarles mayor información y lograr que los establecimientos se conviertan en clientes nuestros y a su vez en *partners*. El sitio mediante el cual pueden acceder es el siguiente: <https://takeitpartners.wordpress.com/>

Por otro lado, teniendo en cuenta a los usuarios finales, la forma en la que nos vamos a hacer conocer es mediante redes sociales, por lo tanto, junto con el equipo de *marketing* y diseño se realizaron las

siguientes pautas publicitarias para poder publicarlos y realizar campañas de lanzamiento en las diferentes redes sociales de la compañía.



Fuente: Elaboración propia

4.4.4. Customer Journey

Un *Customer Journey Map* es una representación visual del viaje del cliente. Permite contar la historia de las experiencias de los clientes con la marca en todos los puntos de contacto. En el caso de “Takelt” creamos un mapa de viaje desde la etapa de descubrimiento o *Discovery* hasta la llegada al restaurante y posventa. Esto nos permitió ponernos en el lugar de nuestros usuarios finales y ver el negocio desde la perspectiva del usuario, obteniendo información sobre los puntos débiles comunes de los usuarios y cómo mejorarlos al crear la aplicación (ver Anexo 16).

4.4.5. UX Writing

El *UX Writing* es el acto de escribir una copia para los puntos de contacto orientados al usuario. Es importante ya que permite mejorar significativamente el producto. Para ello, hemos realizado el *Content Prototype* y el *Content Briefing* a fin de mejorar la experiencia de los usuarios al utilizar el producto.

Content Prototype

El *Content prototype* es una versión temprana y esquemática de la conversación que el usuario tiene con el producto en formato de texto. El objetivo es poder tener los distintos caminos en palabras que debe seguir el cliente para cumplir con las funcionalidades esperadas.

Para el armado de las conversaciones con nuestros usuarios y clientes utilizamos la metodología *Content First*. Esta metodología es un enfoque en el que el contenido del proyecto determina el diseño del sitio (ver Anexo 17).

Content Briefing

El *Content Briefing* es un documento que recopila toda la información que un creador de contenido necesita para producir un contenido. El objetivo es poder alinear las ideas a comunicar con los *feelings*.

Esto nos ayuda a determinar los límites de un proyecto y poder recopilar la información necesaria para elaborar una propuesta comercial.

Objetivos y target.

Dentro de esta sección buscamos comprender qué es lo que queremos lograr con el producto o una pieza de contenido particular (objetivos), por qué lo queremos hacer (propósito) y en qué situación está o qué necesita lograr (contexto de negocio).

“Takelt” busca que sea una plataforma sencilla de fácil navegación, permitiendo tanto al usuario como al cliente poder realizar ciertas acciones específicas dentro de ella. El *target* al cual apuntamos es a personas entre 16 y 45 años que disfrutan y destinan su tiempo libre a conocer diferentes ofertas gastronómicas.

Por el lado de los usuarios:

Objetivo 1: *“Que el usuario pueda realizar una reserva”. Esto implica:*

- *Integrar la app con algún medio de pago como ser Mercado Pago/ billeteras virtuales*
- *Poder compartir la reserva con amigos / familiares.*
- *Tener la opción de cancelar la reserva en caso de que el usuario no pueda asistir a la misma.*
- *Que el usuario pueda recorrer fácilmente las pantallas a fin de realizar la reserva.*

Objetivo 2: *“Que el usuario pueda ver las mesas disponibles”. Esto implica:*

- *Crear un mapa de geolocalización donde el usuario pueda ver, según su ubicación, las diferentes ofertas.*
- *Mostrar en detalle la información del comercio gastronómico, incluyendo menú, horarios disponibles, medios de pagos, entre otros.*
- *Que el usuario pueda recorrer fácilmente por las pantallas en busca del comercio de preferencia.*

Objetivo 3. *“Que el usuario pueda recibir alertas last minute de las mesas que se disponibilizan en tiempo real”*

- *Poder crear una alerta que permita a los usuarios conocer la disponibilidad de una mesa en el lugar de preferencia.*

Objetivo 4. *“Que el usuario pueda conocer las promociones existentes de los diferentes comercios gastronómicos”*

- *Generar notificaciones que lleguen a los usuarios conociendo las diferentes promociones comerciales o eventos que ocurren en el lugar.*

Por el lado de los establecimientos:

Objetivo 1: *“Que el cliente pueda visualizar el estado de sus mesas”. Esto implica:*

- *Crear un plano del establecimiento en formato digital.*
- *Mostrar el estado de sus mesas a fin de conocer la disponibilidad de la misma.*

Objetivo 2: *“Que el cliente pueda tener una planilla con todas las reservas que se realicen”. Esto implica:*

- *Mostrar una grilla con todas las reservas pasadas, presentes y futuras.*
- *Poder aceptar o cancelar reservas*
- *Poder asignar una mesa específica al cliente*

Objetivo 3: *“Que el cliente pueda publicar sus promociones del día”. Esto implica:*

- *Mostrar un calendario donde el cliente pueda acceder a las promociones del día y las programadas con posterioridad*
- *Permitir al cliente modificar sus promociones, activarlas y desactivarlas*

Feelings

A la hora de pensar las ideas, el tono y las palabras que usaremos es importante tener en cuenta los *feelings* que nos servirán como guía espiritual para definir cada una de ellas. Este es un concepto que se utiliza en el ámbito de UX para el armado del *Content Briefing*.

En esta sección encontramos los *pain points* siendo estos los problemas persistentes o recurrentes que con frecuencia incomodan o molestan a los clientes. Para ello tuvimos en cuenta ciertas referencias de clientes en productos similares a la solución que buscamos ofrecer a fin de satisfacer sus necesidades.

Las reservas tradicionales:

- No son inmediatas.
- Más tedioso para el usuario.
- No te permite disponer de datos de los clientes y organizar de forma efectiva a los comensales dentro de los establecimientos.

Promesas o ideas a comunicar.

En esta sección buscamos describir los conceptos crudos que queremos transmitir. Tenemos en cuenta qué es lo que queremos que el usuario recuerde o se lleve después de leer la pieza.

MOOD	PROMESAS
+ Experiencia sencilla y completa	<ul style="list-style-type: none"> ● Encontrá mesas libres en los restaurantes más solicitados y reserva en un <i>click</i>. ● Reservá de forma rápida y sencilla mediante Takelt, así no te quedas sin tu mesa en tu lugar de preferencia. ● ¿Sin mesa?, <i>just</i> Takelt.
+ Conveniente y oportuna	<ul style="list-style-type: none"> ● Entérate de las promociones y eventos del día de tu restaurante favorito.
+ Comodidad. Online y en tu casa	<ul style="list-style-type: none"> ● No pierdas tiempo recorriendo todos los restaurantes en busca de mesas libres, descárgate Takelt y te hacemos la vida un poco más fácil.
+ Puedo comprarlo	<ul style="list-style-type: none"> ● Por cada persona suscripta en Takelt obtiene un 5% de descuento.

5 – Modelo de negocio

En esta sección nos enfocaremos en los componentes principales de los procesos de negocios para el correcto funcionamiento de la solución digital propuesta. Para ello, armamos un *Business Canvas Model* (ver Anexo 18), siendo este una herramienta de gestión estratégica para conocer los aspectos clave del negocio y cómo se relacionan y compensan entre sí. Una de las variables que más pesan en nuestro negocio es el segmento de mercado, siendo los dueños de los establecimientos comerciales como: restaurantes, bares y cafeterías que desean incursionar en el mundo digital, aquellos residentes en CABA/GBA orientados a clase media alta y los consumidores de servicios gastronómicos.

Otro aspecto importante que sustenta nuestro modelo son los ingresos por ventas, dado que nos permitirá conocer la forma en que se comercializará el producto o servicio con los clientes y usuarios finales. Tal como se mencionó en la sección 1.1.6 *Modelo de ingresos*, contamos con 2 flujos de ingresos: comisiones por reservas y pago de suscripciones.

Por un lado, para capturar la oportunidad por el lado de los usuarios finales contamos con dos modelos de negocio. Un modelo *freemium*, siendo este un modelo de negocio en el que la mayor parte de los servicios se ofrecen de manera gratuita (búsqueda de establecimientos comerciales y sus mesas disponibles). Y un modelo *premium* para aquellos usuarios que realicen una reserva donde los usuarios deberán pagar \$50 por comensal sentado que hayan reservado por “Takelt”, que serán descontados del resumen de la cuenta final siempre y cuando asista a su reserva. A ese monto se le adicionará \$50 de servicio por reserva, que será la ganancia que recibirá “Takelt” de las reservas. Luego del lanzamiento, el precio de la reserva irá aumentando en función de la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, la fuente de ingreso será por medio del pago de suscripciones por parte de los establecimientos gastronómicos. “Takelt” contará con dos modelos de suscripción: un plan *starter* y un plan *plus*. El primero está destinado a los establecimientos que buscan visibilizar sus mesas libres en tiempo real por medio de la *app* y ganar posicionamiento por medio de la publicidad paga. En el año de lanzamiento, el plan tendrá un costo de \$1900 mensuales, permitiendo al gerente del local centralizar la demanda de comensales y gestionar sus promociones. El segundo, está destinado a los establecimientos que deseen contar con la opción de reserva por medio de la *app*, sumando a las funcionalidades del plan anterior. En el año de lanzamiento, el plan tendrá un costo de \$3500 mensuales, permitiendo al gerente del local centralizar la demanda de comensales y gestionar las reservas hechas por los comensales y las promociones. Luego del lanzamiento, el precio de los planes de suscripción irá aumentando en función de la rentabilidad de la empresa.

Por último, consideramos que los recursos claves son una variable esencial en el modelo, dado que son los encargados de brindar a nuestros usuarios la experiencia que hace que nuestro producto sea

innovador y genere valor agregado (infraestructura tecnológica, establecimientos gastronómicos, comunidad y los diseñadores). Así como también, las patentes que hacen que protejan nuestra nueva idea y sea única.

El modelo de negocio va a ir sufriendo cambios a medida que la empresa vaya creciendo y expandiéndose. En el corto y mediano plazo, las variables principales del *Business Model Canvas* se van a mantener iguales, dado que vamos a seguir estando en la etapa inicial del proyecto buscando llegar a la etapa de resultados positivos dentro de la empresa. Sin embargo, a largo plazo, el modelo va a ir sufriendo cambios, principalmente, en los costos y aliados claves. Por el lado de los costos, se invertirá en oficinas, una vez conformado el equipo de trabajo, así como el pago de sueldo a cada uno de ellos. Por el lado de los aliados claves, nos iremos integrando con nuevos medios de pagos y otras soluciones tecnológicas que aporten valor al producto y mejore la accesibilidad de la plataforma.

En el largo plazo, agregaremos un modelo de negocio de publicidad paga en *pos* de aumentar el conocimiento de la marca y generar clientes potenciales, donde contaremos con 2 paquetes dependiendo de la cantidad de *views* que prefiera el establecimiento para su publicación. Por un lado, existirá un paquete que incluye 50.000 *views* a un precio de USD 100. Y, por otro lado, contaremos con un paquete que incluye 100.000 *views* a un precio de USD 200. A medida que el negocio crezca, el precio de los paquetes irá aumentando en función de la rentabilidad de la empresa.

Es importante destacar que estos precios fueron presupuestados en octubre de 2022 y podrían sufrir modificaciones en función de la evolución del mercado, la rentabilidad de la empresa en el futuro y la situación económica del país en el cual se desarrolla el negocio.

SanAndrés

6 – Plan de Marketing

6.1 – Segmentación y targeting

6.1.1 Segmentación y targeting

En esta sección buscamos sintetizar nuestro público objetivo teniendo en cuenta el concepto de segmentación efectiva de Dvoskin (2004) a fin de crear un plan de *marketing*. Tal como lo explicamos en la sección 2.3 - *Segmentación de Mercado*, nuestro público está dividido en dos grandes grupos, por un lado, encontramos a los usuarios finales quienes tendrán a disposición las diferentes ofertas gastronómicas con su disponibilidad de mesas correspondientes y la opción de reserva. Y por el otro lado, encontramos a los dueños o gerentes de establecimientos quienes controlarán la gestión de su local, verificando la disponibilidad de sus mesas y gestión de reservas en caso de contar con la misma.

Base geográfica

En el caso de “Takelt”, por el lado de los usuarios finales, el servicio está destinado a todas las personas residentes en Argentina. En cambio, por el lado de los establecimientos comerciales, el servicio está destinado a los restaurantes, bares o cafeterías establecidos en CABA (Palermo, Recoleta, Las Cañitas, Puerto Madero, San Telmo, Devoto, Chacarita, Núñez y Belgrano) y GBA Zona Norte (Vicente López y San Isidro). Sin embargo, a futuro iremos captando nuevos barrios a fin de generar más ganancia (*ver Anexo 27*).

Base demográfica

En caso de “Takelt”, tanto usuarios finales como establecimientos comerciales, apuntamos a un grupo de usuarios y clientes pertenecientes a un nivel socioeconómico ABC1 (clase alta alto), C2 (clase alta) y C3 (clase media alta). Por el lado de los usuarios finales, apuntamos a usuarios de ambos sexos, con un rango etario a partir de 16 años. El sexo no es una variable importante para nuestra segmentación, en cambio, la edad sí es fundamental porque nos enfocamos en un grupo joven adulto, así como el nivel de ingreso.

Base Psicológica / Sociocultural

Por el lado de los usuarios finales, el segmento objetivo se conforma por personas que valoran la innovación y las tecnologías emergentes con experiencias de usuarios enriquecedoras. En cuanto a los establecimientos, se conforma por negocios que buscan digitalizar e innovar procesos y tener un contacto más directo con sus clientes a fin de ofrecer servicios acordes a sus necesidades.

Base Conductual

Consideramos que este producto sea utilizado con frecuencia cada vez que el usuario final desee salir a comer con familiares o amigos. Nos enfocamos en generar una buena experiencia de usuario que facilite la búsqueda y reserva de los establecimientos a fin de que vuelvan a utilizar la aplicación para futuras ocasiones y recomienden a sus conocidos. Así como también un buen diseño de pantallas para los establecimientos que permitan cumplir con los objetivos previstos por la aplicación.

6.2 – Posicionamiento de Marketing

Al ser una empresa que brinda un servicio, el fin de “Takelt” es crear un posicionamiento como líder con una propuesta única, atractiva y diferenciada, con un atributo por beneficio, basándonos en los atributos de accesibilidad, simplicidad, especialización y confiabilidad para los usuarios. Por otro lado, desde la óptica de los establecimientos gastronómicos, el mayor atributo es pertenecer a una red que lo conecte con mayor cantidad de clientes y además que obtenga beneficios, creando una alianza con nosotros.

El propósito de “Takelt” es enriquecer la experiencia gastronómica al proporcionar a las personas una plataforma intuitiva y eficiente para descubrir, reservar y disfrutar de los mejores establecimientos de comida. Nuestro objetivo es inspirar momentos memorables y fomentar conexiones significativas al conectar a los usuarios con los lugares más destacados y brindarles una experiencia gastronómica excepcional. Nos esforzamos por simplificar y mejorar el proceso de búsqueda y selección de restaurantes, bares y cafeterías, facilitando así el disfrute de la comida, el ambiente y la compañía en cada ocasión.

El posicionamiento de un producto o servicio es importante para una empresa, dado que nos permite crear una imagen de la marca en la mente del público objetivo, teniendo en cuenta los múltiples y diferentes competidores que hay dentro del mercado en donde vamos a operar. Cuando hablamos de “Takelt”, buscamos posicionarnos en el mercado por medio de la diferenciación. Teniendo en cuenta el diferencial horizontal, “Takelt” busca ofrecer un producto tanto para los usuarios que solo deseen conocer la disponibilidad de las mesas, así como los usuarios que busquen reservar en los establecimientos de interés. Por el lado de los establecimientos comerciales, ofrecemos un producto tanto para los que deseen incorporar un sistema de reserva o ya cuentan con uno como para los que no lo desean.

Teniendo en cuenta el diferencial vertical, por el lado de los establecimientos, crearemos dos planes de suscripción dependiendo de la necesidad y gusto del negocio. Y por el lado de los usuarios finales, será una aplicación gratuita y solo cuando el usuario desee reservar una mesa en el establecimiento de interés tendrá que pagar un precio establecido.

6.3 Canales y Mensajes

En esta sección se busca crear un plan de comunicación a fin de mejorar la eficiencia y optimizar los flujos de trabajo de la empresa en la etapa inicial. En el caso de “Takelt”, nuestro objetivo principal es generar conversiones al descargar la aplicación en el año de lanzamiento para conocer el interés por el servicio que ofrecemos tanto para los establecimientos gastronómicos con capacidad de recibir reservas en CABA y GBA Norte como para los usuarios finales entre 18 y 64 años que les gusta salir a comer o tomar algo.

Para ello, crearemos campañas en redes y una optimización del SEO de la página *web* para establecimientos, buscando el mayor alcance con los recursos disponibles, utilizándolos en pautas en redes sociales, y SEM vía Google AdWords. Buscaremos además mejorar nuestra posición orgánica. Esto lo podemos ver resumido en nuestro Modelo PESO (*Paid, Earned, Shared, Owned*), siendo una estrategia de comunicación que permite comunicar la marca de manera sencilla, intuitiva e integrada en relación directa a los objetivos de negocio. (*ver Anexo 19*)

6.3.1 Canales

A la hora de pensar en los canales de comunicación es importante tener en cuenta al público objetivo y el tipo de mensaje que se quiere transmitir. Por el lado de los clientes (establecimientos comerciales), en la etapa inicial, se buscará generar interés por medio de pautas publicitarias vía Google Ads que redirija a la página *web*, así como también, publicidad por medio de las redes sociales. Mediante estos canales se buscará mostrar al cliente la oferta de servicios y la información pertinente a ella junto con los beneficios que conlleva obtenerla. Esto se realizará de manera periódica los primeros meses del lanzamiento.

Por el lado de los usuarios finales, se buscará generar interés por medio de pautas publicitarias a través de redes sociales, publicidad tradicional con *banners* en la vía pública y la utilización de *email marketing* luego de su suscripción a la aplicación. Mediante estos canales se mostrará al usuario la oferta del servicio y los beneficios que obtienen al descargar la aplicación, junto con las promociones especiales dentro de la misma. Al igual que los clientes, la distribución se hará de forma periódica los primeros meses de lanzamiento.

6.3.2 Estrategia de contenido

Para generar contenido es importante planificar la forma de comunicación y tiempo de ejecución. La estrategia de “Takelt” está inspirada en nuestras *customer personas* explicadas en la sección 2.2.2 *User persona*.

Insights

Los *insights* son creencias sobre el consumidor que nos sirven como premisa para lanzar un mensaje que nos ayude a conectar con nuestro público objetivo.

Por un lado, tenemos a Martina de 24 años, representando al público objetivo de los usuarios finales. Se trata de una persona que no le gusta perder tiempo a la hora de elegir una opción para salir a comer o tomar algo, necesita sentirse en control de sus decisiones, aunque se deja llevar mucho por la opinión de otras personas. En este caso, apuntaremos a un contenido inspiracional, donde busquemos inspirar por medio del valor de marca, remarcando el beneficio que obtendría al descargar la aplicación y la variedad de opciones para su elección. Al ser una persona que en algunas ocasiones es influenciada por otro, apuntamos a un contenido inspiracional por medio de recomendaciones de otras personas sobre la utilización de la aplicación a través de testimonios de usuarios finales. Sumado a esto, utilizaremos un contenido educativo y entretenido mostrando al usuario *tips* o

recomendaciones que aporten valor y ayuden a la toma de decisiones; así como también, colaboraciones con *influencers* o mismo nuestros clientes que ayuden a promocionar el producto.

Por otro lado, tenemos a Bautista de 48 años, representando al público objetivo de los clientes. Se trata de una persona abierta a nuevas propuestas, siempre y cuando todo esté bien detallado y explicado. Apuntaremos a un contenido inspiracional por medio del valor de marca, donde buscamos mostrar quiénes somos, lo que creemos, representamos y el beneficio de su negocio al descargar la aplicación. También, apuntaremos a un contenido educativo, previo a la conversión, por medio de demostraciones del producto a fin de conocer mejor la *performance* y calidad del servicio.

En ambos segmentos, buscaremos apuntar a un contenido entretenido por medio de campañas temáticas dependiendo del evento que se quiera mostrar para darle entidad y aumentar el impacto de las campañas.

Personalidad y tono de marca

La personalidad de la marca que estamos creando se basa en valores como la sinceridad, la cercanía y la autenticidad. Queremos que nuestros usuarios sientan que están interactuando con una marca honesta y transparente, que les ofrece información clara y precisa sobre los establecimientos en los que están interesados. Asimismo, buscamos transmitir valores relacionados con la familia y la amistad, ya que creemos que la elección de un lugar para comer o tomar algo es una actividad social que puede unir a las personas y fortalecer sus vínculos.

En cuanto al tono de la marca, entendemos que cada canal de comunicación requiere una adaptación específica en el lenguaje y el estilo de comunicación que se emplea. En el caso de los usuarios finales, queremos utilizar un tono más coloquial y cercano, que refleje su estilo de vida y su forma de comunicarse. Buscamos generar una conversación natural y fluida, que les permita sentirse cómodos y confiados al utilizar nuestra *app*. Por otro lado, en el caso de los clientes, que son los establecimientos que ofrecen sus servicios a través de nuestra *app*, buscamos utilizar un tono más formal y profesional, que refleje la seriedad y la solidez de nuestra empresa y su compromiso con la calidad y la excelencia.

En resumen, la personalidad y el tono de nuestra marca están orientados a transmitir valores de sinceridad, cercanía y autenticidad, y a generar una conexión emocional con nuestros usuarios, a través de un lenguaje adaptado a cada canal de comunicación y a cada tipo de público. Buscamos ofrecer una experiencia de usuario única y memorable, que fomente la fidelidad y la recomendación de nuestra *app*.

Territorios

Los territorios de marca son aquellas situaciones en las que queremos que los consumidores nos asocien, donde podemos encontrarnos con ellos. En “Takelt” buscamos acercarnos al público objetivo por medio de los siguientes territorios con sus categorías correspondientes:

- Producto: dentro de este territorio buscaremos mostrar contenido relacionado con el valor de marca (quiénes somos, lo que creemos y representamos) junto con los beneficios que trae

consigo descargar la aplicación. También buscaremos mostrar la forma de utilizar la aplicación y los nuevos lanzamientos de funcionalidades que saquemos.

- Actividades en familia o con amigos: buscamos mostrar los mejores establecimientos a donde pueden ir a comer con familiares o amigos, junto con los beneficios que ofrece la empresa al ir a ese lugar.
- Experiencias: buscamos mostrar contenido basado en recomendaciones u opiniones de personas que hayan usado la aplicación.

Mensajes

A continuación, mostraremos algunos mensajes que utilizaremos en los diferentes canales a fin de ejemplificar la misma.

Mensajes para los usuarios finales:

Canal	Territorio	Copy
Redes sociales (Instagram / Facebook)	Producto	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿No encontraste una mesa disponible en tu resto favorito? Con Takelt va a poder encontrar mesas libres en tus restaurantes de interés y con la opción de reserva. ● ¿Te olvidaste de llamar al resto para hacer tu reserva? Con Takelt vas a poder reservar de forma rápida y sencilla sin limitaciones de tiempo.
	Actividades en familia / amigos	<ul style="list-style-type: none"> ● Con Takelt te solucionamos las salidas en familia, no te quedes sin tu mesa y reservá.
	Experiencias	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Ya visitaste estos lugares? ¡Con Takelt vas a poder visitar estos lugares y con mesa asegurada!.
Publicidad tradicional	Producto	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>No more waiting lines, just Takelt.</i>
	Actividades en familia / amigos	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Sos el que tenía que reservar lugar y te olvidaste? Descargá ya Takelt y buscá mesas libres antes de que se enteren tus amigos.
<i>Email Marketing</i>	Actividades en familia / amigos	<ul style="list-style-type: none"> ● ¡Se viene el Día del Amigo y nosotros tenemos las opciones ideales para vos! [Mostrar diferentes propuestas para ir con amigos y las ofertas que reciben al reservar con Takelt] RESERVÁ YA [>>]

Mensajes para los clientes:

Canal	Territorio	Copy
Redes sociales (Instagram / Facebook)	Producto	<ul style="list-style-type: none"> ● Centraliza todas tus reservas en un solo lugar <ul style="list-style-type: none"> ○ Habilite reservas en línea 24/7. ○ Administre su establecimiento por medio de la gestión de reserva. ○ Mire el desempeño de su establecimiento con nuestros reportes inteligentes. ○ Conozca más a sus clientes capturando sus preferencias e historial de consumo
Google Display / Search Ads	Producto	<ul style="list-style-type: none"> ● Takelt Tu establecimiento bajo control: Takelt es la mejor alternativa para gestionar tu establecimiento y conectar más con tus clientes.

6.4 - Plan de Marketing

6.4.1 Marketing Mix

Producto

“Takelt”, como se ha mencionado anteriormente, se enfoca en generar una conexión directa entre comensales y establecimientos gastronómicos. Esto se logra por medio de un servicio *online* que beneficia a ambas partes.

El servicio está dirigido a consumidores que busquen disfrutar y salir a comer afuera con una mesa asegurada, evitando las filas de espera. “Takelt” busca transmitir la unión entre comensales y establecimientos, mediante un servicio con una experiencia de usuario diferencial con funcionalidades que aportan valor al producto.

El cliente (establecimientos gastronómicos) dispondrá de una aplicación que funcionará como una herramienta para la gestión de la disponibilidad de mesas, gestión de las reservas y sistema de promociones del día, además de la opción de publicitar la marca a fin de visibilizar el negocio y captar más clientes. Dependiendo de las limitaciones correspondientes a los planes de suscripción, el servicio contará con:

- Capacitación de empleados a fin de entender el funcionamiento de la aplicación.
- Gestión de disponibilidad de mesas.
- Gestión de reservas.
- Sistema de publicidad en la app.
- Sección de promoción.
- Sistema de pago.
- Servicio de ayuda al usuario.

El usuario final dispondrá de una aplicación que ofrecerá una gran variedad de servicios orientados a facilitar la búsqueda de mesas disponibles y la reserva en restaurantes, bares y cafeterías más cercanos por medio de la geolocalización. El usuario podrá encontrar nuevos lugares y referenciar a sus amigos o familiares. Además, podrá acceder a una sección con información más detallada de los establecimientos. El servicio contará con:

- Sistema de geolocalización de búsqueda de establecimientos.
- Sistema de reservas y selección de mesas.
- Sistema de pago.
- Sistema de disponibilidad de mesas en tiempo real.
- Sistema de promociones y descuentos exclusivos.
- Servicio de ayuda al usuario.

Precio

El precio es una de las variables más importantes, dado que determina la rentabilidad de la empresa. Para ello, establecimos una estrategia de precios a fin de hacer crecer la empresa.

Estrategia de precios.

Los usuarios finales, a la hora de utilizar el servicio, atraviesan por una sola etapa de compra: la reserva que realicen. El precio de la reserva dependerá del sistema de reservas que utilice cada establecimiento comercial. Al igual que ellos, los establecimientos comerciales atraviesan por una etapa de compra: la suscripción al plan de interés, donde el precio dependerá de la necesidad del negocio a la hora de elegir nuestro servicio.

“3C” de Marketing: Costos, competidores y clientes.

A la hora de establecer una estrategia de precios adecuada es importante tener en cuenta ciertas variables que permitan entender el mercado en su totalidad. Para ello, es necesario tener en cuenta las 3C 's del *marketing*: costos, competidores y clientes.

1. Costos: Es una variable importante para entender la sensibilidad al precio para armar una estrategia. Tal como lo mencionamos en la sección *1.1.7 Estructura de costos*, los costos más relevantes que presenta “TakeIt” son:
 - Desarrollo y mantenimiento de la aplicación.
 - Licencias de *software*.
 - *Marketing*.
 - Salarios del personal.

Dado que se trata de una empresa que ofrece un servicio *online*, en la etapa inicial, no incurrirá en costos fijos. En cambio, los costos variables son los predominantes en este ítem resultantes de las comisiones a los establecimientos y personal de trabajo, descuentos y promociones, publicidad en las redes, entre otros.

2. Competidores: En este ítem se busca conocer la relación entre los competidores y la estrategia de precios. Si bien existen empresas como WOKI, siendo un competidor fuerte, como mencionamos en la sección 2.1.1.2 *Análisis de la competencia*, “Takelt” se diferenciará en la etapa inicial al ofrecer precios más bajos incorporando nuevas funcionalidades que aportan valor y un servicio de calidad.
3. Clientes: En este ítem, la sensibilidad al precio desempeña un papel importante. Si bien el costo por parte de los clientes depende del sistema de reserva de cada establecimiento, también dependerá de la ubicación donde se encuentre el usuario a la hora de realizar una reserva. Es importante trabajar de forma conjunta con el área de comunicación y *marketing* para los programas de fidelización mediante promociones y descuentos, así como también con el área de desarrollo para iterar constantemente el servicio a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y aumentar el valor percibido de la marca. Esto nos va a permitir a futuro aumentar los precios y generar mayor rentabilidad.

Ciclo de vida del producto

Por último, al establecer una estrategia de precios para “Takelt”, es crucial considerar el ciclo de vida del producto. Como una empresa en fase inicial de desarrollo, “Takelt” operará como una *startup* y adoptará una estrategia de penetración de mercado, en la cual los precios serán fijados por debajo de los de la competencia, pero sin sacrificar la calidad del servicio.

A medida que la empresa crezca, la estrategia de precios se ajustará según la rentabilidad del negocio y su impacto en la sociedad y en el mercado. Nuestro objetivo es convertirnos en líderes en el mercado latinoamericano, ofreciendo precios justos acordes con la calidad del servicio que brindamos.

Promoción

A la hora de captar la atención del público objetivo, “Takelt” se centrará en aumentar su presencia por medio de estrategias publicitarias pagas y orgánicas tanto por redes sociales (Facebook e Instagram) como por Google.

En la etapa inicial, para captar a los usuarios finales se realizarán campañas comerciales por medio de anuncios en redes sociales y la contratación de *influencers* relacionados con el rubro de la empresa. En las redes tendrán más preponderancia las publicaciones orgánicas por medio de posteos e interacciones con los usuarios. En el caso de los clientes (establecimientos comerciales) tendrán más preponderancia los anuncios pagos, principalmente en la *Red de Display* de Google Ads y SEM de Búsqueda para hacerlos llegar a nuestra página *web* con la información relevante del negocio previo a la descarga. Es importante destacar que en este periodo del ciclo buscaremos tener un alto nivel de optimización a nivel SEO para abaratar los costos de Google Ads. También, se hará conocer el servicio visitando personalmente los establecimientos.

Para ambos segmentos, se busca la promoción por medio del “*boca en boca*” tanto los usuarios finales a sus familiares o amigos como los establecimientos a sus comensales o a colegas que requieran de la necesidad que buscamos satisfacer. A su vez, realizaremos acciones con *influencers* por medio de las

redes sociales tanto para la etapa de conciencia y consideración del *funnel* de conversión. Para ello, trabajamos con 2 *influencers* con buena presencia en redes: Darío Barassi y Paulina cocina. El plan de acción será a partir del mes previo al lanzamiento (junio 2023) con 2 publicaciones en historias de Instagram (1 con D. Barassi y 1 con Paulina Cocina) invirtiendo un total de USD 1.212. En el año de lanzamiento sumamos a Tres Tenedores dentro de nuestra estrategia con *influencers*, donde invertiremos en 12 publicaciones en historias de Instagram (4 con D. Barassi, 4 con Paulina Cocina y 4 con Tres Tenedores) a un costo de USD 5.091. En los años siguientes seguiremos trabajando con esa cantidad de *influencers* pero disminuyendo gradualmente la inversión en cantidad de historias.

También, invertiremos en publicidad en vía pública por medio de las pantallas digitales en 3 *shoppings* reconocidos: Alto Palermo, Distrito Arcos y Recoleta Mall. En el mes previo al lanzamiento, cubriremos todo el mes con estas publicidades, teniendo una duración de 30 días, cada una de ellas a un costo total de USD 6.000 aproximadamente. En el año de lanzamiento, ampliaremos la inversión a 3 meses de publicidad en Distrito Arcos y Alto Palermo; y 6 meses de publicidad en Recoleta Mall a un costo total de USD 18.400 aproximadamente. En los años siguientes iremos disminuyendo gradualmente la inversión según la rentabilidad que obtengamos.

En las etapas posteriores, se invertirá en anuncios pagos para los usuarios finales según la rentabilidad orgánica del negocio, tanto por redes sociales como por la *Red de Display* de Google. En el caso de los establecimientos, se seguirá usando la misma estrategia, pero se incluirá la publicidad por medio de videos en YouTube.

A su vez, contaremos con un programa de fidelización (*TakePoints*) para los usuarios en la etapa de fidelización y retención del *funnel* de conversión con el fin de que los usuarios realicen reservas a través de la *app*. Este programa consistirá en otorgar puntos a los usuarios finales por reservas hechas dentro de la aplicación, obteniendo por cada reserva un total de 5 puntos que se irán acumulando. El objetivo es que los usuarios obtengan promociones especiales a la hora de visitar el establecimiento gastronómico.

Por último, en la etapa de intención y fidelización del *funnel* realizaremos un *remarketing* donde mostraremos anuncios dirigidos a aquellos usuarios que ya visitaron el sitio *web* anteriormente.

Plaza

“Takelt” no posee una tienda física, por lo que utiliza las redes sociales para hacer conocido el producto y atraer clientes. Al ser un servicio *online*, la logística de distribución es la inserción de la aplicación en las diferentes tiendas virtuales como App Store y Google Play.

En la etapa inicial, la plaza será por medio de la App Store y solo funcionará para los establecimientos residentes en CABA (Palermo, Recoleta, Las Cañitas, Puerto Madero, San Telmo, Devoto, Chacarita, Núñez y Belgrano) y GBA Zona Norte (Vicente López y San Isidro). A medida que la empresa vaya posicionándose en el mercado y dependiendo de la cartera de clientes, la distribución va a ir expandiéndose a nuevos mercados y a nuevas tiendas virtuales.

6.4.2 Plan de Medios

El plan de medios es un componente clave de cualquier estrategia de *marketing* efectiva. Se trata de la planificación y organización cuidadosa de los diferentes medios y canales que se utilizarán para llegar al público objetivo y comunicar el mensaje de la marca. La creación de un plan de medios efectivo implica considerar varios factores, como el presupuesto disponible, los objetivos de la campaña, el perfil del público objetivo y las mejores prácticas de la industria. Al diseñar un plan de medios bien estructurado, una empresa puede maximizar su alcance y aumentar la efectividad de sus esfuerzos de *marketing*. Para el caso de “Takelt” diseñamos los siguientes planes.

Plan para usuarios finales.

Teniendo en cuenta la segmentación de usuarios finales, optamos por un plan de medios para los usuarios finales que se encuentra distribuido según las distintas etapas del funnel de conversión en diferentes etapas de tiempo.

Para ello determinamos que para los primeros 3 meses de lanzamiento la inversión mensual será de USD 7.100. Luego, desde el cuarto mes hasta el año se bajará la inversión a USD 5.700 y por último a partir del año la inversión será de USD 4.000. Estos valores son estimativos al día de la fecha, teniendo en cuenta que la primera campaña tendrá resultados positivos y nos permitirá bajar los costos.

En la tabla a continuación se muestra la distribución en porcentajes de la inversión correspondiente a los 3 primeros meses de lanzamiento para cada una de las etapas del *funnel* considerando las diferentes fuentes y los objetivos establecidos.

Etapa	Medio	Fuente	Objetivo	Inversión	KPI
Conciencia	<i>Paid Social</i>	Instagram Ads	Reconocimiento	60% (USD 1.980)	Impresiones, CPM
		Meta Ads	Reconocimiento		Impresiones, CPM
	<i>Paid Search</i>	Google Search Ads	Reconocimiento	40% (USD 1.320)	CTR, CPC
Consideración	<i>Paid Social</i>	Instagram Ads	Instalaciones de la app	60% (USD 2.280)	Leads, CTR
		Meta Ads	Instalaciones de la app		Leads, CTR
Conversión	<i>Paid Social</i>	Instagram Ads	Conversión	40% (USD 1.520)	CR, CPA
		Meta Ads	Conversión		CR, CPA

* Dólar oficial del día: 165 - octubre 2022

Plan para clientes.

Teniendo en cuenta la segmentación de clientes, optamos por un plan de medios para establecimientos que se encuentra distribuido según las distintas etapas del funnel de conversión en diferentes etapas de tiempo.

Para ello determinamos que para los primeros 3 meses de lanzamiento la inversión mensual será de USD 4.200. Luego, desde el cuarto mes hasta el año se bajará la inversión a USD 3.700 y por último a partir del año la inversión será de USD 3.300. Estos valores son estimativos al día de la fecha, teniendo en cuenta que la primera campaña tendrá resultados positivos y nos permitirá bajar los costos.

En la tabla a continuación se muestra la distribución en porcentajes de la inversión correspondiente a los 3 primeros meses de lanzamiento para cada una de las etapas del *funnel* considerando las diferentes fuentes y los objetivos establecidos.

Etapa	Medio	Fuente	Objetivo	Inversión	KPI
Conciencia	<i>Paid Search</i>	Google Search Ads	Reconocimiento	20% (USD 380)	CTR, CPC
	<i>Display</i>	Google Display Ads	Reconocimiento	40% (USD 760)	CTR, Alcance, CPM
	<i>Paid Social</i>	Instagram Ads	Reconocimiento	40% (USD 760)	Impresiones, CPM
		Meta Ads	Reconocimiento		Impresiones, CPM
Consideración	<i>Paid Social</i>	Instagram Ads	Tráfico Web	30% (USD 660)	CTR, Leads
	<i>Display</i>	Google Display Ads	Tráfico Web	15% (USD 345)	CTR, Leads
Conversión	<i>Paid Search</i>	Google Search Ads	Formulario de contacto	10% (USD 230)	CR, CPA
	<i>Display</i>	Google Display Ads	Formulario de contacto	30% (USD 660)	CR, CPA
	<i>Paid Social</i>	YouTube Ads	Tráfico Web	15% (USD 345)	CR

* Dólar oficial del día: 165 - octubre 2022

7 – Operaciones del Negocio

7.1 Procesos Principales

“Takelt” cuenta con diversos procesos principales para el funcionamiento de las plataformas tanto de usuarios finales (*ver Anexo 20*) como de establecimientos (*ver Anexo 21*), es por ello que se armaron diagrama de flujo para ilustrarlos.

- **Alta, modificación y eliminación de establecimientos:** Para que los establecimientos, se establecieron diferentes flujos de acuerdo al uso de la aplicación con la que contarán para la gestión del mismo. Para poder realizar cualquier acción relacionada con alta, modificación y eliminación de cuenta, cada establecimiento deberá contactarse con el asesor comercial asignado al inicio de la relación comercial, el mismo se encontrará en el contrato de suscripción que será firmado por ambas partes (establecimiento y “Takelt”). Cada establecimiento podrá elegir el plan al cual suscribirse, teniendo la posibilidad de realizar cambios en el mismo en caso de ser necesario.
- **Alta, modificación y eliminación de usuarios finales:** Para los usuarios finales, al igual que los establecimientos, se establecieron diferentes flujos de acuerdo al uso de la aplicación con la que contarán para hacer uso del servicio brindado por “Takelt”. El usuario tendrá total libertad e independencia para realizar la creación de su cuenta, edición de datos y hasta eliminación de su cuenta, en caso de tener algún inconveniente con alguno de los procesos contará con la posibilidad de contactar al sector de ayuda para brindarle toda la información necesaria para que pueda continuar con el proceso de manera correcta
- **Aceptación, cancelación de reserva:** Para establecimientos y usuarios finales se diseñaron flujos que corresponden al proceso mediante el cual se podrá crear una reserva, modificar, aceptar y cancelar la misma.
- **Alta, modificación y eliminación de promociones:** El establecimiento tendrá a disposición una sección mediante la cual podrá dar de alta promociones de manera diaria, semanal, quincenal y mensual. Además, contará con la posibilidad de editar las mismas ante cualquier contingencia que pueda sufrir.
- **Búsqueda y navegación de restaurantes:** El usuario final cuenta con la posibilidad de realizar búsqueda y navegación de los establecimientos según la ubicación en donde se encuentre, los mismos se mostrarán de forma dinámica por cercanía al mismo e indicando la disponibilidad de mesas con la que cuentan en tiempo real.
- **Pago de reserva:** El usuario final podrá realizar de manera ágil y rápida el pago de la reserva según la cantidad de comensales que asistan a la misma para el día y horario seleccionado. El mismo será descontado de su cuenta final si el mismo acude al establecimiento, de lo contrario el usuario pierde el dinero y será un ingreso para el establecimiento elegido para la reserva.

7.2 - Operaciones Críticas

Desde “Takelt” se definieron algunos procesos críticos siendo aquellos procesos que tienen prioridad sobre los otros, ya sea porque su importancia es mayor o porque reviste ciertas fallas que hay que

modificar. Los procesos críticos son aquellos que demandan una mayor atención, ya que son los más importantes y pueden afectar a la performance del producto, por lo tanto, afectar al negocio en su totalidad.

- **Transacción del pago** es una operación crítica, ya que incluye dinero de por medio por el pago de la reserva que debe realizar el usuario final. El mismo se realizará mediante una plataforma de terceros (MercadoPago), que en caso de que falle podría causar una pérdida grande para la compañía al no poder completar una transacción.
- **Disponibilidad de mesa** es una operación crítica, ya que es la funcionalidad principal de información de la aplicación. Al consumir información de terceros mediante API's es posible que la caída de alguno de los servicios ocasione que varios usuarios no puedan acceder a la aplicación, lo que lleve a que no nos elijan como una fuente confiable para poder ver la disponibilidad de las mesas a la cuales quieren llegar.
- **Dar de alta al usuario** es una operación crítica, ya que si el usuario final no puede darse de alta de manera correcta en la aplicación, no va a poder acceder a las funcionalidades que tiene disponible. Por ende, sería un usuario menos que nos elige y con riesgo de que no nos recomiende
- **Dar de alta al cliente** es una operación crítica, ya que si el establecimiento no puede acceder de manera correcta a la plataforma que se le suministra, el mismo no podrá tener acceso a información vital para el funcionamiento, como ser la cantidad de reservas realizadas y la distribución de las mismas.

7.3 - Recursos materiales

#	EQUIPAMIENTO / MÁQUINAS	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CANTIDAD	COSTO PREVISTO
1	Computadoras	Permite llevar adelante todas las tareas que involucran el control y desarrollo de la compañía	5	USD 9.406
2	Equipamiento home office	Permite tener los elementos necesarios para el trabajo diario del equipo que involucra a la compañía	5	USD 758
3	Tablets para restos	Permite a los establecimientos tener un control de sus negocios desde estos dispositivos	145	USD 75.576

* Tipo de cambio dólar oficial: 165 - octubre 2022

7.4 - Recursos intangibles

#	SERVICIOS	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	PERIODO	COSTO PREVISTO
1	Suscripción coworking	El objetivo de contar con una suscripción a un espacio de <i>coworking</i> es que el equipo tanto comercial, tecnología, producto, <i>Customer Success</i> , finanzas, entre otros puedan encontrarse de manera periódica para llevar adelante en conjunto el plan de acción que hará crecer la compañía	Mensual	USD 2050
2	Suscripción AWS	El objetivo de contar con una suscripción es poder tener todos los servicios y desarrollos en la nube protegidos de cualquier ataque de ciberseguridad	Mensual	USD 1.643
3	Api Google Maps	El objetivo de contar con este servicio es poder realizar las <i>request</i> necesarias cada vez que un usuario consulte por la disponibilidad de mesas en cierto espacio geográfico	Mensual	USD 2.500
4	Api de restaurantes	El objetivo de contar con este servicio es poder contar con las información de las mesas disponibles en cada uno de los establecimientos para de esta manera informar al usuario final su disponibilidad	Mensual	USD 2.410
5	Api MercadoPago	El objetivo de contar con este servicio es poder realizar las transacciones de pago para las reservas	Por transacción	USD 0,014
6	Slack como medio de comunicación	El objetivo de contar con este servicio es poder tener una mejor comunicación entre las diferentes áreas que integran la compañía	Mensual	USD 100
7	Base de datos	El objetivo de contar con este servicio es poder tener toda la data acumulada en un solo lugar	Anual	USD 10.700
8	Google for business	El objetivo de contar con este servicio es poder tener acceso a múltiples herramientas que ayuden a realizar de manera ágil y eficiente el trabajo diario de los miembros de la compañía	Mensual	USD 150

9	Freshdesk (customer service)	El objetivo de contar con este servicio es poder tener una atención personalizada, rápida y eficaz tanto a los usuarios finales como a los establecimientos ante cualquier problema que surja con la aplicación	Mensual	USD 240
10	Jira (versión paga para automatizar algunas cosas)	El objetivo de contar con este servicio es poder mantener y llevar un orden de las tareas que se deben desarrollar a nivel desarrollo y producto. De esta manera tendremos un control de tiempos que lleva cada una de las tareas y permitirá en caso de ser necesario ampliar el equipo	Mensual	USD 80
11	Registro dominio	El objetivo de contar con este servicio es la propia existencia y continuidad de la página <i>web</i>	Anual	USD 10
12	Registro de marca	El objetivo de contar con una marca es poder establecerse en el mercado y ser reconocida	Anual	USD 15
13	Publicar <i>app</i> en Android	El objetivo de contar con este servicio es poder llegar a usuario que cuenten con este sistema de tecnología	Anual	USD 50
14	Publicar <i>app</i> en Apple	El objetivo de contar con este servicio es poder llegar a usuario que cuenten con este sistema de tecnología	Anual	USD 100
15	CRM Clientify de gestión interna	El objetivo de contar con este servicio es poder contar con un sistema centralizado para el control de la gestión interna de la compañía	Mensual	USD 160

* Tipo de cambio dólar oficial: 165 -octubre 2022

8 – Equipo

En la etapa inicial, el capital de “Takelt” estará formado por sus fundadores, junto con el apoyo de determinados servicios prestados por terceros. El equipo de fundadores está formado por Mariana Telechea y María Virginia Rosino, estudiantes del último año de la Licenciatura en Negocios Digitales en la Universidad de San Andrés. María tomará el rol de CEO (Chief Executive Officer) a fin de ejecutar la estrategia organizacional. Mariana tomará el rol de CPO (Chief Product Officer) a fin de establecer estrategias de producto para hacer crecer y potenciar la marca.

8.1 - Equipo funcional

En esta sección explicamos los cargos o puestos que tendrá cada área o departamento del negocio en el corto, mediano y largo plazo; junto con el perfil que deberá tener una persona para poder postularse a cada uno de estos (experiencia, conocimientos, habilidades, etc.) y los sueldos, salarios y beneficios que serán asignados a cada cargo o puesto. Está dividido en 4 subsecciones: Personal Directivo, Personal de Mando Medios, Personal Operativo y Personal Técnico / Digital.

8.1.1 Personal Directivo

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Sueldo bruto	Momento de Contratación
Chief Executive Officer (CEO)	Define, desarrolla y dirige las estrategias tecnológicas y comerciales de la empresa con el fin de alcanzar las metas y objetivos; garantiza la administración global del negocio y responde por los resultados de la Unidad de Negocios; dirige el trabajo para mejorar la productividad y la rentabilidad, busca permanentemente la competitividad para incorporar nuevos mercados; coordina las actividades de finanzas, administración, comercialización, producto y legal.	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de formación y conducción de equipos • Capacidad de escucha activa • Capacidad de Liderazgo • Capacidad de análisis y síntesis. • Capacidad de comunicación. • Capacidad para proponerse y lograr metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Adaptable a los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria comprobable en puestos gerenciales o dirección en empresas de servicios. • Educación: Estudios universitarios. 	USD 2.055,85 (\$339.216 mil / mes)	Corto plazo
Chief Commercial Officer (CCO)	Impulsa todas las actividades de ventas y liderazgo según los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Formula la dirección estratégica para el equipo. Crea una canalización de ventas para el crecimiento futuro con la estrecha colaboración de Marketing para la generación de demanda. Asegura que la estructura de la organización respalde y optimice los	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de liderazgo ejecutivo, comunicación, presentación y capacidad de asociación comercial. • Capacidad comprobada para pensar estratégicamente y tener fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria comprobable en puestos gerenciales o dirección en empresas de servicios. • Educación: Licenciatura en Administración de empresas o similar o Máster en Dirección Comercial / MBA 	USD 1.212,12 (\$200 mil / mes)	Corto plazo

	respectivos planes de negocios para cada región		<p>habilidades analíticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad demostrada para construir relaciones sólidas con los clientes. • Fuertes habilidades interpersonales y capacidad para trabajar con otros de una manera positiva y colaborativa. • Capacidad para trabajar de manera efectiva en un entorno de pequeña empresa dinámica de rápido movimiento. 			
Chief Technology Officer (CTO)	Organiza y gestiona las actividades de tecnología informática: desarrollo, programación, mantenimiento y operación de los sistemas informáticos. Coordina la detección de necesidades, la provisión de los sistemas de soporte, estudios, selección de software; la disponibilidad de la infraestructura tecnológica y el mantenimiento e implantación de las aplicaciones, procedimientos y técnicas de acuerdo a las necesidades y a su viabilidad técnica y económica.	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación y negociación. • Líder organizacional excepcional • Versatilidad, flexibilidad y disposición para trabajar dentro de prioridades cambiantes con entusiasmo. Una actitud de arremangarse y un enfoque práctico • Experiencia comprobada en la recopilación efectiva de requisitos y la entrega de proyectos de tecnología a tiempo y dentro del presupuesto. • Capacidad para escuchar, evaluar, observar y aprovechar la experiencia para impulsar soluciones únicas y creativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria comprobable en puestos gerenciales o dirección en empresas de servicios. • Educación: Licenciatura en Ciberseguridad, Informática, Ciencias computacionales, Redes y comunicación de datos, Administración de sistemas informáticos o similares 	USD 2.283 (\$339.216 mil / mes)	Corto plazo
Chief Product Officer (CPO)	Dirige los lanzamientos, hace crecer y potenciar la marca con sus productos estrella y estratégicos. Comprende	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades en ejecución de la gestión de programas, orientado a los resultados y 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria comprobable en puestos gerenciales o dirección en empresas de servicios. 	USD 2.055,85 (\$339.216 mil / mes)	Corto plazo

	<p>insights del mercado y la motivación de los consumidores de la categoría para detectar oportunidades de crecimiento. Responsable del crecimiento de los ingresos, la construcción de nuestra marca y la eficiencia operativa; crear hojas de ruta y planes de implementación para ejecutar. Supervisa y/o dirige grupos de enfoque de productos y sesiones de conferencias de usuarios; participar en charlas sobre temas generales de la industria y promoción de productos de la empresa.</p>		<p>responsable de los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo, impulsando el compromiso de los empleados a través de acciones. • Habilidades de análisis cuantitativo (interpretación de datos, construcción de modelos de negocios, seguimiento de resultados); capaz de analizar datos para crear recomendaciones procesables. • Capacidad para trabajar en colaboración con todos los niveles y funciones de la organización y establecer y mantener relaciones sólidas con todas las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Licenciatura en Negocios, Tecnología o campo relacionado requerido; Preferiblemente MBA. • Experiencia en gestión progresivamente responsable en una combinación de gestión de productos, estrategia de producto/mercado o campo relacionado. 		
--	--	--	---	---	--	--

* Tipo de cambio dólar oficial: 165 - octubre 2022

8.1.2 Personal Mandos Medios

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades	Perfil Profesional	Sueldo bruto	Momento de Contratación
Gerente financiero	<p>Dirige las operaciones financieras de la compañía. Supervisa la recolección, procesamiento y análisis de la información económica y financiera. Planifica, organiza y controla los programas y su ejecución. Analiza el flujo de fondos y determina las mejores opciones de inversión, evalúa los resultados para garantizar la continuidad de las actividades y asegurar una sólida situación financiera y económica de la compañía.</p>	<p>Medición por medio de la técnica de OKRs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competente en Excel, PowerPoint y Word 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria comprobable en puestos gerenciales o dirección en empresas de servicios. • Educación: Licenciatura / Máster en Contabilidad, Finanzas, Estadística, Economía, Ingeniería Industrial o a fines • Más de 2 años de experiencia en finanzas, contabilidad, consultoría o funciones 	<p>USD 1.031,05 (\$170.123 mil / mes)</p>	<p>Corto plazo</p>

				<p>financieras equivalentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad probada para trabajar creativa y analíticamente en un ambiente dedicado a la solución de problemas • Buen conocimiento de los procedimientos corporativos y procesos financieros 		
Gerente de Producto / Marcas Semi Sr	<p>Gestiona operaciones diarias de búsqueda paga (Google AdWords), con el objetivo de generar ingresos incrementales. Lanza y monitorea campañas SEM de respuesta directa y ayuda con el seguimiento y la generación de informes. Crea audiencias objetivo en Google Ads. Colabora con otros propietarios de canales para garantizar mensajes coherentes en todos los medios de marketing de rendimiento. Ejecuta y supervisa el Plan de Marketing siguiendo los lineamientos de la marca.</p>	<p>Medición por medio de la técnica de OKRs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en Google Ads • Experiencia con herramientas de análisis de marketing de terceros (por ejemplo, Google Analytics, etc.) • Dominio de paquete office y sistema de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria comprobable en puestos gerenciales o dirección en empresas de servicios. • Educación: Licenciatura / Máster en negocios, marketing o estudios afines • Prospera en un entorno fluido, acelerado y orientado a resultados; capaz de adaptarse a las necesidades comerciales cambiantes e influir en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización 	<p>USD 1.454,55 (\$240 mil / mes)</p>	<p>Largo plazo</p>
Jefe de ventas	<p>Supervisa las actividades de venta de la compañía en un área o grupo de clientes, para optimizar el volumen de ventas y desarrollar el potencial del mercado, de acuerdo con la política de ventas de la compañía. Asigna tareas al personal de ventas y supervisa su desempeño.</p>	<p>Medición por medio de la técnica de OKRs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competente en Excel, PowerPoint y Word 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Licenciatura en Negocios, Administración de Empresas o campo relacionado • Se requieren al menos cinco años de experiencia en ventas. • Fuertes habilidades de supervisión y liderazgo. • Éxito en la planificación e implementación de 	<p>USD 878,79 (\$145 mil / mes)</p>	<p>Mediano plazo</p>

				estrategias de ventas.		
Jefe de Asuntos Legales	Responsable del asesoramiento legal de la compañía en lo que respecta a impuestos, asuntos de derecho civil y laboral, litigios y patentes, asuntos corporativos, y está en contacto con entidades gubernamentales y financieras. Preparar estudios sobre legislación vigente, tomando en cuenta las necesidades de la compañía.	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades básicas a intermedias en Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> Educación: Título universitario/Master en Abogacía Más de 2 años de experiencia administrativa legal en un departamento legal o bufete de abogados. Fuertes habilidades de organización con atención al detalle. 	USD 831,85 (\$137.256 mil / mes)	Mediano plazo
Asistente de Marketing y ventas	Crea contenido digital con el equipo de marketing con la estrategia de comunicación de nuestra marca. Sabe elaborar reportes, análisis y KPI 's social media, manejo de Google Analytics. Planifica y ejecuta marketing digital, incluidos SEO/SEM, base de datos de marketing, correo electrónico, redes sociales y campañas de publicidad gráfica.	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos básicos de Photoshop e Illustrator y edición de video, es un plus. Conocimiento de herramientas de análisis de marketing de terceros (por ejemplo, Google Analytics, etc.) Conocimiento en uso de software para administrar envío de Newsletters y campañas de Mailing direccionado. (My Perfit, Malchimp, Mailify u otros). 	<ul style="list-style-type: none"> Educación: Estudiante y/o graduado de Licenciaturas en Marketing, Comunicación, Diseño Gráfico, Diseño Industrial o carreras afines. Contar con experiencia comprobable en el armado de espacios de marca. Excelente manejo de relaciones interpersonales. Perfil creativo, dinámico y entusiasta. 	USD 433,61 (\$71.546 mil / mes)	Mediano plazo
Asistente de Ventas	Garantiza altos niveles de satisfacción de los clientes mediante un excelente servicio de venta. Determina las necesidades y deseos de los clientes. Trabaja en conjunto con el Jefe de Ventas.	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento básico de Excel, PowerPoint y Word 	<ul style="list-style-type: none"> Educación: Estudiante o Licenciatura en Negocios, Administración de Empresas o campo relacionado Habilidades de comunicación y negociación. Capacidad para escuchar, evaluar, observar y aprovechar la experiencia para impulsar soluciones únicas y creativas. 	USD 433,61 (\$71.546 mil / mes)	Largo plazo

* Tipo de cambio dólar oficial: 165 - octubre 2022

8.1.3 Personal Operativo

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento o Esperado	Habilidades Técnicas	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación
Customer success agent	Comunica el valor de la plataforma y sus funciones a posibles clientes potenciales. Asesora al cliente en los procesos a realizar y pasos a seguir. Brinda atención personalizada y atiende las necesidades del cliente. Construye relaciones con los clientes para comprender profundamente sus necesidades. Define procesos de calidad para mejorar la satisfacción del cliente	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de herramientas de análisis de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Licenciatura en Administración, Marketing, Negocios, Comunicaciones, Ingeniería, etc. • Experiencia de al menos dos años en posiciones similares. • Orientación al cliente, capacidad de organización. • Responsable, proactivo, comprometido. • Contar con habilidades de comunicación oral. • Habilidades de gestión de proyectos 	USD 727,27 (\$120 mil / mes)	Mediano plazo
Asistente de Customer Success	Trabaja en conjunto con el Customer Success agent proporcionando a los usuarios información y soporte con relación al servicio que se busca ofrecer. Además, es quien se encarga de canalizar las quejas, reclamos y sugerencias.	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de herramientas de análisis de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Estudiante o Licenciatura en Administración, Marketing, Negocios, Comunicaciones, Ingeniería, etc. 	USD 433,61 (\$71.546 mil / mes)	Mediano plazo

* Tipo de cambio dólar oficial: 165 - octubre 2022

8.1.4 Personal Técnico / Digital

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento o Esperado	Habilidades Técnicas	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación
Full Stack Developer	Controla tanto el desarrollo front-end (cliente) como con el backend (servidor) de aplicaciones web, software y sitios web.	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en tecnologías front-end comunes como HTML, CSS, JS, TypeScript y Node.JS • Experiencia en uno o más marcos front-end relevantes como React, Angular, etc. • Dominio de tecnologías back-end como Node.js, Python, PHP, Java, Ruby, etc. • Conocimiento en metodologías de 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Estudiante o Licenciatura en Informática, Ingeniería Informática o disciplina técnica relacionada • Experiencia comprobada como desarrollador full stack, demostrada por cartera de trabajo. 	USD 488,18 (\$80.549 mil / mes)	Mediano plazo

			diseño de API REST, gestión de sesiones, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Fuertes habilidades analíticas e interpersonales. 		
Product Manager	Supervisa la investigación y el panorama competitivo para recomendar las mejores soluciones y garantizar que los productos se mantengan o se conviertan en los mejores de su clase. Desarrolla hojas de ruta de productos y trabaja con equipos multifuncionales (negocios, gerentes de programas, productos, desarrollo, UX, análisis). Lleva a cabo investigaciones de usuarios finales para ayudar a identificar historias de usuarios y ayudar a determinar el Producto Mínimo Viable (MVP). Identifica objetivos, métricas y análisis para determinar el valor del producto; hacer continuamente recomendaciones y mejoras a la cartera de productos en función de los aprendizajes	Medición por medio de la técnica de OKRs	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de herramientas de gestión de productos como Slack, Jira, Freshdesk, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Educación: Licenciatura en Negocios, Administración o carreras afines. 1-3 años de experiencia laboral relevante Experiencia trabajando como gerente de producto en un entorno empresarial moderno Experiencia demostrada con prácticas modernas de gestión de productos de desarrollo de software y metodologías ágiles Experiencia trabajando como parte de un equipo de desarrollo y diseño de software moderno, multifuncional y colaborativo 	USD 1.084 (\$178.909 mil / mes)	Largo plazo

* Tipo de cambio dólar oficial: 165 - octubre 2022

8.2 – Organigrama

A partir de los puestos de trabajo detallados anteriormente, hemos proyectado el organigrama de la organización a corto (año de lanzamiento), mediano (3 años) y largo plazo (5 años). En la siguiente imagen, podemos ver como se encuentra organizada la compañía en el corto plazo. Cada una de las áreas son indispensables para el desarrollo de la *app* en la etapa inicial. Los puestos de CEO, CCO, CPO y CTO estarán desempeñados por los socios de la empresa, devengando el salario mínimo establecido en Argentina al principio.

Dentro del organigrama a corto plazo, es decir, hasta el año de lanzamiento, encontramos al Chief Executive Officer siendo la figura principal de la empresa que nos ayudará a establecer diferentes estrategias tecnológicas y comerciales de la empresa con el fin de alcanzar las metas y objetivos. A su

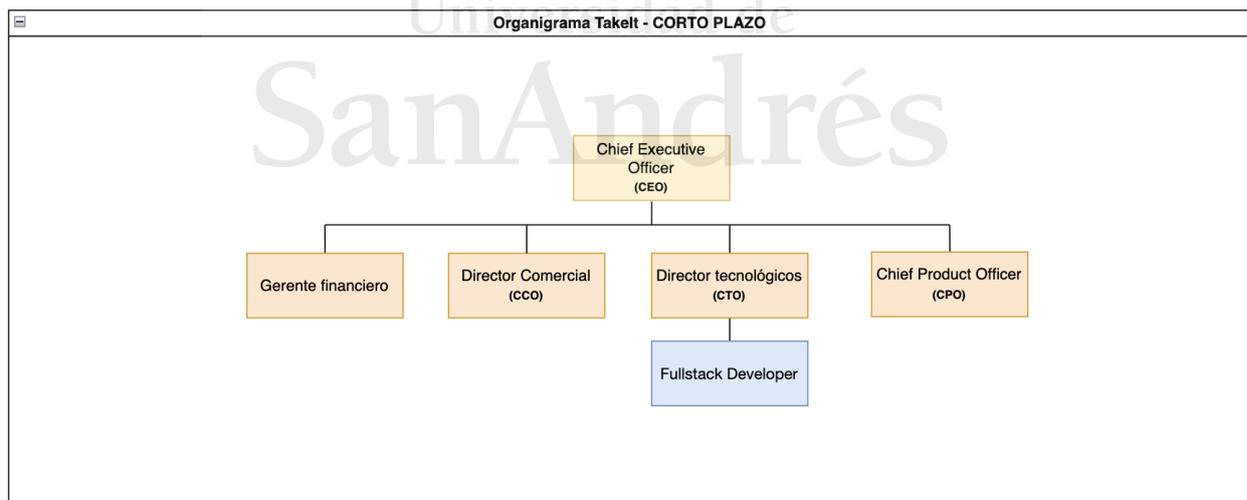
vez, ayudará a garantizar la administración global del negocio, protegiendo y alineando el negocio para maximizar las oportunidades de crecimiento. Esta figura se incorporará a la empresa desde enero del 2023.

El Chief Commercial Officer es otra figura importante para “Takelt”, dado que va a ayudar a garantizar que la empresa tenga suficiente dinero para crecer y prosperar. Se enfoca completamente en el cliente y tiene un mandato de ventas y *marketing*. Esta figura se incorporará a la empresa desde julio del 2023.

También consideramos de vital importancia al Gerente Financiero, siendo el cerebro detrás de la empresa. Es el responsable de digitalizar el negocio y estar al tanto de los datos financieros y métricas clave, lo que nos va a permitir tomar decisiones y conseguir nuevas fuentes de financiamiento. Esta figura se incorporará a la empresa desde enero del 2023.

Contamos con un Chief Product Officer, esencial en la empresa, dado que se centra en solucionar problemas existentes para los clientes y que pueden representar una gran oportunidad comercial. Además, escucha y absorbe *feedback* y formula la visión y el *product roadmap* de la empresa. Esta figura se incorporará a la empresa desde enero del 2023.

Por último, contamos con un Chief Technology Officer y un Full Stack Developer, importante para el desarrollo del producto digital. El primero es responsable de supervisar el desarrollo y la difusión de tecnología para clientes externos, proveedores y otros clientes para ayudar a mejorar y aumentar el negocio. El segundo es importante para el desarrollo tanto en el frontend como en el *backend* trabajando a la par del CTO.



Fuente: Elaboración propia

A mediano (ver Anexo 22.1) y largo plazo (ver Anexo 22.2), dependiendo de la rentabilidad del negocio, se irán incorporando nuevas áreas de negocio que ayuden a hacer crecer la empresa con la incorporación de nuevas funcionalidades y expansión hacia nuevas regiones. Entre ellos encontramos al Director Tecnológico (incorporado desde julio 2024), quien nos va a ayudar a eficientizar y a mejorar

parte de los procesos internos y estar a la par con el Full Stack Developer (incorporado desde julio 2025) a fin de crear una solución digital acorde a las necesidades de los usuarios y clientes. A su vez, se incluirá personal de *Marketing* y Ventas (incorporado desde julio 2024), quienes estarán a cargo de establecer estrategias publicitarias tanto para los usuarios finales como para los establecimientos comerciales, a fin de crear una conexión más directa entre la marca y los consumidores para influir en sus decisiones de compra y atraer nuevos segmentos de mercado. Y por último, se incluirá personal de Asuntos Legales a fin de ejercer el patrocinio y la representación legal de la empresa.



9 - Costos, Finanzas e Inversión

9.1 Inversiones

9.1.1 Inversiones requeridas

A la hora de calcular las inversiones necesarias, nos enfocamos en el Año 0, previo al lanzamiento.

Inversiones	Costo (\$)
Inversión en Desarrollo	USD 107.465
Inversión en Pago de Impuestos	USD 37.223
Inversión en Capital de Trabajo	USD 30.492
Inversión en Marketing y Ventas	USD 18.537
Inversión en Aspectos Legales	USD 25
Otros	USD 47.784
TOTAL INVERSIÓN	USD 241.526

Nuestra inversión inicial será de USD 241.526 para cubrir los gastos del primer año distribuidos en servicios de desarrollo, gastos de capital, *marketing* y ventas y aspectos legales, sumando los impuestos correspondientes a la empresa, que tienen un valor aproximado 37 mil dólares.

El 44% de la inversión está ligado al desarrollo de funcionalidades previstas para el MVP junto con el armado de la plataforma, sumando a las integraciones que debemos hacer para el óptimo funcionamiento del mismo.

El 15% será destinado al pago de impuestos, entre ellos: impuestos a las ganancias e impuestos por ingresos brutos. Sin embargo, los ingresos brutos empiezan a correr a partir del año 1.

El 12% será destinado a los sueldos, constitución societaria y contribuciones para cada empleador.

Teniendo en cuenta los gastos en *marketing* y ventas, destinamos el 8% a publicidad vía redes sociales (Instagram y Facebook), publicidad por medio de Google Ads, publicidad por medio de *banners* digitales en *shoppings* y acciones con *influencers*.

El 1% de la inversión destinaremos a cuestiones legales como ser el registro de marca y dominio

Por último, el 20% restante será destinado a reserva por imprevistos que pueda tener la empresa en su proceso de formación, tanto de equipo como desarrollo de las aplicaciones correspondientes.

9.1.2 Detalle de Inversiones

Concepto	Descripción	Costo (\$)
Inversión en Desarrollo	Sueldo Director de Informática (CTO)	USD 12.335
	Sueldo Full Stack Developer	USD 2.930
	Software factory	USD 10.000
	Desarrollo App Clientes y Usuarios	USD 45.800
	Freelancer Full Stack	USD 36.400
Inversión en Marketing y Ventas	Marketing Digital	USD 11.300
	Acción con influencers	USD 1.212
	Publicidad vía pública	USD 6.025
Inversión en Capital de Trabajo	Sueldo Chief Executive Officer (CEO)	USD 12.335
	Sueldo Gerente financiero	USD 6.186
	Sueldo Chief Product Officer (CPO)	USD 11.971
Inversión en Aspectos Legal	Registro de marca	USD 15
	Registro de dominio	USD 10
Inversión en Pago de Impuestos	Impuestos a las ganancias	USD 37.223
Otros	Reserva por imprevistos	USD 47.784
	TOTAL INVERSIÓN	USD 241.526

* Tipo de cambio dólar oficial: 165 - octubre 2022

Dentro de las inversiones en Desarrollo, encontramos los sueldos tanto del Director de informática como el Full Stack Developer necesarios para la creación de la aplicación. A su vez, sumaremos a un *freelancer* dentro del equipo en *pos* de seguir desarrollando funcionalidades que ayuden a mejorar la experiencia del usuario. También, tendremos en cuenta el desarrollo de la *app* y *página web*, donde encontramos el desarrollo en sí de ambas plataformas (usuarios finales y establecimientos) junto con los proveedores de *apps* (Apple y Play Store) para el lanzamiento del servicio.

Para asegurarnos de cumplir con los plazos y alcanzar nuestros objetivos en el desarrollo de la aplicación, hemos decidido contar con un *software factory*. La colaboración con un *software factory* nos permite acelerar el proceso de desarrollo de la aplicación y garantizar que se cumplan los plazos

establecidos. Esto nos ayuda a ofrecer un servicio de calidad, perfeccionar la aplicación y brindar una experiencia satisfactoria a nuestros usuarios.

En las inversiones de Marketing y Ventas se tuvo en cuenta las diferentes vías por medio del cual vamos a promocionar la plataforma. Esto está basado en el Plan de Marketing explicado en la sección 6.4 - *Plan de Marketing*. Dentro de Marketing Digital, encontramos los diferentes planes de medios, explicados anteriormente, tanto de clientes como de usuarios finales. A su vez, encontramos las acciones con *influencers* (ver Anexo 23.1) y la publicidad en vía pública (ver Anexo 23.2). Para el primero, en la etapa inicial, trabajaremos con Darío Barassi y Paulina Cocina, teniendo en cuenta el rubro de "Takelt". En el segundo, se realizarán promociones en 3 *shoppings* por medio de *banners* digitales (Alto Palermo, Distrito Arcos y Recoleta Mall).

En las inversiones de Capital de Trabajo, encontramos los sueldos correspondiendo a la inversión en base del personal necesario para el funcionamiento del negocio. Al invertir en los sueldos del personal necesario, se garantiza que la empresa cuente con los recursos humanos adecuados para llevar a cabo las operaciones diarias de manera eficiente y eficaz.

Dentro de la inversión Asuntos Legales, encontramos los registros de marca y dominio necesarios para evitar futuros riesgos. Estos registros son necesarios para proteger la identidad y los derechos de propiedad intelectual de la empresa. Ambos registros, tanto el de marca como el de dominio, son fundamentales para proteger los activos intangibles de la empresa y evitar posibles problemas legales y comerciales en el futuro. Al realizar estas inversiones en asuntos legales, se asegura la exclusividad y el control sobre la identidad de "Takelt".

En las inversiones de Pago de Impuestos, tenemos en cuenta el impuesto a las ganancias e impuesto por ingresos brutos. Estos impuestos son parte de las obligaciones fiscales que una empresa debe cumplir. Por un lado, el impuesto a las ganancias se basa en los beneficios o ganancias obtenidos por la empresa, que se aplica sobre los ingresos netos generados después de deducir los gastos y otras deducciones permitidas. El impuesto por ingresos brutos, por otro lado, es un impuesto que se aplica a los ingresos totales de una empresa sin tener en cuenta las deducciones o gastos específicos. Este impuesto puede variar según la jurisdicción y las regulaciones fiscales locales. En nuestro caso, el mismo se empieza a pagar a partir del año 1 cuando el negocio genera flujo.

En cuanto al IVA, nuestros cálculos no lo contemplan para no complicar la naturaleza de los flujos. Esto se debe a que incluir el IVA en los flujos de efectivo puede complicar la naturaleza de los cálculos y la interpretación de los resultados. Además, el IVA es un impuesto indirecto que se traslada al consumidor final y no afecta directamente los flujos de efectivo de la empresa en la misma medida que los impuestos sobre ganancias o ingresos brutos.

Por último, dentro de la sección "Otros" encontramos la Reserva por imprevistos. Cuando se inicia un proyecto, especialmente en el ámbito tecnológico, es importante tener en cuenta que pueden surgir obstáculos inesperados. Al destinar un porcentaje del presupuesto a una reserva para imprevistos, "Takelt" se asegura de tener los recursos necesarios para hacer frente a estos desafíos inesperados, proporcionando flexibilidad y capacidad de respuesta para solucionar problemas.

Si bien para cada una de estas inversiones corresponde a la etapa inicial del proyecto, a partir del año de lanzamiento y posteriores las inversiones en cada una de ellas va a ir modificándose en *pos* de ir mejorando las estrategias que hagan crecer nuestro negocio, como vemos en el *Anexo 24* de las proyecciones al año 5 de cada una de ellas.

9.2 – Precios y pronóstico de ventas

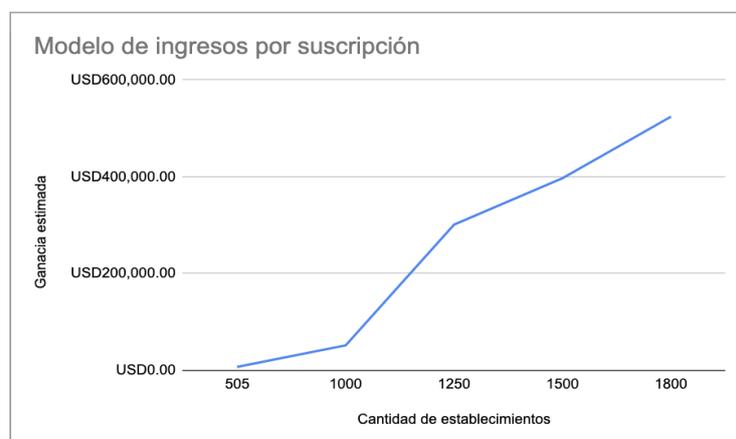
A la hora de establecer una política de precios, tuvimos en cuenta lo establecido en el capítulo 5 – *Modelo de negocio* y la expectativa de ventas basándonos en cada modelo. Para ello, contamos en el año 1 con 2 modelos de negocios (clientes y usuarios finales).

Por el lado de los clientes (establecimientos), contamos con un modelo de suscripción mensual que contará con un plan *starter* para aquellos establecimientos que deseen únicamente disponibilizar sus mesas libres a un precio de \$1.900 mensuales; y un plan *plus* para aquellos que deseen ofrecer la opción de reservas a un precio de \$3.500 mensuales.

Basándonos en el mercado potencial de establecimientos explicado en la sección 2.1.3.2 *Mercado potencial por el lado de los establecimientos* y teniendo en cuenta nuestras propias estimaciones, en el año de lanzamiento la cantidad de establecimientos para el plan *starter* serán de 360 establecimientos y por el lado del plan *plus* será de 145 establecimientos. Dado que al principio los clientes deberán ganar confianza en la empresa y conocer su propuesta de valor, la mayor cantidad de establecimientos se asociaron en el plan *starter* (ver *Anexo 25.1*). En los años posteriores, el precio de las suscripciones irá aumentando basándonos en la rentabilidad del negocio, al igual que la cantidad de clientes que vayamos obteniendo (ver *Anexo 25.2*).

Teniendo en cuenta la cantidad de reservas estimadas, el ingreso para “Takelt” en el año de lanzamiento será de USD 659. En los años posteriores el ingreso va a ir aumentando (ver *Anexo 25.3*).

El gráfico muestra el crecimiento exponencial y potencial que tiene el negocio al ir incrementando de manera paulatina la cantidad de establecimientos disponibles en la plataforma.



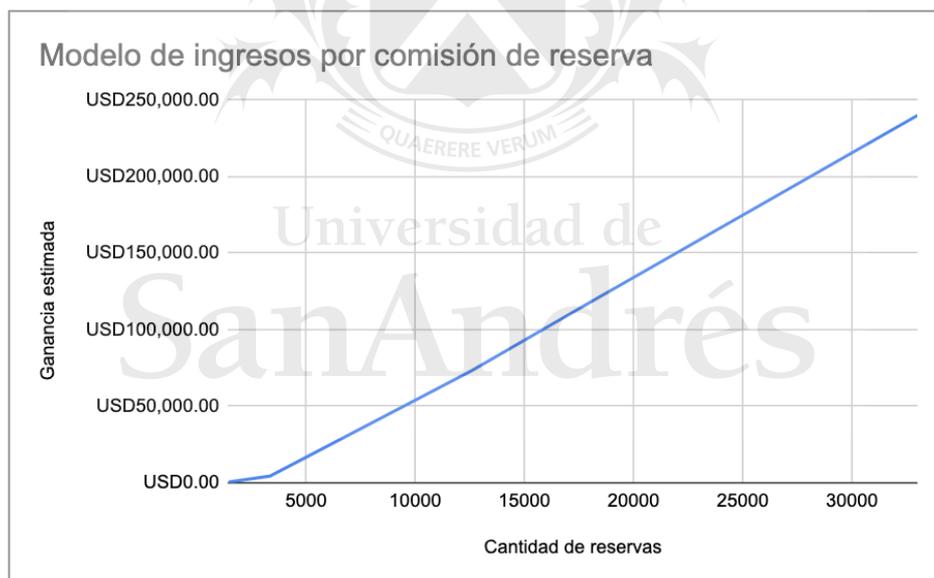
Fuente: Elaboración propia (del año 1 al año 5)

Por el lado de los usuarios finales, tenemos dos modelos. Un modelo *freemium*, es decir, gratuito para aquellas personas que solo busquen disponibilidad en tiempo real. Y un modelo *premium* para aquellos usuarios que realicen una reserva donde el usuario deberá pagar \$50 por persona que serán descontados del resumen de cuenta en caso de asistir al establecimiento, si no pasa a ser ganancia para el establecimiento. A ese monto se le adicionará \$50 de servicio por reserva, que será el ingreso que recibirá “Takelt” de las reservas.

Basándonos en el mercado potencial de usuarios finales explicado en la sección 2.1.3.1 *Mercado potencial por el lado de los usuarios finales* y teniendo en cuenta nuestras propias estimaciones, en el año de lanzamiento con base en los usuarios potenciales se harán 1.450 reservas e irán aumentando a medida que sigan ganando confianza y aprecio por el servicio que prestamos (ver Anexo 25.4).

Teniendo en cuenta la cantidad de establecimientos estimados, el ingreso para “Takelt” en el año de lanzamiento será de USD 7.221, tomando en cuenta los dos tipos de planes. En los años posteriores el ingreso va a ir aumentando (ver Anexo 25.5).

El gráfico muestra el crecimiento exponencial y potencial que tiene el negocio al ir incrementando de manera paulatina la cantidad de reservas que se hagan.



Fuente: Elaboración propia (del año 1 al año 5)

9.4 - Estudio de los ingresos y egresos.

9.4.1 - Gastos de operación

Los gastos operativos son los costos para el funcionamiento de un producto, negocio o servicio. En el caso de “Takelt”, los gastos operativos principales son los siguientes:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	USD 45.757	USD 106.060	USD 122.390	USD 151.023	USD 167.448	USD 194.141
Aportes y Contribuciones	USD 19.460	USD 45.107	USD 52.052	USD 64.230	USD 71.216	USD 82.568
Freelancers	USD 52.000	USD 103.200	USD 104.400	USD 180.480	USD 165.120	USD 163.840
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	USD 117.217	USD 254.367	USD 278.842	USD 395.733	USD 403.783	USD 440.549

A fin de conocer con mayor detalle la descripción del puesto de cada uno, consultar en el capítulo 8 - *Equipo* y la evolución del aumento de los salarios se podrá ver en el *Anexo 26.1*.

9.4.2 - Gastos de operación (variables) no relacionados con la mano de obra.

Los gastos operativos variables son los costos asociados con la operación de una propiedad que varían en relación con la tasa de ocupación de la propiedad. En el caso de "Takeit", contamos con los siguientes gastos:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento y materiales	USD 10.164	USD 77.608	USD 165.068	USD 138.434	USD 115.681	USD 185.765
Inversión en Marketing	USD 18.537	USD 140.093	USD 103.625	USD 96.050	USD 94.959	USD 94.959
API Mercado Pago	-	USD 93	USD 214	USD 176	USD 252	USD 462
API Restaurantes	-	USD 2.410	USD 3.360	USD 4.296	USD 5.292	USD 6.252
TOTALES	USD 28.701	USD 220.204	USD 272.267	USD 238.955	USD 216.184	USD 287.438

Dentro de los Equipamientos y Materiales, encontramos cada una de las *tablets* que se le otorgarán a los establecimientos asociados al plan *plus* (ver *Anexo 26.2*).

En la Inversión en Marketing encontramos las diferentes vías por medio del cual vamos a promocionar la plataforma vista anteriormente.

Teniendo en cuenta la API de Mercado Pago, vamos a utilizarla para todo el proceso de finalización de la reserva, desde la inserción de los datos del usuario hasta la realización del pago en un único ambiente a un precio de USD 0.014 por transacción (*ver Anexo 26.3*).

Por último, dentro de la API de Restaurantes, encontramos cada una de las soluciones digitales que permiten a los negocios tener el plano del establecimiento en formato digital. En la etapa inicial contaremos con la API de Fudo, siendo una de las empresas proveedoras de esta solución y la más conocida en el mercado (*ver Anexo 26.4*).

9.4.3 - Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra

Los gastos de operación fijos son los costos reales asociados con la operación de una propiedad que no varían en el corto plazo. En el caso de "Takelt", contamos con los siguientes gastos:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de internet	USD 219	-	-	-	-	-
Aspectos legales	USD 25	-	-	-	-	-
Suscripciones / Integraciones	USD 30.000	USD 31.646	USD 35.746	USD 35.746	USD 35.746	USD 35.746
Herramientas de gestión de proyectos	USD 7.800	USD 7.800	USD 8.760	USD 8.760	USD 8.760	USD 8.760
Otros	USD 55.800	USD 43.750	USD 43.750	USD 32.300	USD 32.300	USD 32.300
TOTALES	USD 86.044	USD 83.196	USD 88.256	USD 76.806	USD 76.806	USD 76.806

Cada uno de ellos fueron detallados en la sección de Inversiones Requeridas anteriormente.

9.4.4 - Estados de Resultados proyectados

En la siguiente tabla se puede reflejar el estado del resultado del proyecto hasta el año 5.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	USD 38.559	USD 149.852	USD 1.504.342	USD 1.967.018	USD 2.535.667
Impuesto IIBB (9,2%)	-	USD 3.547	USD 13.786	USD 138.400	USD 180.966	USD 233.281
Costo por ventas	-	- USD 2.503	- USD 3.574	- USD 4.472	- USD 5.544	- USD 6.714
RESULTADO BRUTO	-	USD 32.508	USD 132.492	USD 1.361.471	USD 1.780.509	USD 2.295.671
Costos Operativos	- USD 145.755	- USD - 415.069	- USD 409.011	- USD 519.489	- USD 526.740	- USD 564.087
Depreciaciones y Amortizaciones	- USD 3.135	- USD 25.819	- USD 54.871	- USD 45.943	- USD 38.510	- USD 61.821
EBITDA - RESULTADO OPERATIVO	- USD 148.890	- USD 408.380	- USD 331.390	USD 796.038	USD 1.215.259	USD 1.669.764
Impuestos (IIGG 25%)	USD 37.223	USD 102.095	USD 82.848	- USD 199.010	- USD 303.815	- USD 417.441
Crédito fiscal	-	USD 37.223	USD 139.318	USD 222.165	-	-
Saldo Impuesto	USD 37.223	USD 139.318	USD 222.165	USD 23.156	- USD 303.815	- USD 417.441
Impuesto a pagar	-	-	-	-USD 23.156	USD 303.815	USD 417.441
RESULTADO NETO	- USD 111.668	- USD - 306.285	- USD 248.543	USD 597.029	USD 911.444	USD 1.252.323

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar los Ingresos Netos y los Costos por Ventas van a ir aumentando año a año dado la rentabilidad y crecimiento de la empresa. En el año de lanzamiento se tiene en cuenta las operaciones correspondiendo a CABA y GBA con altos costos por ventas e ingresos bajos. En el segundo año, observamos que los ingresos aumentan exponencialmente, mientras que los costos aumentan, pero en menor proporción. A partir del año 3, se incorpora el nuevo modelo de negocio de publicidad paga, por lo que los ingresos aumentan en un porcentaje proporcional alto en comparación a los años anteriores. Este año corresponde al primer año con resultado neto positivo, logrado a partir del crecimiento tanto en cantidad de establecimientos y usuarios junto con el nuevo modelo de ingresos.

El impuesto IIBB corresponde al 8% de los ingresos brutos, y el 1,2% para impuesto a los créditos y débitos, sumando en total ambos impuestos 9,2% de los ingresos de la compañía. Estos porcentajes fueron charlados con el mentor de tesis teniendo en cuenta el tiempo de empresa y la industria en la que está inmersa.

9.4.4.1 Saldos en cuentas por cobrar y por pagar

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar	-	USD 29.380	USD 120.982	USD 203.403	USD 285.927	USD 448.697
Cuentas por pagar	USD 218	-	-	-	-	-
NOF (Capital de trabajo)	- USD 218	USD 29.380	USD 120.982	USD 203.403	USD 285.927	USD 448.697
Variación NOF	- USD 218	USD 29.598	USD 91.602	USD 82.421	USD 82.524	USD 162.770

9.4.4.2 Inversiones en activos fijos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo App / Sitio Web	USD 55.800	USD 43.750	USD 43.750	USD 32.300	USD 32.300	USD 32.300
Herramientas de gestión de proyectos	-	USD 7.800	USD 8.760	USD 8.760	USD 8.760	USD 8.760
Registro de marca y patente	USD 25	-	-	-	-	-
Otros activos fijos	USD 40.164	USD 109.255	USD 200.814	USD 174.180	USD 151.428	USD 221.511
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	USD 95.989	USD 160.805	USD 253.324	USD 215.240	USD 192.488	USD 262.571

9.4.4.3 Flujo de Fondos Proyectados

Para el armado de los flujos proyectados al año 5 se utilizó la tasa de descuento del 21,38%, explicado en la sección 9.6.1 *Tasa de Descuento*.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	- USD 145.755	- USD 382.561	- USD 276.519	USD 841.981	USD 1.253.769	USD 1.731.585
(-) EBIT*tax	-	-	-	- USD 23.156	- USD 303.815	- USD 417.441
(-) Variación CT	USD 218	- USD 29.598	- USD 91.602	- USD 82.421	- USD 82.524	- USD 162.770
(-) Capex	- USD 95.989	- USD 160.805	- USD 253.324	- USD 215.240	- USD 192.488	- USD 262.571
FFCF	- USD 241.526	- USD 572.965	- USD 621.445	USD 567.475	USD 674.942	USD 888.803

9.4.4.4 Inversión por año

Teniendo en cuenta los flujos de la sección anterior, obtuvimos la inversión en USD necesaria para cubrir el negocio desde el año 0 al año 5. Sin embargo, la inversión requerida para iniciar el proyecto es de USD 241.526.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión por año	USD 241.526	USD 572.965	USD 621.445	USD 567.475	USD 674.942	USD 888.803

Los 3 primeros años la inversión será negativa, ya que los fondos serán conseguidos a través de rondas de inversión y luego los años posteriores las inversiones necesarias serán realizadas con los flujos de las operaciones obtenidas como resultado de la compañía, es decir, se re-invertirá los fondos obtenidos.

9.5 – Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad de ventas que debemos tener para no perder ni ganar. En el caso de “Takelt”, sacamos este número al dividir Costos Fijos / Margen Bruto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	USD 203.042	USD 337.080	USD 363.389	USD 469.993	USD 478.334	USD 515.681
Costos Variables Totales	USD 18.537	USD 218.172	USD 266.169	USD 230.825	USD 204.745	USD 281.491
Resultado Bruto	- USD 18.538	- USD 179.613	- USD 116.317	USD 1.273.517	USD 1.762.273	USD 2.254.176
Margen Bruto	-	- 4.7	-0.8	0.8	0.9	0.9

Basándonos en esto, encontramos que la cantidad de ventas que debemos tener para no perder ni ganar es de 542 ventas aproximadamente. Llegando a esta cantidad a finales del año 2 y principios del año 3.

Punto de Equilibrio	USD 555.180
----------------------------	----------------

9.6 - Análisis económico y financiero.

9.6.1 Tasa de Descuento

La tasa de descuento se obtiene al considerar la tasa libre de riesgo (R_f), la beta desapalancada del sector de Business & Consumer Services (β), la prima riesgo país (PRP), en este caso de Argentina y la prima de riesgo de mercado (PRM).

En la siguiente tabla, podemos observar los datos necesarios para el armado de la WACC. Esta tasa de descuento nos sirve para saber el valor actual neto del negocio. En nuestro caso, el WACC es de 21,38%, que representa el nivel de rentabilidad que se exige para un determinado nivel de riesgo. En este caso estamos asumiendo que el 100% será financiado con capital propio. Cada uno de los datos se obtuvieron de la página de Aswath Damodaran.

Tasa libre de riesgo (Tasa del tesoro de Estados Unidos a 5 años al 17/11/21)	3,9%
Beta desapalancada del sector de Business & Consumer Services	1.1
Prima de riesgo país en Argentina	11,87%

Rendimiento de mercado	9%
Ke	21,38%
WACC	21,38%

Al tener una tasa de descuento superior al 20% consideramos que es una tasa apropiada para la categoría de la compañía ya que es considerada “*startup*”



9.6.2 Valor terminal y flujos de fondos libres descontados

La valuación del negocio fue realizada utilizando el método APV, siendo de USD 4.677.909. Para entender el valor de la empresa, realizamos el Flujo de Fondos hasta 5 años y del flujo del año 6.

FF año 5	USD 888.803
Tasa de crecimiento (g)	0.02
FF año 6	USD 906.579
Tasa de descuento	21.38%
Valor Terminal	USD 4.677.909

El Valor Actual Neto se utiliza para calcular el valor actual de un flujo futuro de pagos de una empresa, proyecto o inversión. Para el caso de "TakeIt", luego de descontar la inversión del año 0, el VAN es de USD 1.605.720. En cuanto a la TIR, siendo una métrica utilizada en el análisis financiero para estimar la rentabilidad de inversiones potenciales es del 56.09%, dado que al ser un negocio muy riesgoso por ser una startup, se exige más rendimiento. Para nuestro proyecto el negocio genera a perpetuidad USD 5.373.193 y sin la perpetuidad genera USD 695.285

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCFF	- USD 241.526	- USD 572.965	- USD 621.445	USD 567.475	USD 674.942	USD 888.803
VH	-	-	-	-	-	USD 4.677.909
FCFF + VH	- USD 241.526	- USD 572.965	- USD 621.445	USD 567.475	USD 674.942	USD 5.566.711
WACC	1.00	1.21	1.47	1.79	2.17	2.63
VA	- USD 241.526	- USD 472.042	- USD 421.802	USD 317.326	USD 310.941	USD 2.112.823

TIR	56.09%
VAN	USD 1.605.720

10 - Aspectos Legales

10.1 – Creación de sociedad jurídica

A la hora de construir una sociedad jurídica es importante tener en cuenta el tipo de empresa que buscamos ser y el tipo de sociedad que más se adecúe a “Takelt”. Para operar inicialmente en Argentina, seremos una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) siendo la más atractiva para los emprendedores con estructura más chicas. Este tipo de sociedad es ideal para negocios con pocos integrantes ya que no hay exigencia de capital mínimo y el mínimo de socios debe ser de al menos 2 (máximo 50). A su vez, pueden constituirse por instrumento privado, sólo con firmas certificadas por escribano público teniendo un menor costo de constitución; y la AFIP no puede aplicar intereses presuntos a los socios

A futuro (luego del año 5), según la rentabilidad del negocio, se creará una sociedad en Uruguay con el objetivo de generar una imagen corporativa internacional y desarrollarse por fuera del territorio argentino, pero dentro de América Latina. La elección de este país es porque se ha vuelto más atractiva para inversionistas regionales y extranjeros en busca de expandir sus horizontes, sumado a que ha tenido tanto éxito al desarrollar su economía con un crecimiento sostenido del PBI y el nivel de Desarrollo Humano es muy alto para la región. La forma más común y elegida por los inversionistas extranjeros es la construcción de una Sociedad Anónima (SA), donde los socios que estén constituyendo la empresa serán responsables conjuntamente y de manera no limitada por la sociedad y los terceros. Este tipo de sociedad debe estar registrada ante la Dirección General Impositiva (DGI), Banco de Previsión Social (BPS), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Banco de Seguros del Estado (BSE), en caso de contratación de personal.

10.2 – Marco legal donde operará el negocio

Existen leyes que dan marco legal a la operación del modelo de negocios de “Takelt”:

- Ley N.º 11.723 de Régimen Legal de la Propiedad Intelectual.
- Ley N.º 19.550 de Sociedades Comerciales.
- Ley N.º 22.362 de Marcas y Designaciones.
- Ley N.º 22.802 de Lealtad Comercial: Reúne en un solo cuerpo las normas vigentes referidas a la identificación de mercaderías y a la publicidad de bienes muebles, inmuebles y servicios. Autoridades de aplicación y sus atribuciones.
- Ley N.º 24.240 de Defensa del Consumidor: Normas sobre la defensa y protección del consumidor
- Ley N.º 24.481 de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad.

- Ley N.º 25.326 de Protección de Datos Personales: Principios relativos a la protección de datos y derechos de los titulares de datos.
- Código Civil y Comercial de la nación (Art. 1100 y 1103): Información y publicidad dirigida a los consumidores
- Código Civil y Comercial de la nación (Art. 1106 a 1110): Modalidades especiales.

10.3 - Habilitaciones, contratos, registro de marcas y patentamiento

10.3.1. Habilitaciones y contratos

Teniendo en cuenta las habilitaciones necesarias para empezar a operar, "TakeIt" se construirá bajo la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) mediante un alta constitutiva que se registrará en la I.G.J. (Inspección General de Justicia) y se deberá presentar una copia del Formulario 185 de la AFIP ante dicho organismo. A su vez, se registrará el software puesto en conocimiento público ante la D.N.D.A (Dirección Nacional del Derecho de Autor) a fin de salvaguardar los derechos de propiedad intelectual sobre él.

Dado la utilización de bases de datos privadas para los datos personales de la empresa, se registrará la misma en el R.N.B.D (Registro Nacional de Bases de Datos). Esto sirve como una garantía de calidad y seguridad para nuestros usuarios finales y clientes.

Por el lado de los contratos tenemos tanto a los usuarios finales como a los establecimientos gastronómicos. En ambos casos, tendremos contrato por tiempo indeterminado, sin fecha de finalización. Sin embargo, para los *freelancers* tendremos contrato a plazo fijo que dura hasta el vencimiento del plazo convenido. Para ambas partes, se elaborarán los términos y condiciones de uso de la aplicación junto con la política de privacidad para proteger los datos personales que utilizemos dentro de la empresa.

10.3.2. Registro de marcas y patentamiento

A la hora de salir al mercado, tanto nacional como internacional, es necesario proteger el producto o servicio, concediendo la exclusividad de uso por 10 años y el derecho a impedir que terceros comercialicen productos o servicios idénticos con la misma o similar denominación o logo. En el caso de "TakeIt" en Argentina, se registrará la marca ante el I.N.P.I. (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial), teniendo en cuenta la Ley N.º 22.362 de Marcas y Designaciones. Para registrar el dominio se hará en NIC Argentina para lo que es la página *web* con información relevante de la empresa, siendo registrado de la siguiente forma: www.takeit.com.ar. Y se presentará la patente ante la D.N.D.A. (Dirección Nacional del Derecho de Autor), teniendo en cuenta la Ley N.º 11.723 del Régimen Legal de la Propiedad Intelectual y Ley N.º 24.481 de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad.

10.4 – Términos y condiciones del Producto Digital

TAKEIT es una aplicación administrada por TakeIt Solutions S.R.L

TAKEIT presta servicios a los usuarios, según los siguientes términos y condiciones (los “Términos y Condiciones”). Al utilizar cualquier servicio actual o futuro de TAKEIT, se estará sujeto a los lineamientos y condiciones aplicables a tal servicio o negocio.

La utilización de esta aplicación sólo se permite limitada y exclusivamente a personas residentes en la República Argentina bajo atenta lectura, expresa aceptación y bajo el régimen de los siguientes términos y condiciones.

Cualquier persona que desee acceder y/o usar el Portal o sus Servicios como establecimiento podrá hacerlo sujetándose a estos Términos y Condiciones, junto con todas las demás políticas y principios que rigen en TAKEIT. Ninguna persona física o jurídica que utilice esta plataforma podrá alegar el desconocimiento del contenido de los siguientes Términos y Condiciones.

CUALQUIER PERSONA QUE NO ACEPTÉ ESTOS TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES Y/O CUALQUIERA DE LAS DEMÁS POLÍTICAS, TÉRMINOS Y CONDICIONES PARTICULARES Y PRINCIPIOS QUE RIGEN EN TAKEIT, DEBERÁ ABSTENERSE DE UTILIZAR EL PORTAL Y/O LOS SERVICIOS.

Si los Usuarios o Establecimientos tuvieran dudas respecto a estos Términos y Condiciones deberán abstenerse de su utilización hasta tanto evacúen las mismas. El desconocimiento del contenido de los Términos y Condiciones, no justifica el incumplimiento de los mismos, y mucho menos, faculta a los usuarios para tomar medidas particulares o legales que desconozcan lo planteado en estos Términos y Condiciones.

Si los Usuarios tienen dudas respecto a estos Términos y Condiciones pueden comunicarse con nuestro equipo de Atención al Cliente a través del correo electrónico takeitpartners@gmail.com

A lo largo del presente Ud. como titular de un comercio será identificado como “EL ESTABLECIMIENTO” y los usuarios finales como “LOS USUARIOS”.

1.- TAKEIT declara que:

TAKEIT es una aplicación que facilita vía web y/o plataforma virtual las siguientes funcionalidades:

- Mapa de visibilidad: LOS USUARIOS podrán ver por medio de un sistema de geolocalización la oferta de establecimientos existentes cercanos a ellos.
- Reserva previa: EL ESTABLECIMIENTO podrá disponer de esta funcionalidad para que los usuarios puedan consultar y reservar lugar en su local desde la aplicación.
- Control de disponibilidad: EL ESTABLECIMIENTO podrá disponer de esta funcionalidad para ofertar mediante TAKEIT las mesas disponibles en el establecimiento.
- Gestión de promociones: EL ESTABLECIMIENTO podrá disponer de esta funcionalidad para centralizar sus promociones dentro de TAKEIT a fin de que el usuario final conozca de antemano las promociones de días u ofertas especiales.

2.- EL ESTABLECIMIENTO declara que:

Toma a su cargo el ingreso de datos a la plataforma y se obliga a protegerlos, guardando especial confidencialidad.

Se compromete a brindar trato digno e información completa y veraz a los usuarios de la aplicación.

Conoce y declara tener en especial consideración, todas las disposiciones que surgen de la ley 24.240 (Ley de Defensa del Consumidor), 22.802 (Ley de Lealtad Comercial) y 25.326 de Protección de Datos Personales.

Cualquier vinculación que se generará con LOS USUARIOS lo será en forma directa, sin que TAKEIT tenga injerencia o responsabilidad alguna.

CLÁUSULAS Y CONDICIONES

OBJETO.

En el supuesto en que EL ESTABLECIMIENTO aceptare los presentes Términos y Condiciones, hará nacer un acuerdo comercial con TAKEIT, mediante el cual los usuarios del portal podrán acceder a las funcionalidades expuestas en el capítulo precedente.

TAKEIT podrá habilitar anuncios publicitarios y/o acciones de marketing cuyo costo será pactado en cada caso concreto.

PLAZO

Para el caso en que el plazo contractual no hubiere sido acordado en la “Solicitud de registro al Portal TAKEIT”, resultará aplicable lo siguiente:

La relación comercial nacida entre las partes es de plazo mensual renovable automáticamente salvo comunicación en contrario de cualquiera de las partes en cuyo caso el contrato se considerará resuelto sin derecho a indemnización alguna.

Ninguna de las partes tendrá derecho al mantenimiento de la relación contractual.

ALCANCE TERRITORIAL

En el supuesto en que EL ESTABLECIMIENTO aceptase estos Términos y Condiciones, las disposiciones aquí contenidas surtirán efectos dentro de los límites de la República Argentina y sólo para personas que residan en dicho territorio, sin excepción.

OBLIGACIONES DE LAS PARTES

I.- Sin perjuicio de las restantes obligaciones asumidas a lo largo del presente documento, TAKEIT se obliga a:

- La puesta a disposición con carácter de obligación de medios de una plataforma que vincula a los comercios de LOS ESTABLECIMIENTOS con LOS USUARIOS. La generación de una clave y contraseña de uso exclusivo del ESTABLECIMIENTOS.
- La promoción publicitaria, la comunicación y el marketing con relación al comercio del ESTABLECIMIENTO dentro del portal TAKEIT en caso de haberse contratado este servicio.

I.- Sin perjuicio de las restantes obligaciones asumidas a lo largo del presente documento, EL ESTABLECIMIENTO se obliga a:

- Mantenerse online con la plataforma TAKEIT mientras su comercio se encuentre abierto al público o en horario de atención al mismo.
- Garantizar la frecuente y adecuada actualización de la información incorporada a la plataforma.
- Cuenta con todas las restantes autorizaciones, permisos y habilitaciones que se requieren para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Conoce y declara tener en especial consideración, todas las disposiciones que surgen de la ley 24.240 (Ley de Defensa del Consumidor) y 22.802 (Ley de Lealtad Comercial).

OPERACIÓN DEL PORTAL TAKEIT

Registro

Es obligatorio completar el formulario de Registro en todos sus campos con datos válidos para poder utilizar el portal TAKEIT. EL ESTABLECIMIENTO deberá completar el mencionado formulario con datos e información exacta, precisa y verdadera, asumiendo el compromiso de mantener actualizada dicha información, respondiendo por su inexactitud. TAKEIT no se responsabilizará por la certeza, validez y veracidad de los datos provistos por EL ESTABLECIMIENTO.

Una vez finalizado el proceso de registro, EL ESTABLECIMIENTO accede a su cuenta mediante el ingreso de su Nombre de Usuario y Clave de Seguridad elegida. EL ESTABLECIMIENTO se obliga a mantener la confidencialidad de su Clave de Seguridad. La Cuenta es personal, única e intransferible, y está prohibido que un mismo Usuario registre o posea más de una Cuenta. En caso que TAKEIT detecte distintas Cuentas que contengan datos coincidentes o relacionados dentro del portal TAKEIT, a su exclusiva opción y criterio, podrá cancelar, suspender o inhabilitarlas con previa notificación al Usuario. EL ESTABLECIMIENTO será responsable por todas las operaciones efectuadas en su Cuenta, pues el acceso a la misma está restringido al ingreso y uso de la Clave de Seguridad, de conocimiento exclusivo del ESTABLECIMIENTO. EL ESTABLECIMIENTO se compromete a notificar a TAKEIT en forma inmediata y por medio idóneo y fehaciente, cualquier uso no autorizado de su cuenta, así como el ingreso de terceros no autorizados a la misma. Se aclara que está prohibida la venta, cesión o transferencia de la cuenta bajo ningún título. TAKEIT se reserva el derecho de rechazar cualquier solicitud de suscripción o de cancelar una suscripción previamente aceptada tanto de una persona física como de una persona jurídica, sin obligarse a comunicar o exponer las razones de su decisión y sin que ello genere algún derecho a indemnización o resarcimiento.

Carga de datos.

La carga de datos en el portal TAKEIT, será llevada adelante por EL ESTABLECIMIENTO exclusivamente. Deberá cargar los datos de su comercio, domicilio, nombre de fantasía o identificadorio y mantener la información actualizada.

TAKEIT a su exclusivo criterio podrá modificar o determinar si los contenidos ingresados son aceptables o no para su publicación en el portal TAKEIT. Tal consideración responderá a criterios propios del personal de TAKEIT y no estará resumida a consideraciones sobre su idoneidad.

TAKEIT no es ni será parte de ninguna transacción que se realice entre EL ESTABLECIMIENTO y el USUARIO.

Cuando el material ingresado al portal por EL ESTABLECIMIENTO estuviere alcanzado por copyright, derechos de autor, una patente, por una designación marcaria, o más generalmente por cualquier derecho vinculado con la propiedad de terceros, EL ESTABLECIMIENTO se compromete a obtener todas la autorizaciones, permisos y licencias de dichos terceros, para que TAKEIT pueda hacer uso de tales elementos de conformidad con lo aquí establecido, sin que dicho uso pueda ser considerado en violación a los derechos estos terceros.

Publicación de las promociones

El orden de exhibición de las promociones entre distintos establecimientos gastronómicos anunciantes dentro del portal TAKEIT, será una facultad exclusiva de TAKEIT y responderá a criterios propios.

TAKEIT comenzará a ofrecer las promociones de EL ESTABLECIMIENTO una vez que hubieren sido cargados al portal. EL ESTABLECIMIENTO regulará el porcentaje de promoción de los productos y el usuario podrá gozar de los beneficios de las promociones generales que realice TAKEIT.

OTRAS CONDICIONES

Indemnidad:

EL ESTABLECIMIENTO será el exclusivo responsable de la carga de la información y todo lo relacionado con sus promociones con destino al usuario final. Deberá mantener indemne a TAKEIT por cualquier reclamo que LOS USUARIOS realizaran ya que TAKEIT se limita a brindar un canal de contacto con el ESTABLECIMIENTO.

Cualquier suma que TAKEIT se viera obligada a desembolsar por incumplimientos del ESTABLECIMIENTO deberá ser reembolsada por éste a valores constantes.

Contraprestación:

La utilización de la plataforma será GRATUITA hasta que TAKEIT decida lo contrario.

PROMOCIÓN PUBLICITARIA, Y COMUNICACIÓN COMERCIAL

TAKEIT llevará adelante la dirección y gestión de la comunicación comercial del portal TAKEIT. Con ese objeto, realizará en forma periódica campañas de comunicación comercial que podrán incluir, sin que esta enunciación resulte limitativa, distintos tipos de acciones tales como ofertas especiales, días o períodos de descuentos generales, las que deberán ser respetadas previamente acordadas con EL ESTABLECIMIENTO y deberá ser respetada por este, cuando hubiere aceptado participar en dichas

promociones. La aparición de cada uno de los establecimientos gastronómicos en las campañas publicitarias dirigidas por TAKEIT, son determinadas exclusivamente por TAKEIT.

La aplicación podrá contener enlaces y/o referencias a otras aplicaciones o sitios web las cuales se limitan a facilitar la búsqueda de información, mejor o más rápido acceso sin asumir ningún tipo de responsabilidad por ello.

RESPONSABILIDADES

EL ESTABLECIMIENTO actuará bajo su propia cuenta y riesgo.

Serán a cargo del ESTABLECIMIENTO el establecimiento de ofertar las mesas disponibles y cargar sus promociones u ofertas especiales.

Ofrecimiento al público

En el establecimiento de las condiciones de venta EL ESTABLECIMIENTO deberá tener presente lo siguiente:

- La descripción del ESTABLECIMIENTO debe ser descrita en forma cierta, veraz, clara y detallada, respecto a todas sus características esenciales.
- Se prohíbe toda publicidad que contenga indicaciones falsas o de tal naturaleza que induzcan o puedan inducir a error al consumidor, cuando recaigan sobre elementos esenciales; sea abusiva, discriminatoria o induzca al consumidor a comportarse de forma perjudicial o peligrosa para su salud o seguridad.
- Por imperio de la Ley de Defensa del Consumidor (Art.7), y el CCCN (art. 1100 y ss.) la oferta dirigida a consumidores potenciales indeterminados obliga a quien la emite durante el tiempo en que se realice, debiendo contener la fecha precisa de comienzo y de finalización, así como también sus modalidades, condiciones o limitaciones.
- Conforme el art. 8 de la Ley de Defensa del Consumidor, y el art. 1103 del CCCN, las precisiones formuladas en la publicidad obligan al ESTABLECIMIENTO y se tienen por incluidas en el contrato con el consumidor.
- Las transacciones realizadas por medios electrónicos deberán respetar lo dispuesto en los arts. 1106 a 1110 del CCCN, 33 y 34 de la ley de Defensa del Consumidor.
- Se encuentran prohibidos conforme el régimen de Lealtad Comercial, cualquier acto de tal naturaleza que cree una confusión, por cualquier medio que sea, con el establecimiento, o la actividad industrial o comercial de un competidor, las alegaciones falsas, en el ejercicio del comercio, que tiendan a desacreditar el establecimiento, los productos o la actividad industrial o comercial de un competidor, las indicaciones o alegaciones cuyo uso, en el ejercicio del comercio, sean susceptible de inducir al público a error sobre la naturaleza, el modo de fabricación, las características, la aptitud en el empleo o la cantidad de las mercaderías.

Responsabilidades del ESTABLECIMIENTO

EL ESTABLECIMIENTO será exclusivo responsable por las descripciones, ofertas, precios, composiciones, características, cantidades, calidades, y condiciones de venta que imponga dentro del portal TAKEIT. El ESTABLECIMIENTO mantendrá indemne a TAKEIT, sus directivos y sus socios, con relación a todas las consecuencias derivadas de las operaciones comerciales que logre concertar con usuarios de la plataforma TAKEIT, las que incluyen pero no se limitan a multas, sanciones y condenas, establecidas por autoridades administrativas o judiciales; indemnizaciones por reparación de daños y perjuicios comprendiendo daño emergente y/o, lucro cesante y/o, daño directo y/o, daño moral y daño punitivo y/o, que fueren el resultado de reclamaciones impulsadas por usuarios afectados, organizaciones representativas de los derechos de los consumidores y usuarios, u organismos que regulan el ejercicio comercial o industrial de una actividad dada.

Obligación de medios.

EL ESTABLECIMIENTO reconoce y acepta que TAKEIT mediante la puesta a disposición del portal TAKEIT asume una obligación de medios, no garantizando ningún tipo de resultado concreto o específico. La utilización del portal TAKEIT no asegura ningún resultado económico determinado, ni constituye un compromiso por parte de TAKEIT de lograr la concertación de una operación o transacción comercial. TAKEIT únicamente se compromete a poner a disposición de EL ESTABLECIMIENTO, su portal informático, de acuerdo con las funcionalidades descritas más arriba.

Exclusión de responsabilidad por los servicios y contenidos

Los servicios del portal TAKEIT se brindan únicamente como una herramienta auxiliar. TAKEIT no asume responsabilidad por ninguna consecuencia que resulte directa o indirectamente de cualquier acción o falta de acción que EL ESTABLECIMIENTO o los usuarios emprendan sobre la base de la información, los servicios u otros elementos que aparezcan en el portal TAKEIT.

TAKEIT EXCLUYE, CON TODA LA EXTENSIÓN PERMITIDA POR EL ORDENAMIENTO JURÍDICO APLICABLE, CUALQUIER RESPONSABILIDAD POR LOS DAÑOS Y PERJUICIOS DE TODA NATURALEZA QUE PUEDAN DEBERSE A LA TRANSMISIÓN, DIFUSIÓN, ALMACENAMIENTO, PUESTA A DISPOSICIÓN, RECEPCIÓN, OBTENCIÓN O ACCESO A LOS SERVICIOS Y CONTENIDOS EXISTENTES EN EL PORTAL TAKEIT.

TAKEIT, se limita a poner a disposición del ESTABLECIMIENTO las funcionalidades de la aplicación TAKEIT, por ello EL ESTABLECIMIENTO entiende y acepta que ninguna responsabilidad cabe a TAKEIT en relación a los daños y perjuicios que puedan sufrir directa o indirectamente los usuarios en razón de la frustración de un contrato o de la adquisición y consumo de los productos del afiliado, de las responsabilidades derivadas de la ley de defensa del consumidor o la ley de lealtad comercial.

TAKEIT se reserva el derecho de realizar todas las modificaciones que estime necesarias a efectos de poder mejorar la calidad y prestaciones del portal TAKEIT, sin que ello signifique un compromiso a cumplir fehacientemente.

TAKEIT tampoco extiende ningún tipo de garantía sobre el estado de conservación o condiciones de lo anunciado y los que EL ESTABLECIMIENTO eventualmente entregue a los usuarios. Tratándose de productos para el consumo humano, TAKEIT,

DISPONIBILIDAD DEL PORTAL

TAKEIT realizará sus mejores esfuerzos por mantener y mejorar la calidad de sus servicios, sin embargo, no garantiza la provisión continuada e ininterrumpida del portal TAKEIT. Asimismo, los sistemas informáticos de los que depende el portal TAKEIT pueden eventualmente no estar disponibles debido a dificultades técnicas o fallas de conectividad, o por cualquier otra circunstancia ajena a TAKEIT. Por su parte EL ESTABLECIMIENTO reconoce y acepta que, la visualización y acceso a los servicios brindados por el portal TAKEIT, sólo es posible gracias a la infraestructura de recursos de terceras partes como ser proveedores de conexión a Internet, proveedores de software y hardware, nodos de interconexión, Carriers de datos, proveedores de energía eléctrica, etc., sobre los que TAKEIT no posee control. En conocimiento de esto EL ESTABLECIMIENTO renuncia expresamente a reclamar cualquier reparación con base en la responsabilidad subjetiva u objetiva de TAKEIT por fallos, lentitud, y/o errores en el acceso y uso del servicio, debido a problemas de conectividad, comunicaciones, fallas o averías en los sistemas informáticos u otras contingencias posibles.

Tampoco será responsable TAKEIT en caso de interrupción del servicio o deficiencias en su prestación cuando ello sea consecuencia de:

- Fallas originadas a causa de virus informáticos, ataques Dos o DDoS, intrusión no autorizada a los sistemas informáticos, y cualquier otra circunstancia susceptible de ser calificada como un delito informático.
- Caso fortuito o fuerza mayor.
- Actos de ciberterrorismo conforme el alcance dado a la definición por la O.N.U.
- Actos criminales de terceros, como sabotajes, daño a las instalaciones, interrupción de las telecomunicaciones, actos del gobierno, emergencias, catástrofes naturales, crisis económico-financieras, guerra.
- Huelga u otras medidas de fuerza sindicales

Tareas de mantenimiento programadas.

Ocasionalmente TAKEIT podrá interrumpir en forma temporal el acceso al portal TAKEIT por parte de los usuarios de Internet, por motivos de seguridad, por actualizaciones, por tareas de mantenimiento, o por reestructuración de los recursos informáticos de TAKEIT, destinados a mejorar sus servicios, siempre y cuando no superen las treinta (30) horas acumuladas mensuales, o bien cinco (5) horas continuas. En tal caso TAKEIT procurará que las interrupciones afecten el menor tiempo posible al portal TAKEIT. TAKEIT no responderá por los perjuicios causados por dichas interrupciones.

RESCISIÓN

TAKEIT se reserva el derecho de, suspender, interrumpir, impedir o prohibir a cualquier ESTABLECIMIENTO en forma inmediata, sin aviso previo.

DISPOSICIONES RELATIVAS A LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Uso de marcas, nombres comerciales y signos distintivos

TAKEIT estará autorizada a usar las marcas, designaciones comerciales, logotipos, slogans, colores y demás signos distintivos del ESTABLECIMIENTO, y de aquellos terceros representados comercialmente por EL ESTABLECIMIENTO, a los efectos de brindar información en el portal TAKEIT. A ese respecto TAKEIT podrá fijar o hacer fijar reproducciones de logos, diseños, marcas, y demás signos distintivos de EL ESTABLECIMIENTO en el portal TAKEIT, u otros medios de su titularidad o bajo su control, sitios de terceros asociados, y en general en todas aquellas actividades de PRR de TAKEIT. EL ESTABLECIMIENTO autoriza expresamente a TAKEIT a hacer uso de la información u otro material publicitario para dar cumplimiento a las obligaciones asumidas por TAKEIT en virtud de este contrato, y sin que tal circunstancia pueda ser interpretada como una violación a los derechos de propiedad intelectual e industrial titularidad del ESTABLECIMIENTO.

Si los “contenidos de publicación” ingresados por EL ESTABLECIMIENTO incluyesen fotografías, imágenes o videos, u otro tipo de obras alcanzadas por el derecho de autor, EL ESTABLECIMIENTO deberá tener presente lo siguiente:

Las fotografías, imágenes, ilustraciones, diseños, dibujos, videos -sin que esta enunciación resulte taxativa- en tanto obras humanas se encuentran protegidas por los derechos de propiedad intelectual, en este sentido las leyes nacionales y los tratados internacionales sobre la materia, reconocen y otorgan a su autor todos los derechos autorales sobre las mismas. De esta forma toda obra, sin importar el medio utilizado para su creación o captura, tendrá un autor, y él será la única persona legitimada para disponer sobre la misma.

EL ESTABLECIMIENTO ha de tener presente en pos de evitar incurrir en una conducta prohibida, que derive en reclamos de terceros, lo siguiente:

Solo debe cargar en el portal obras sobre las cuales EL ESTABLECIMIENTO tenga la titularidad de los derechos de autor, o en su defecto cuente al menos con la autorización del autor o titular para utilizarlas con tal destino.

Además de lo establecido precedentemente, cuando la obra incluya un retrato personal, deberá contar con la autorización de la persona retratada para la inclusión de la misma en el portal TAKEIT.

Si EL ESTABLECIMIENTO obrare en infracción a derechos autorales o el Copyright de terceros, será exclusivo responsable de todos los daños y perjuicios que a consecuencia de ello TAKEIT o cualquier tercero pudiese experimentar.

TAKEIT no efectuará controles previos, relativos a los derechos sobre las obras. Sin perjuicio de ello las fotografías y demás contenido publicadas en el portal TAKEIT, podrán en cualquier momento y sin previo aviso, ser removidas, a solo criterio de TAKEIT.

CONFIDENCIALIDAD

EL ESTABLECIMIENTO deberá mantener con carácter confidencial toda información técnica y/o comercial relacionada con el portal TAKEIT. Asimismo, TAKEIT se compromete a mantener total confidencialidad sobre la información suministrada a la plataforma. Cada parte se responsabiliza por las incidencias de su personal directivo, ejecutivos y empleados. El compromiso de confidencialidad

que precede continuará vigente aun después de haber finalizado la vigencia del presente convenio por un plazo de dos (2) años.

DISPOSICIONES VARIAS

Autonomía de las partes.

En ningún caso se entenderá que existe una relación societaria y/ o laboral entre TAKEIT y EL ESTABLECIMIENTO o entre EL ESTABLECIMIENTO y los dependientes, directivos o socios de TAKEIT. No existirá ninguna relación de dependencia y/ o subordinación entre el personal de TAKEIT afectado al cumplimiento de este contrato y EL ESTABLECIMIENTO.

LEY APLICABLE Y JURISDICCIÓN

El presente acuerdo se regirá por la legislación vigente en la República Argentina, y estará sujeto a la competencia de los Juzgados Civiles y Comerciales del Departamento Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con expresa renuncia a cualquier otra jurisdicción que fuere aplicable en razón del territorio, la materia o las personas.



11 - Plan de Implementación y Riesgos

11.1 Plan de Implementación

Año 0: DESARROLLO (Julio 2022 - Junio 2023)

Corresponde al período de ideación y diseño del producto que incluye: pensar idea de negocio, evaluación de la propuesta de negocio, investigación de mercado, análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre, solución del producto digital y el modelo de negocio. Para ello, realizamos prototipos experimentales (MVP) a fin de evaluar el producto con potenciales usuarios y clientes finales con las funcionalidades básicas que se desarrollarán en la etapa inicial del proyecto.

Tal como se mencionó anteriormente, en este período nos enfocaremos en la construcción de la sociedad jurídica junto con el registro de marca y dominio; y la firma de contratos a la hora de contratar personal (Gerente financiero) y *freelancers* (*Full Stack Developer* y *UX Designer*). Para la conformación del equipo, se invertirá en equipamiento y materiales (computadoras, sillas ergonómicas, soportes de computadoras y auriculares) y el pago de servicio a internet mediante un porcentaje de reintegro. A su vez, se invertirá en el desarrollo de la *app* tanto para clientes como para usuarios finales. Por último, se harán inversiones en *Marketing* en el mes previo al lanzamiento para ambos consumidores, que incluye publicidad vía redes sociales (campañas comerciales y acciones con *influencers*), publicidad a través de *Display Google* y publicidad en *shoppings*. Inicialmente, las redes sociales a utilizar son Instagram y Facebook; y las acciones con *influencers* serán Paulina Cocina y Darío Barassi.

Año 1: LANZAMIENTO (Julio 2023 - Junio 2024)

Corresponde al período de salida al mercado. Inicialmente, la aplicación operará en 3 barrios: Palermo (CABA), Recoleta (CABA), Puerto Madero (CABA) y San Isidro (GBA) con una estimación de 60 establecimientos gastronómicos adheridos aproximadamente. El objetivo es terminar el año con 505 establecimientos adheridos, cubriendo 9 barrios en CABA (Palermo, Recoleta, Puerto Madero, Las Cañitas, San Telmo, Villa Devoto, Chacarita, Núñez, Belgrano, Vicente López, San Isidro) y 2 barrios en GBA (Vicente López y San Isidro) que se van a ir capturando de manera paulatina (*ver Anexo 27*).

Por el lado de los usuarios finales, como lo explicamos en la sección *2.1.3.1 Mercado potencial por el lado de los usuarios finales*, logramos captar al 8% del total de usuarios propensos a descargar la *app*, siendo aproximadamente 456.000 usuarios, donde 5 mil son más propensos a reservar dentro de la *app*. En el sexto mes de lanzamiento (Enero 2024), se pondrá en práctica el programa de fidelización y retención (*TakePoints*) donde se buscará otorgar incentivos a un grupo de usuarios a fin de incentivar el uso de la aplicación.

Durante esta etapa se invertirá fuertemente en *Marketing* para dar a conocer el servicio en los *shoppings* de Alto Palermo, Los Arcos y Recoleta Mall por medio de *banners* en las pantallas digitales de dichos establecimientos. A su vez, se sumará dentro del cuerpo de *influencers* a Tres Tenedores y aumentará la inversión en dicho espacio.

Sumaremos un personal comercial dentro del equipo de la empresa enfocado en *marketing* y ventas. Al expandir el equipo empresarial se empezará a invertir en herramientas de gestión de proyectos (Slack, Google for *business*, Freshdesk, Jira y CRM Clientify) como buenas prácticas de comunicación y consolidación de datos de la empresa. Dentro del desarrollo de la *app*, se sumará la inversión anual en los proveedores de aplicaciones (App Store y Android) a fin de publicar la *app* en estas tiendas y la inversión en licencias de bases de datos (MySQL y AWS) para la gestión de datos de la empresa. La aplicación será desarrollada teniendo en cuenta las funcionalidades destinadas al MVP (Formulario de registro, Mapa de visibilidad, Control de disponibilidad de mesas, Gestión de reservas, Gestión de promociones y Sistema de pago).

Al finalizar el primer año, esperamos obtener los siguientes resultados:

- Generación de datos: buscamos contar con una buena base de datos a fin de minimizar los tiempos de respuesta de la *app* y generar experiencias personalizadas para cada usuario. A su vez, lograr captar al segmento esperado gracias a las campañas en *marketing* y buscar nuevas oportunidades de mejora.
- Mejorar performance de la *app*: basándonos en las opiniones de los usuarios buscamos realizar mejoras en el servicio e ir iterando hasta generar el valor adecuado al producto.
- Retención de usuarios: buscamos mediante el programa de fidelización retener a los usuarios de la *app* y lograr captar nuevos.
- Valor entregado a los usuarios: buscamos generar valor mediante las funcionalidades de búsqueda de disponibilidad de mesas en el menor tiempo posible, encontrar la mesa disponible de preferencia para el usuario, generar reservas y pagos mediante la *app* y el uso de promociones mediante la misma.

Año 2 a 5: CRECIMIENTO (Julio 2024 - Junio 2028)

En los años posteriores buscaremos seguir sumando establecimientos gastronómicos a nuestra base de clientes manteniendo los barrios mencionados en el año 1 y lograr captar nuevos usuarios basándonos en las siguientes estimaciones:

- Año 2: 1.000 establecimientos y 548.810 usuarios aproximadamente (5.400 reservas)
- Año 3: 1.250 establecimientos y 694.425 usuarios aproximadamente (12.600 reservas)
- Año 4: 1.500 establecimientos y 870.281 usuarios aproximadamente (18.000 reservas)
- Año 5: 1.800 establecimientos y 1.098.251 usuarios aproximadamente (33.000 reservas)

Basándonos en las inversiones en *marketing* se seguirán manteniendo las campañas establecidas en el capítulo 6 - *Plan de Marketing*, pero iremos disminuyendo gradualmente la inversión según la rentabilidad que obtengamos y se irán incorporando nuevas áreas de negocio que ayuden a hacer crecer la empresa con la incorporación de nuevas funcionalidades que agreguen valor (sección de favoritos, alertas *last minute*, filtros de búsqueda, etc.) según lo establecido la sección 1.3 - *Necesidades y oportunidades en el mercado* del capítulo 1 - *Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad*.

11.1.1 Plan alternativo

En el caso de que se activen dos Amenazas y Oportunidades vistas en el capítulo 3 – *Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre*, se establecerá un plan alternativo.

- Amenaza 1: Alta demanda, baja oferta.
- Amenaza 2: Cierre brusco de establecimientos gastronómicos.
- Oportunidad 1: Aumento del turismo.
- Oportunidad 2: Nuevos hábitos de consumo *post* pandemia

Por el lado de las amenazas se buscará mitigar el riesgo, es decir, se tomarán acciones con anticipación que aumenten la resiliencia para reducir o eliminar a largo plazo el impacto. En el caso de que haya una muy baja oferta, nos enfocaremos solo en CABA buscando otros establecimientos dentro de los barrios que establecimos anteriormente y bajaremos el umbral de categorías mencionado en el modelo de negocio. A su vez, investigaremos acerca del rechazo al servicio que ofrecemos buscando generar valor con otras funcionalidades que consideremos adecuadas a la situación. Seguiremos manteniendo las inversiones en *marketing* y desarrollo explicadas en el plan de implementación.

Teniendo en cuenta la segunda amenaza, generamos un nuevo modelo de negocio donde realizaremos acciones proactivas para ayudar a los establecimientos a ordenar su demanda de pedidos con el *stock* disponible. Invertiremos más en desarrollo agregando funcionalidades específicas al periodo de transición.

Por el lado de las oportunidades buscaremos explotar hacia otras vertientes. En el caso del aumento del turismo, se buscará generar una red de recomendaciones que permita a los usuarios tomar decisiones de forma más rápida y con información relevante. Invertiremos más en desarrollo a fin de agregar funcionalidades que permitan al turista entender la aplicación sin necesidad de terceros. Buscaremos ser una red social de experiencias gastronómicas, mostrándole al usuario las diferentes experiencias en los diferentes establecimientos, así como también el poder conocer la opinión de otras personas a fin de generar mayor confianza en el negocio. Invertiremos en *marketing* con el propósito de otorgar incentivos económicos a un conjunto de los usuarios, para fomentar el uso de la *app*.

Teniendo en cuenta la segunda oportunidad, estableceremos sistemas de alertas *last minute* (mencionadas en nuestro *roadmap* a futuro) para que el usuario pueda conocer de forma inmediata la disponibilidad de un lugar en caso de que el negocio se encuentre colapsado. Al ser nuestro modelo un cambio disruptivo en el mercado gastronómico, nuestro plan de implementación será el mismo que establecimos hasta el momento. Cabe destacar que se buscará invertir fuertemente en *marketing* a fin de que los usuarios conozcan acerca de las nuevas funcionalidades implementadas hasta el momento y esto también requerirá de inversiones en el desarrollo de la *app* para la construcción de la misma.

11.2 Riesgos

11.2.1 Riesgo de Deseabilidad

Este riesgo, según Belson G. (2021) hace referencia a que los clientes no están interesados en el producto o servicio que has desarrollado. Donde tu cliente no desea tu propuesta de valor, por lo que no puedes alcanzar, adquirir o retener a los clientes que necesitas para el crecimiento de tu empresa.

Para “Takelt” se trata de un bajo riesgo. El mercado al que apuntamos es amplio y consideramos que la propuesta de valor será atractiva para los clientes, dado que estamos cubriendo una necesidad no explotada al máximo en Argentina. Se trata de la necesidad de optimizar los tiempos de espera en los restaurantes, bares y cafeterías, ayudando a mejorar la atención de los usuarios finales por medio de una experiencia favorable con la intención de que el mismo vuelva a elegirnos y recomendar a sus allegados el lugar al que concurre. De esta manera, se genera una cadena de recomendaciones “*boca en boca*” tanto para usuarios finales como a nuevos restaurantes, bares y cafeterías que se quieran sumar. A su vez, facilita a los establecimientos la recopilación de datos de sus clientes para así elaborar programas de fidelización y promociones especiales por medio de nuestra aplicación que contribuyan a su estrategia.

11.2.2 Riesgo de Factibilidad

Este riesgo, según Belson G. (2021) hace referencia a no poder cumplir la promesa de fabricar el producto o no poder cumplir el plazo de entrega. Esto hace que la empresa no pueda gestionar, escalar u obtener acceso a recursos clave y no contar con los socios estratégicos internos y externos necesarios para la supervivencia del negocio.

Para “Takelt” se trata de un riesgo medio. El riesgo de no poder fabricar el producto final es medio, dado que los recursos necesarios para el desarrollo y funcionamiento del proyecto son de fácil acceso. Para el desarrollo del mismo requerimos de un equipo de programadores y un equipo de producto que se adapte a las funcionalidades que buscamos implementar dentro de la aplicación. Al principio, la aplicación contará con funcionalidades simples de MVP, para facilitar la construcción y complejidad del producto. Para ello, haremos fases de pruebas con el fin de identificar errores previos al lanzamiento del producto.

Por otro lado, utilizaremos soluciones en la nube que nos permitan abaratar costos, como lo es CRM Clientify para almacenar, gestionar y facilitar el uso de los datos tanto de los establecimientos como de los usuarios finales de forma remota, sin la necesidad de servidores. Para la integración con medios de pago y acceso a la geolocalización, utilizaremos API 's correspondiente a cada actividad.

11.2.3 Riesgo de viabilidad (no podemos ganar suficiente dinero)

Este riesgo, según Belson G. (2021) hace referencia a que la innovación desarrollada no genera los ingresos necesarios, o que el mercado objetivo no está dispuesto a pagar el precio ofertado, por lo que los costos de operación y venta son tan elevados que el margen de utilidad es tan chico que no hay sostenibilidad en el modelo de negocio en el largo plazo.

Para “Takelt” se trata de un riesgo medio. Uno de los riesgos más importantes que se pueden llegar a enfrentar con este proyecto es la recesión económica del país. Los aumentos de precios constantes dificultan la innovación y la inversión inicial que se debe realizar es elevada. Los flujos de ingresos

esperados en un principio están planteados a través de publicidad, suscripciones y comisión por reserva, es decir, los usuarios no tendrán un gasto mensual dentro de la aplicación, sino que dependerá de la política de reserva correspondiente a cada establecimiento. Además, entendemos que un negocio de esta magnitud tiene resultados positivos luego de varios años, ya que tiene que insertarse en el mercado y darse a conocer. Al inicio de la actividad, los costos van a ser mayores (destinados mayormente al software para el desarrollo de la *app* y el *marketing* para dar a conocer las plataformas) que los ingresos debido a que no alcanzaremos el umbral de rentabilidad adecuado al no contar con suficientes negocios como para generar beneficios.

11.2.4 Riesgo de adaptabilidad (los factores externos son desfavorables)

Este riesgo, según Belson G. (2021) hace referencia a que los factores externos son totalmente desfavorables y el modelo de negocio no permite ser ágiles y/o flexibles en generar un cambio con gran rapidez. Para “Takelt”, en general, se trata de un riesgo medio.

Adaptabilidad política / económica: teniendo en cuenta esta rama, el riesgo de que este negocio no sea capaz de adaptarse es medio dado que depende de la situación del país que se atraviese al momento de su lanzamiento.

Adaptabilidad técnica: teniendo en cuenta los medios técnicos necesarios, consideramos que el riesgo es medio. Las barreras de entrada son altas, ya que contamos con falta de experiencia e información en el rubro de la gastronomía, por lo que necesitamos el apoyo tanto de los negocios que nos van a permitir conectar nuestra plataforma con sus sistemas de reserva o control de comensales como la de los usuarios finales que confíen en la plataforma en *pos* de satisfacer sus necesidades. El desarrollo del mismo se hará mediante una integración con los sistemas de control de mesas de los negocios como ser Fudo / Maxirest / Cover Manager, dependiendo del software de cada establecimiento.

Adaptabilidad comercial / social: el riesgo desde el punto de vista comercial es medio, dado que se trata de un mercado amplio para incluir esta solución que es el segmento de restaurantes, bares y cafeterías. Las ventas del servicio serán acorde al volumen de restaurantes, bares y cafeterías en cada uno de los targets que se definan y la ubicación de los mismos. El riesgo está en lograr adaptar a los negocios a nuestra solución, rompiendo su esquema tradicional de reserva y atención a los comensales; y además que los clientes hagan uso de la plataforma.

Adaptabilidad financiera: teniendo en cuenta la rama financiera, al principio del negocio el riesgo va a ser alto, dado que dependemos de la cantidad de negocios que quieran contar con nuestro servicio mediante el cobro por publicidad al estar dentro de la plataforma, como la comisión que tendremos a favor al realizarse reservas dentro de la misma.

Adaptabilidad competitiva: el riesgo es bajo, dado que en Argentina no hay mucha oferta en cuanto a la existencia de una *app* que ofrezca la solución que buscamos desarrollar. Existen algunas soluciones como “WOKI” siendo la plataforma gastronómica de reservas líder en América Latina, aunque por el momento opera solo en Mar del Plata. Sin embargo, “Takelt” se diferencia de esta solución al buscar incorporar tecnologías de la información para buscar una experiencia más personalizada a cada comensal y de ver la cantidad exacta de mesas disponibles en el lugar en tiempo real, aportando valor

de manera innovadora. A su vez, nuestro negocio también se enfoca en las cafeterías de especialidad, no explotado por Woki.

Adaptabilidad legal: el riesgo desde el punto de vista jurídico es bajo, ya que hoy en día no existe una normativa vigente para limitar la forma en la cual los establecimientos gastronómicos toman las reservas de los clientes. Tampoco existe una normativa para limitar la cantidad de personas que pueden concurrir al mismo, esto está únicamente limitado por el espacio con el que cuenta el establecimiento para que sus clientes se sientan cómodos y bien atendidos. Algo importante a tener en cuenta en el momento del desarrollo es que se deben cumplir todas las normas correspondientes a la protección de datos personales y construcción de sociedades explicadas en el capítulo 10 - *Aspectos Legales*.



Universidad de
SanAndrés

12 - Conclusión

Después de un exhaustivo análisis y desarrollo, se puede concluir que "Takelt" es una solución innovadora y efectiva para abordar los desafíos que enfrentan tanto los usuarios finales como los establecimientos gastronómicos en la industria actual. La aplicación aborda de manera efectiva el problema de encontrar mesas libres en tiempo real, brindando a los usuarios una forma conveniente y eficiente de buscar y reservar lugares en restaurantes, bares y cafeterías.

Para los usuarios finales, "Takelt" ofrece una experiencia mejorada al evitar aglomeraciones y permitirles planificar y asegurar su lugar en establecimientos populares. Esto no solo mejora su experiencia gastronómica, sino que también les brinda acceso a ofertas especiales y promociones exclusivas, lo que agrega valor adicional a su experiencia.

Por otro lado, para los establecimientos gastronómicos, "Takelt" ofrece una solución integral que les permite tener un mayor control sobre la demanda de sus locales. Al disponibilizar sus mesas libres en tiempo real, los establecimientos pueden optimizar la ocupación de sus espacios, evitar esperas innecesarias y aumentar su visibilidad en el mercado. Además, la aplicación les brinda la oportunidad de promocionar su negocio a través de publicidad pagada, lo que les permite llegar a un público más amplio y generar nuevas fuentes de ingresos.

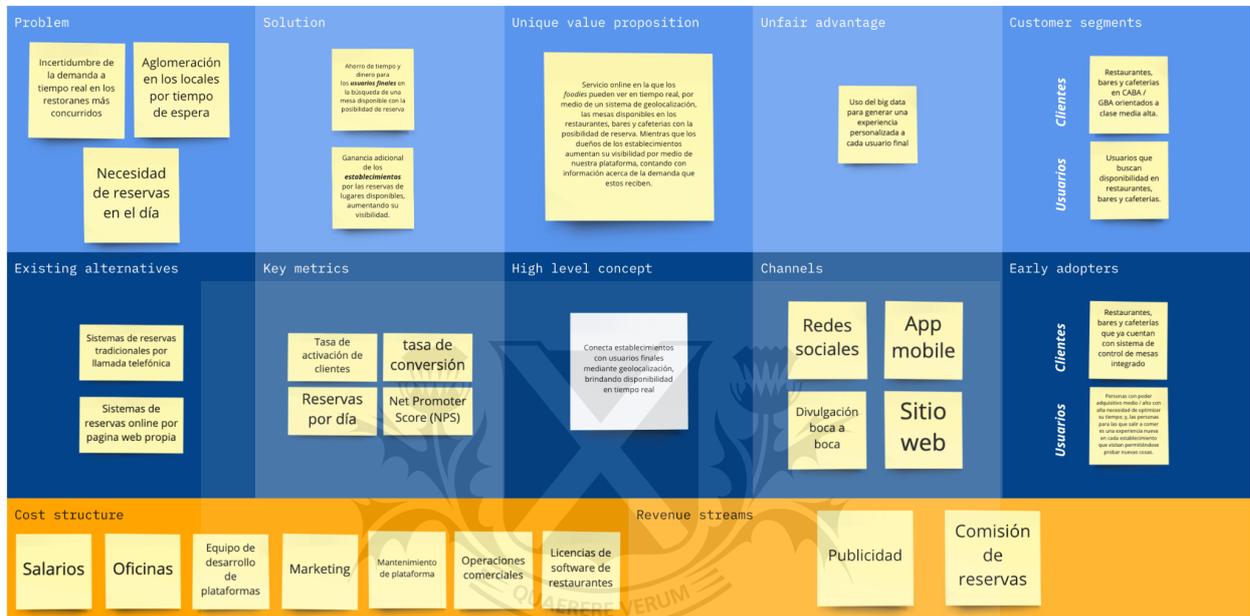
En términos de viabilidad financiera, "Takelt" presenta un modelo de negocio sólido y sostenible. A través del cobro de tarifas mensuales a los establecimientos gastronómicos y comisiones por reservas realizadas por los usuarios finales, se generan ingresos recurrentes que respaldan la operación y el crecimiento del negocio. Además, la incorporación de un modelo de ingresos por publicidad pagada a partir del tercer año brinda oportunidades adicionales de generación de ingresos y escalabilidad.

En resumen, "Takelt" es un caso de negocio atractivo que aborda un problema real en el mercado gastronómico, brindando beneficios tanto a los usuarios finales como a los establecimientos gastronómicos. Su enfoque innovador, su modelo de negocio sólido y su potencial de crecimiento lo convierten en una inversión prometedora para aquellos que buscan oportunidades en el ámbito de la tecnología y la industria de servicios.

Anexos

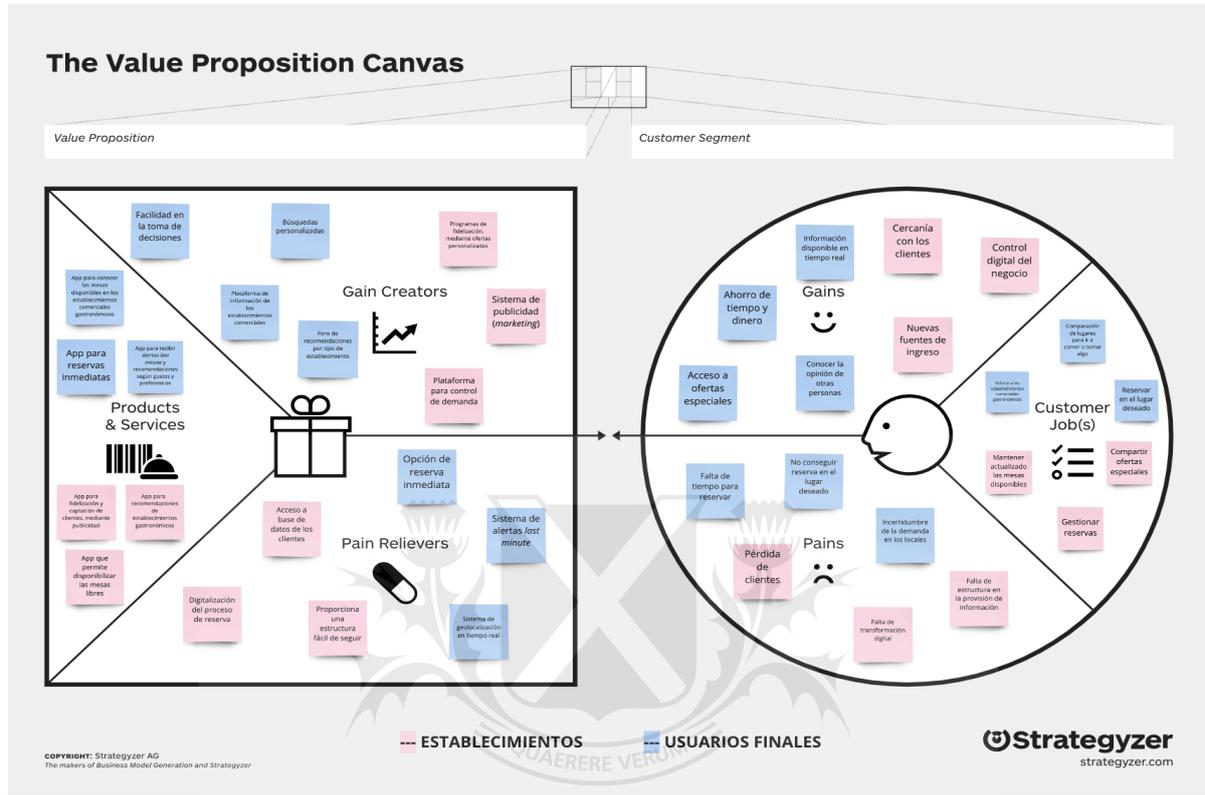
Anexos Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Anexo 1. Lean Canvas



Fuente: Elaboración propia

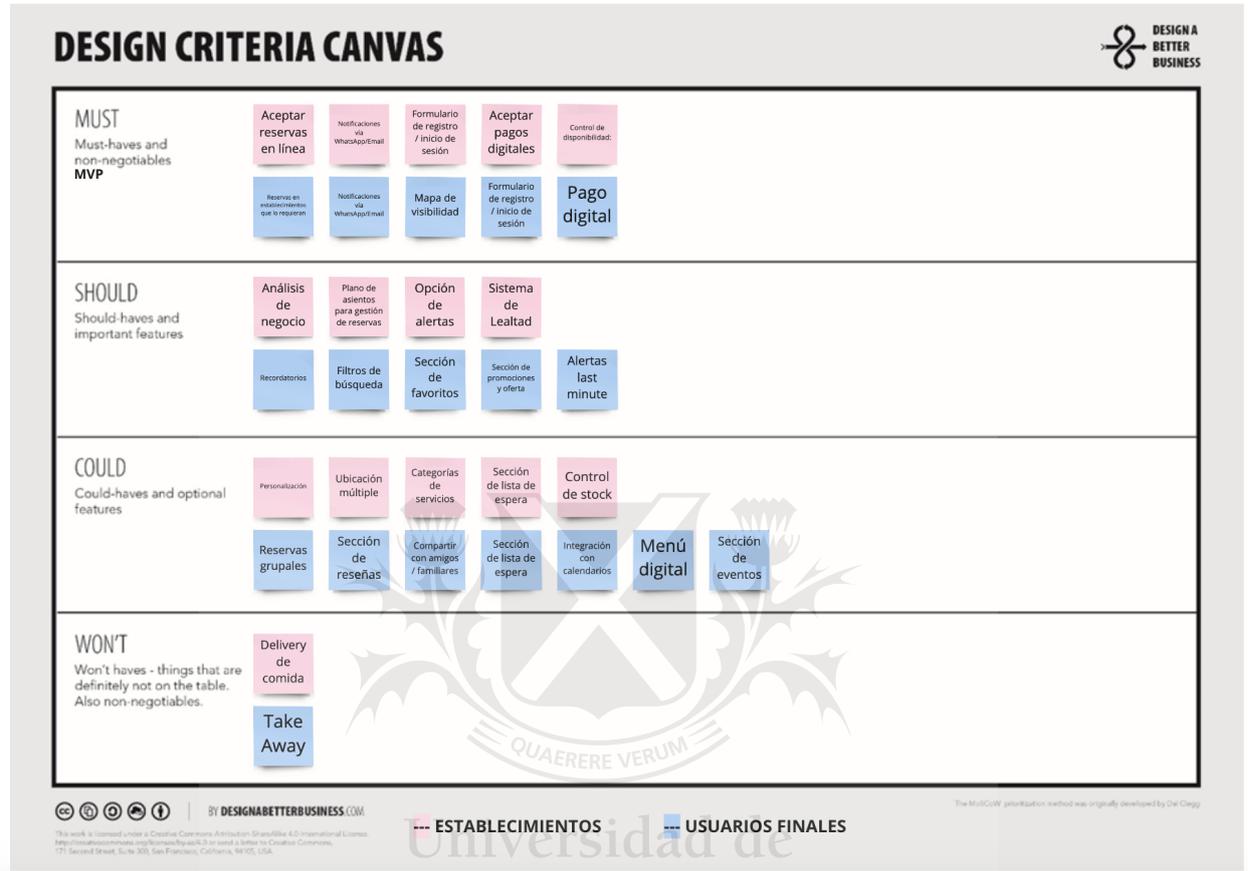
Anexo 3. Value Proposition Canvas



Fuente: Elaboración propia

Universidad de
San Andrés

Anexo 4. Design Criteria Tool



Fuente: Elaboración propia

Universidad de
San Andrés

Anexos Investigación de mercado

Anexo 5. Tabla mercado total volumen de mercado(\$) por país

País	PBI	Población	Consumo categoría hostelería y restaurantes	PBI per cápita	Consumo per cápita	Resultado
Argentina	\$ 458.000.000.000	45000000	4,3%	\$ 10.177,78	\$ 437,64	\$19.694.000.000
Brasil	\$ 1.611.100.000.000	214000000	5,2%	\$ 7.528,50	\$ 391,48	\$83.777.200.000
Chile	\$ 317.300.000.000	19200000	3,8%	\$ 16.526,04	\$ 627,99	\$12.057.400.000
Uruguay	\$ 59.200.000.000	3500000	4,3%	\$ 16.914,29	\$ 727,31	\$ 2.545.600.000
Bolivia	\$ 38.500.000.000	11800000	9,8%	\$ 3.262,71	\$ 319,75	\$ 3.773.000.000
México	\$ 1.276.400.000.000	130300000	3,4%	\$ 9.795,86	\$ 333,06	\$43.397.600.000
Paraguay	\$ 37.000.000.000	7200000	4,3%	\$ 5.138,89	\$ 220,97	\$ 1.591.000.000
Perú	\$ 219.700.000.000	33400000	0,1%	\$ 6.577,84	\$ 6,58	\$219.700.000
Colombia	\$ 297.600.000.000	51300000	8,8%	\$ 5.801,17	\$ 510,50	\$26.188.800.000
Ecuador	\$ 104.500.000.000	17900000	4,3%	\$ 5.837,99	\$ 251,03	\$ 4.493.500.000
Costa Rica	\$ 61.000.000.000	5100000	3,1%	\$ 11.960,78	\$ 370,78	\$ 1.891.000.000
El Salvador	\$ 27.700.000.000	6500000	7,4%	\$ 4.261,54	\$ 315,35	\$2.049.800.000
Guatemala	\$ 84.100.000.000	18200000	5,3%	\$ 4.620,88	\$ 244,91	\$ 4.457.300.000
Honduras	\$ 26.300.000.000	10100000	5,0%	\$ 2.603,96	\$ 130,20	\$ 1.315.000.000
Panamá	\$ 60.100.000.000	4400000	5,5%	\$ 13.659,09	\$ 751,25	\$ 3.305.500.000
República Dominicana	\$ 89.900.000.000	11000000	5,4%	\$ 8.172,73	\$ 441,33	\$ 4.854.600.000
Total						\$215.611.000.000

Fuente: Statista - elaboración propia

Anexo 5.1. Tabla de mercado disponible correspondiente a restaurantes, bares y cafeterías 3 estrellas y superiores en Argentina.

Porcentaje del mercado	Total volumen del mercado
2,4%	\$ 19.694.000.000
Total	\$ 4.923.500.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5.2. Tabla de mercado accesible correspondiente a restaurantes, bares y cafeterías 3 estrellas y superiores en Argentina.

Porcentaje del mercado	Total volumen de mercado
21%	\$4.923.500.000
Total	\$ 1.033.935.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5.3. Tabla mercado total establecimientos restaurantes, bares y cafeterías por país

País	Cantidad de establecimientos
Argentina	141.134
Brasil	1.112.145
Chile	44.174
Uruguay	7000
Bolivia	10.200
México	909.286
Paraguay	5000
Perú	220.000

Colombia	147.457
Ecuador	24.382
Costa Rica	10.000
El Salvador	800
Guatemala	22.000
Honduras	10.000
Panamá	2.868
República Dominicana	457.095
Total	3.123.631

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5.4 Tabla de mercado disponible correspondiente a establecimientos restaurantes, bares y cafeterías 3 estrellas y superiores.

Porcentaje del mercado	Total volumen del mercado
2,4%	3.123.631
Total	74.967

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5.5. Tabla mercado accesible correspondiente a restaurantes, bares y cafeterías 3 estrellas y superiores en Argentina realizado por web scraping.

Porcentaje del mercado	Total volumen de mercado
8,5%	74.967
Total	6.417

Fuente: Elaboración propia

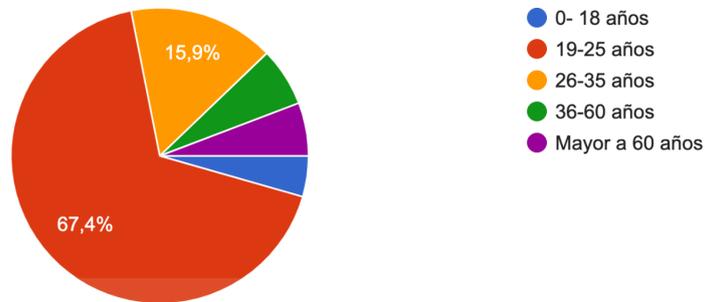
Anexo 6. Encuestas a usuarios finales y establecimientos.

Anexo 6.1. Encuesta dirigida a los usuarios finales

Sección: Perfil del consumidor

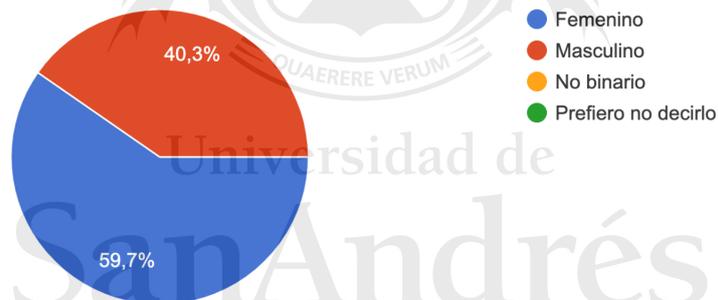
¿Cuántos años tenés?

516 respuestas



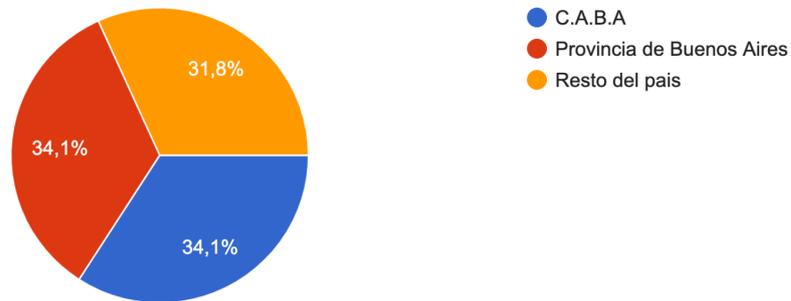
Género

516 respuestas



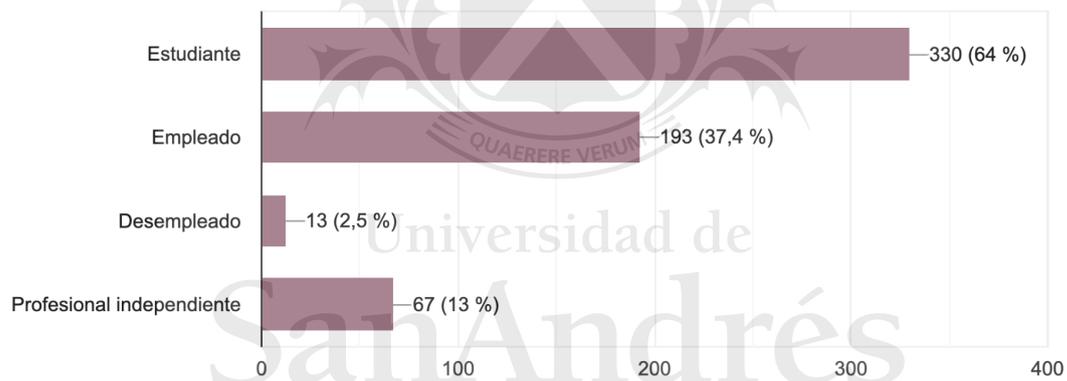
¿Dónde residís?

516 respuestas



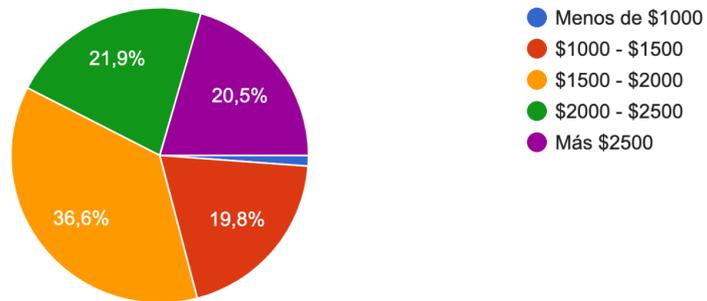
¿Cuál es tu ocupación?

516 respuestas



¿Cuál es el promedio que gastás en una salida a comer / tomar?

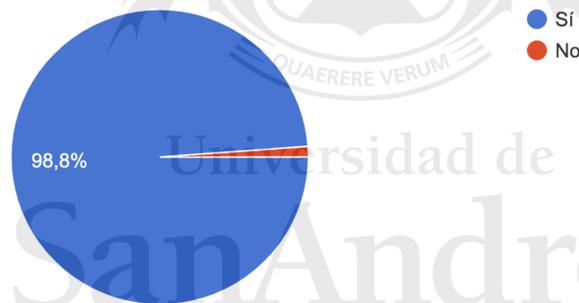
516 respuestas



Sección: Información de consumo

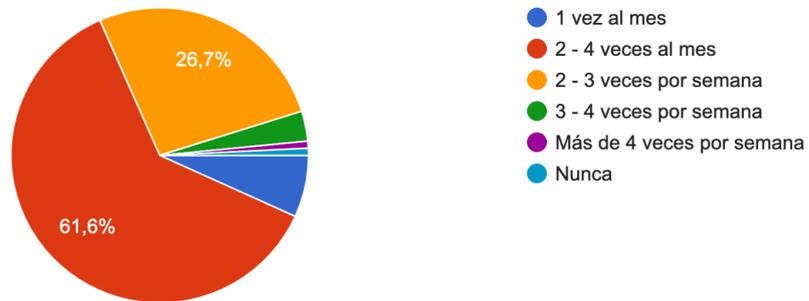
¿Te gusta salir a comer o tomar algo?

516 respuestas



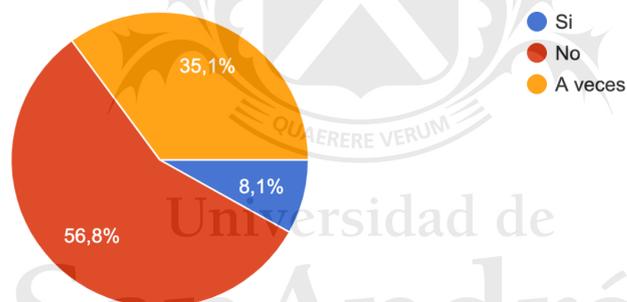
¿Con qué frecuencia lo hacés?

516 respuestas



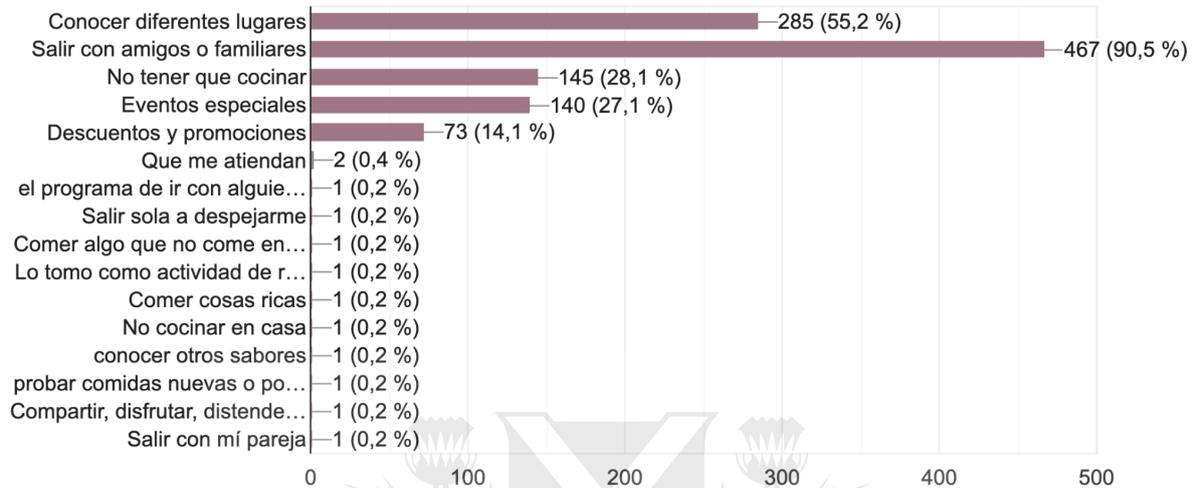
¿Sos de realizar reservas antes de ir?

516 respuestas



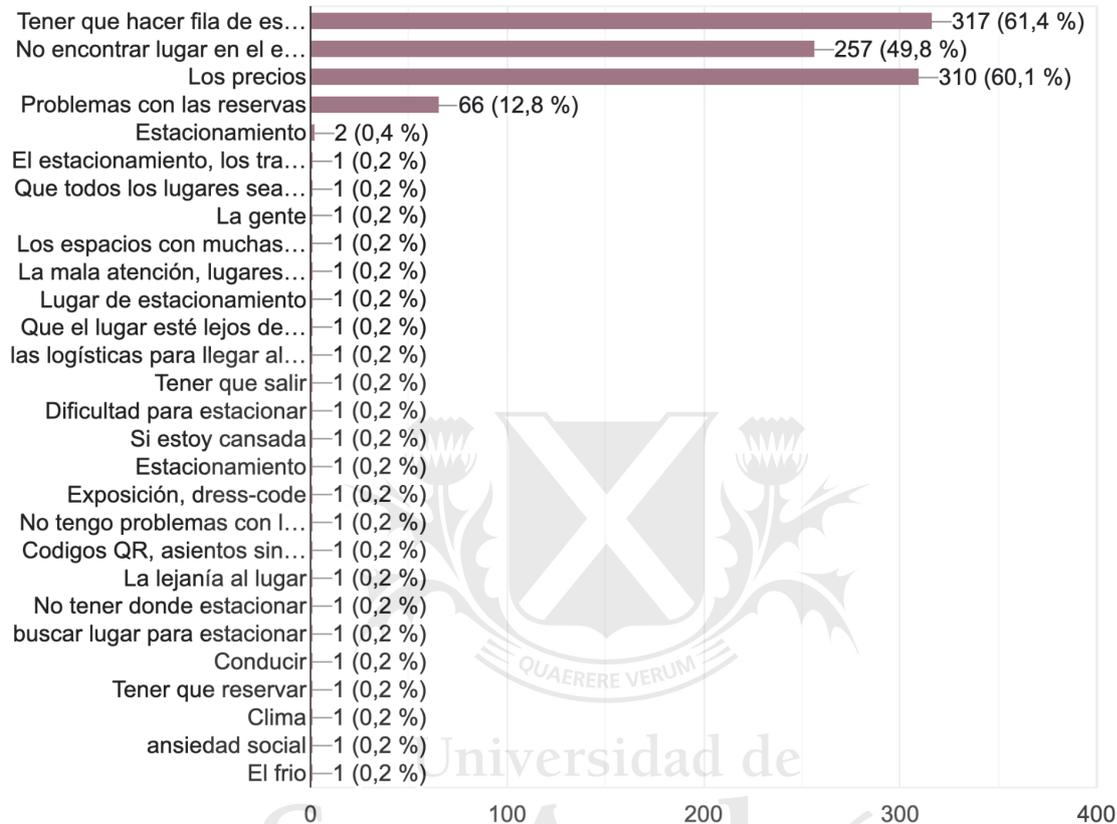
¿Qué te motiva de salir a comer o tomar algo?

516 respuestas



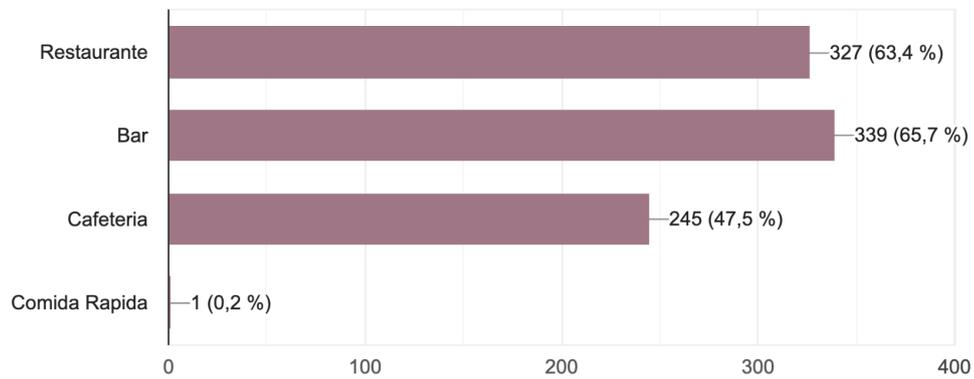
¿Qué NO te motiva de salir a comer o tomar algo?

516 respuestas

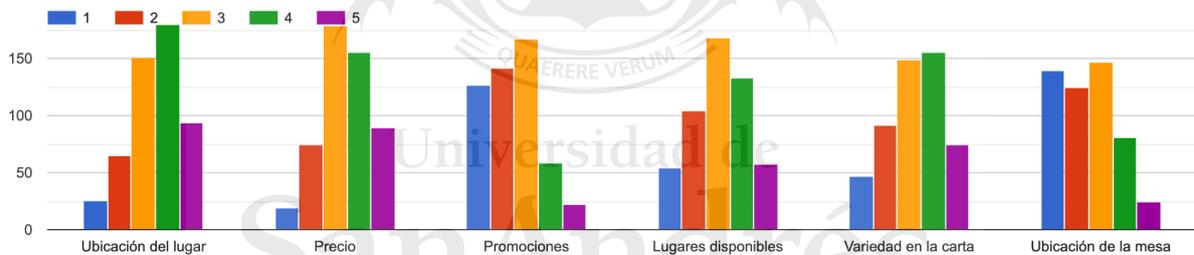


¿A qué tipo de establecimiento gastronómico concurrís más?

516 respuestas

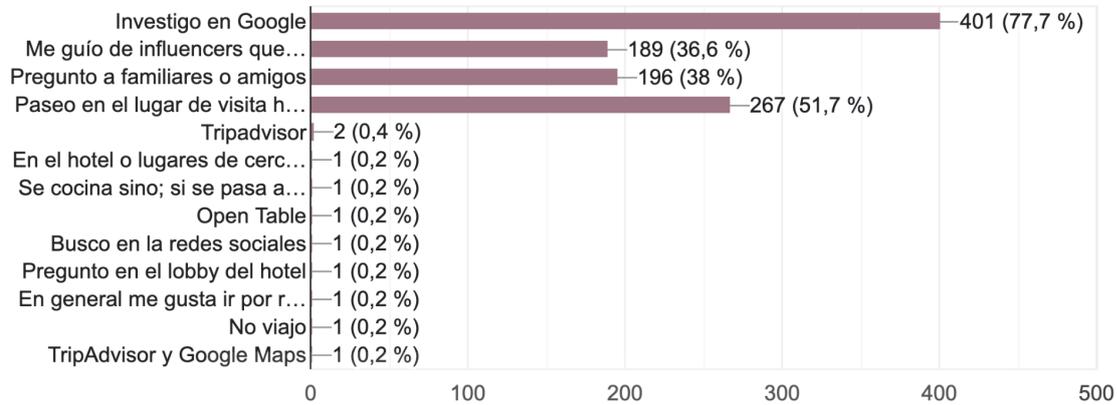


A la hora de elegir un lugar para ir a comer, ¿Qué nivel de importancia le das a los siguientes aspectos? (siendo 1: Muy poca importancia y 5: Mucha importancia)



Si estás de viaje, ¿cómo buscas un lugar para comer o tomar algo?

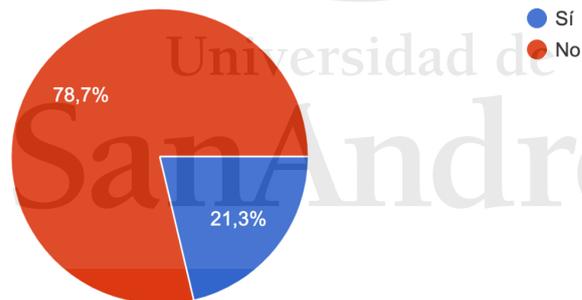
516 respuestas



Sección: Investigación de Mercado

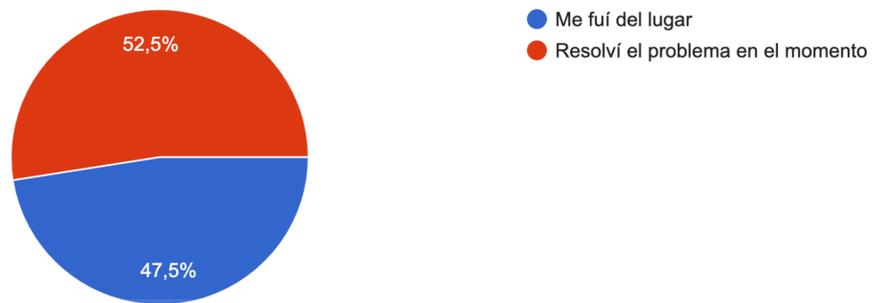
¿Tuviste alguna vez problema con alguna reserva que hiciste con anticipación?

516 respuestas



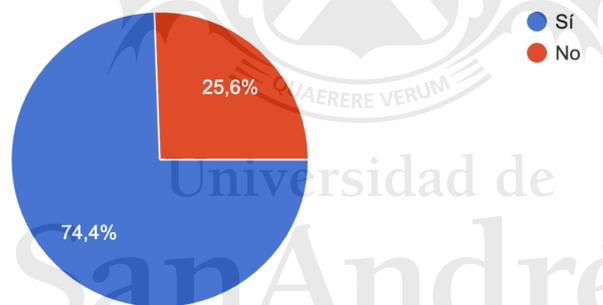
En caso de que la respuesta anterior haya sido "Sí", ¿te fuiste del lugar o lograste resolver el problema en el momento?

120 respuestas



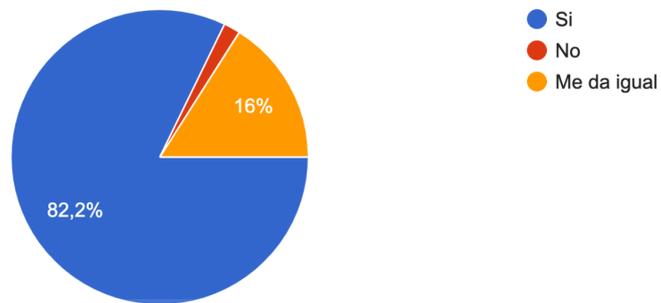
¿Te pasó alguna vez de querer reservar una mesa en un lugar y no contar con más cupos?

516 respuestas



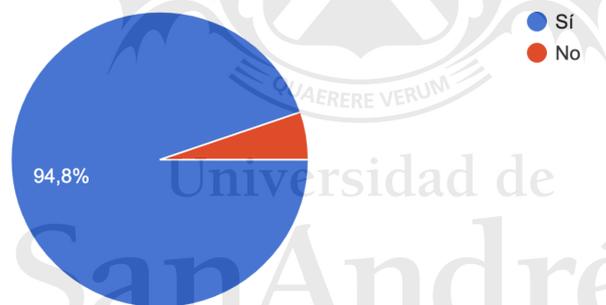
En caso de que la respuesta anterior haya sido "Sí", ¿te hubiese gustado enterarte inmediatamente que se liberó una mesa?

387 respuestas



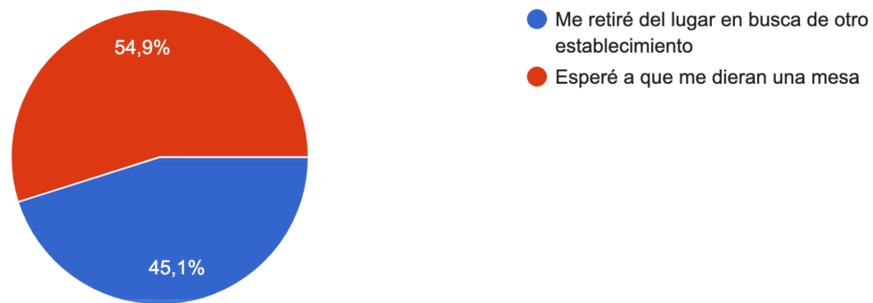
¿Te pasó alguna vez de tener que hacer fila para poder sentarte?

516 respuestas



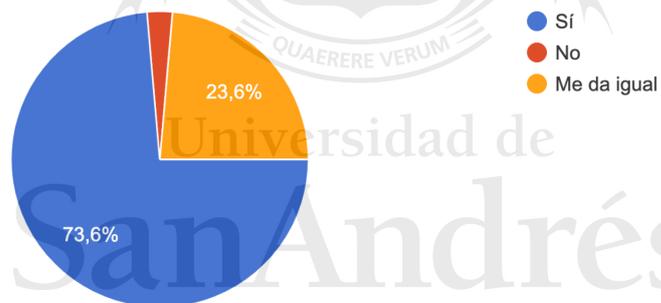
En caso de que la respuesta anterior haya sido "Sí", ¿te retiraste del lugar en busca de otro establecimiento o esperaste a que te dieran una mesa?

488 respuestas



(cont.) ¿Hubieses preferido conocer de antemano la cantidad de personas que había en el establecimiento?

508 respuestas



¿Cuánto es el tiempo que considerarás apropiado de espera?

515 respuestas



Aproximadamente, ¿cuánto tiempo permanecerás en el restaurante / bar / cafetería al que concurrís?

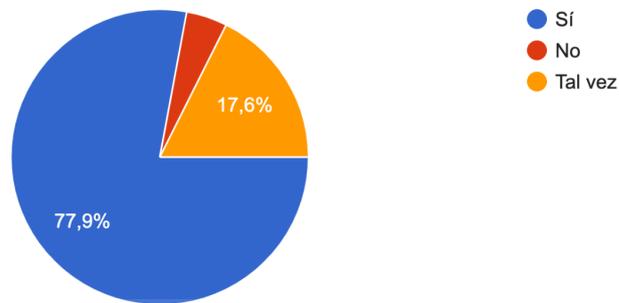
516 respuestas



Sección: Nuestra propuesta

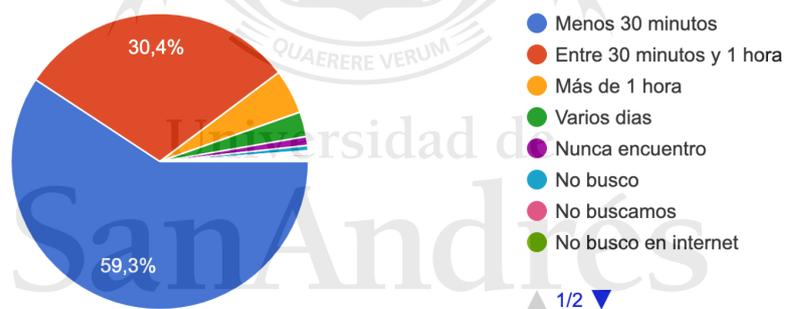
¿Te interesaría tener una app para buscar en tiempo real las mesas disponibles en restaurantes, bares y cafeterías de tu interés?

516 respuestas



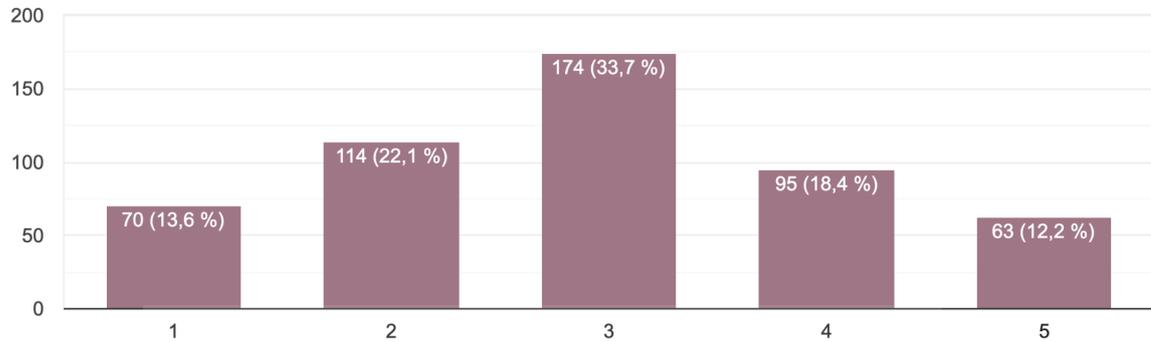
¿Cuánto tiempo solés tardar en buscar restaurantes, bares o cafetería de tu interés por internet (incluye redes sociales)?

516 respuestas



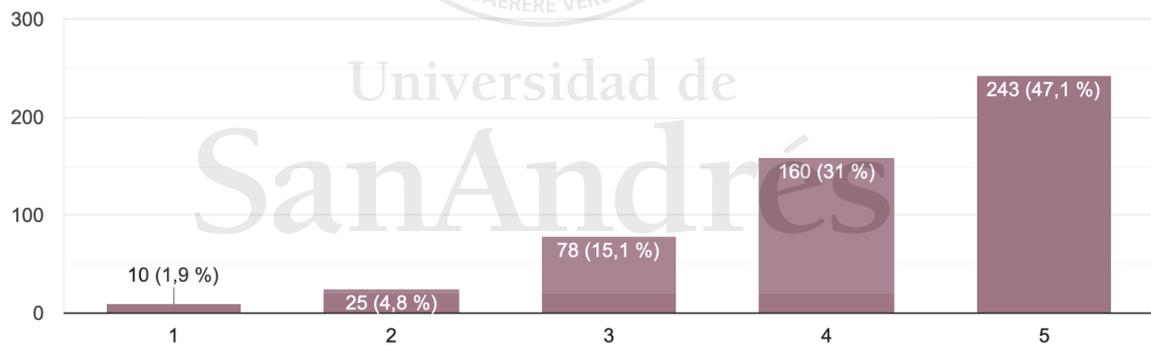
¿Cuán identificado te sentís con la siguiente situación? 🍷 Salir a tomar algo y sentir que perdés mucho tiempo buscando mesa libre

516 respuestas



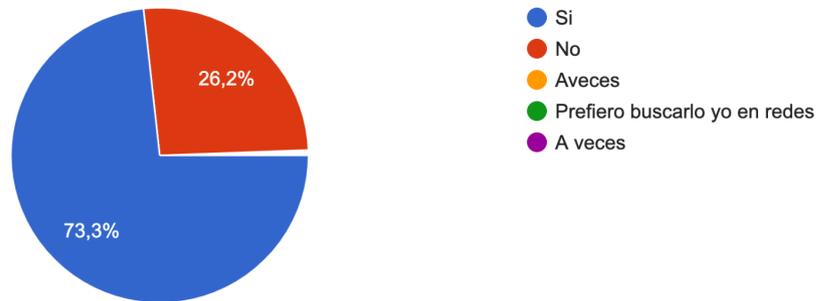
¿Cuán identificado te sentís con la siguiente situación? 🍷 Salir a tomar algo y terminar en el mismo lugar por falta de ideas

516 respuestas



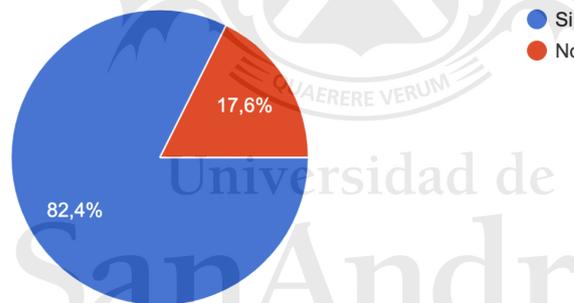
¿Te gustaría recibir información, ofertas, notificaciones de tus establecimientos favoritos?

516 respuestas



¿Te gustaría poder ver y elegir la ubicación específica de una mesa al momento de hacer una reserva en un restaurante, bar o cafetería?

516 respuestas

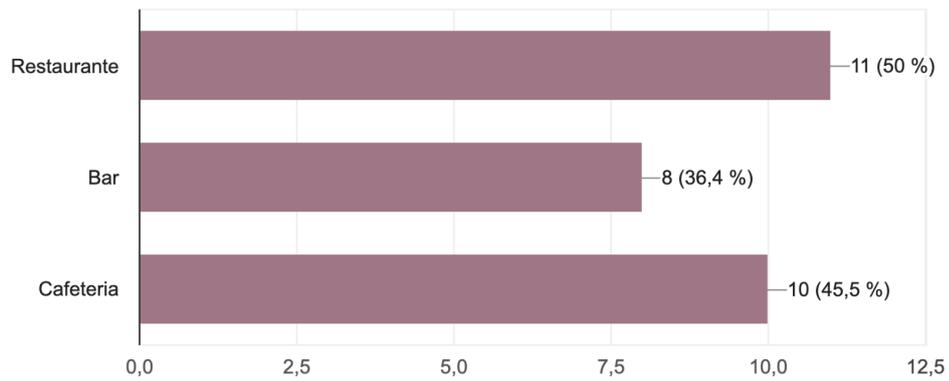


Anexo 6.2. Encuesta dirigida a los establecimientos comerciales

Sección: Perfil del establecimiento comercial

¿A qué tipo de establecimiento comercial pertenece?

22 respuestas



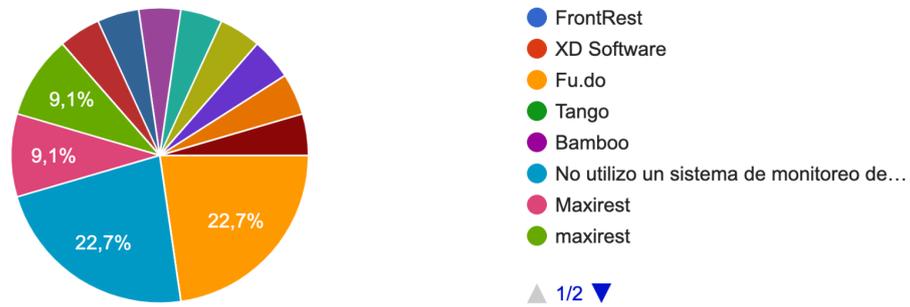
En el ranking de tenedores ¿Con cuántos tenedores esta puntuado su negocio?

22 respuestas



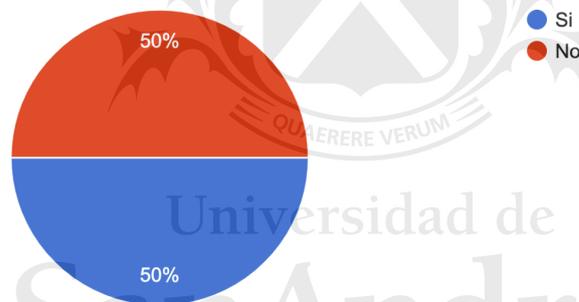
¿Qué sistema de software utiliza para visualizar sus mesas ocupadas vs disponibles?

22 respuestas



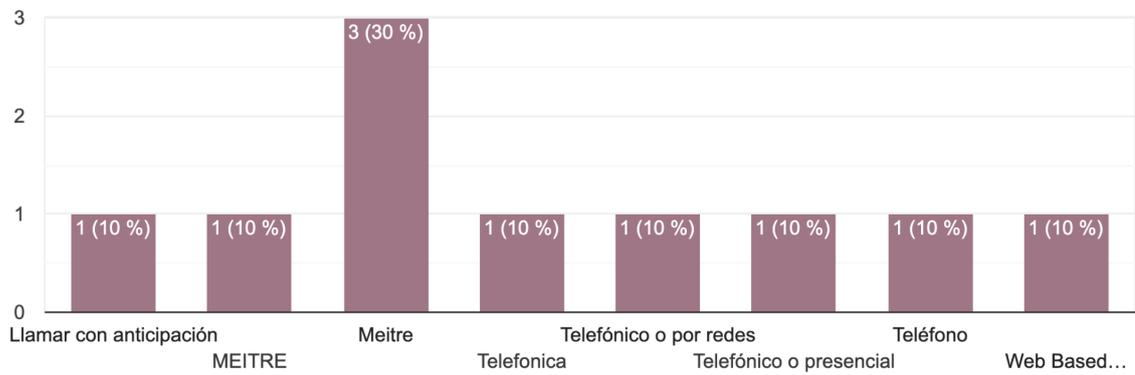
¿Utilizas algún sistema de reserva?

22 respuestas



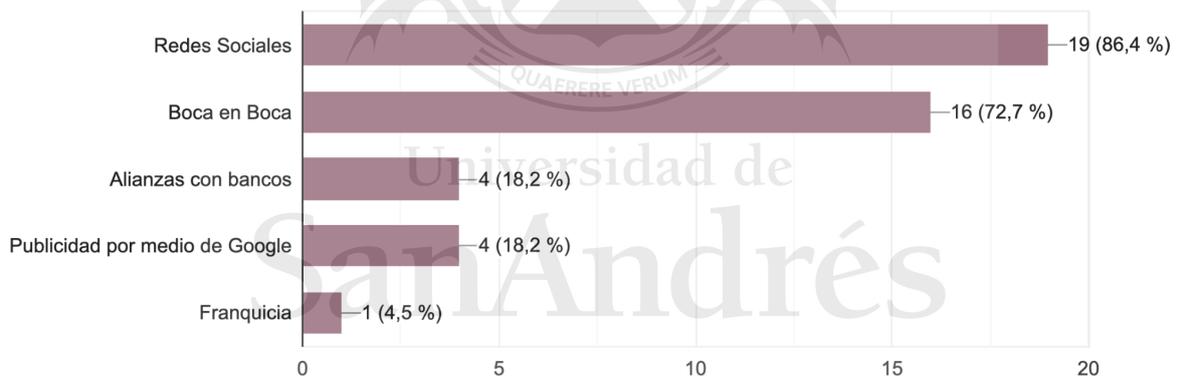
En caso de haber completado "SI" en la pregunta anterior, ¿cuál es el sistema que utiliza?

10 respuestas



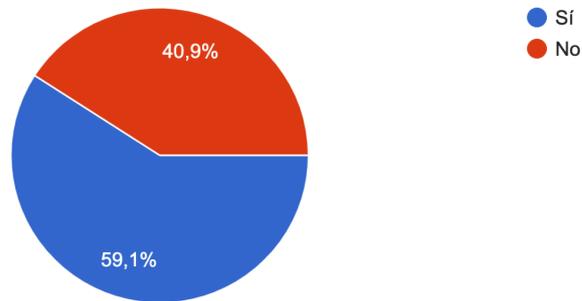
¿Cómo das a conocer tu negocio hoy en día?

22 respuestas



Su negocio, ¿dispone de una página web propia ?

22 respuestas



Sección: Investigación de Mercado

¿Qué problemas crees que tiene la gastronomía en Argentina? ¿Y tu negocio?

22 respuestas

La falta de personal disponible y la inflación

Mucho recambio de personal, falta de apoyo gubernamental a pymes

El principal problema de mi negocio es la falta de mano de obra. Otro problema nuestro a resolver es un sistema para organizar nuestro negocio

Los costos de la mercadería , no hay costos standar y que se mantengan

Esta mal pago

Muchas regulaciones e impuestos

La profesionalizacion de la forma de trabajo

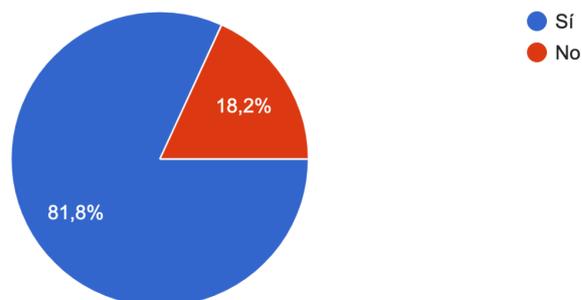
El constante cambio de precios en la materia prima

El servicio v la atención

- Muchos impuestos
- Sueldos, porcentaje en negro. Se complica el tema de las mesas xq es muy chico
- Cambio con las apps , cambio la pandemia , la gente dejó de venir y piden más pedido a la casa
- Sueldos
- Empleados
- Legalizar empleados en arg, mucho turismo
- Sueldos , horarios
- Bajos sueldos, mucha rotación de personal
- Recambio de empleados
- Recambio de empleados, mucha competencia
- Aumento de precios materia prima , sueldos
- sueldos
- Falta de Personal. Competencia desleal por informalidad.

¿Consideras que el sector gastronómico necesita digitalización e innovación?

22 respuestas



En caso de utilizar un sistema de reservas, ¿es mayor el número de comensales que se presenta con reservas?

22 respuestas



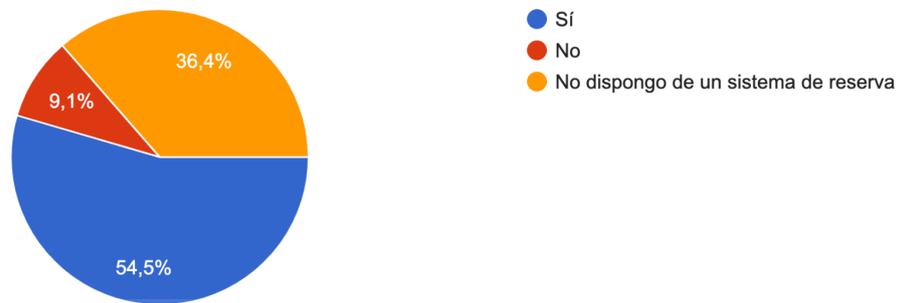
¿Tuviste casos en donde un cliente hizo una reserva con anticipación y no se presentó?

22 respuestas



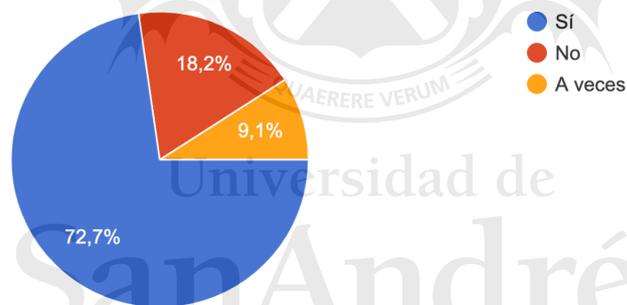
En caso de que la respuesta anterior haya sido "Si", ¿has perdido clientes por no haber ocupado esa mesa reservada?

22 respuestas



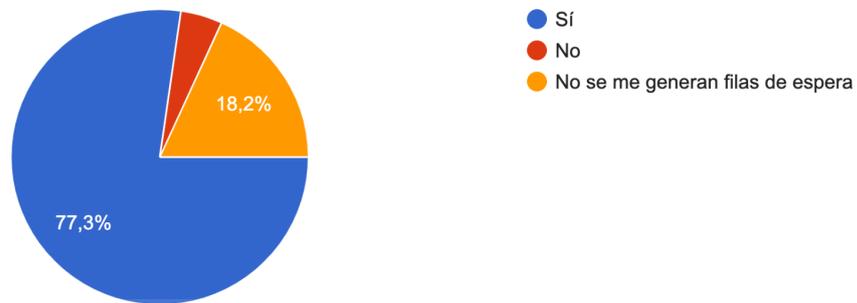
¿Suele generarse filas de espera en la entrada de su negocio?

22 respuestas



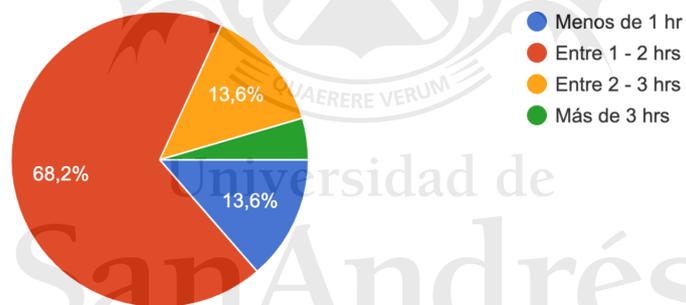
En caso de que la respuesta anterior haya sido "Si", ¿has perdido clientes por no disponer de una mesa libre?

22 respuestas



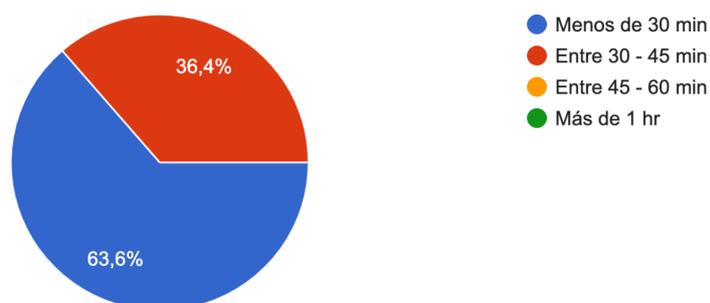
Aproximadamente, ¿cuánto tiempo está un cliente en su establecimiento?

22 respuestas



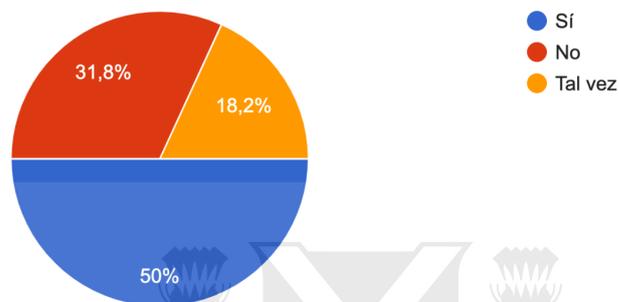
¿Cuánto tiempo aproximadamente tardas en servir la comida desde que es pedida?

22 respuestas

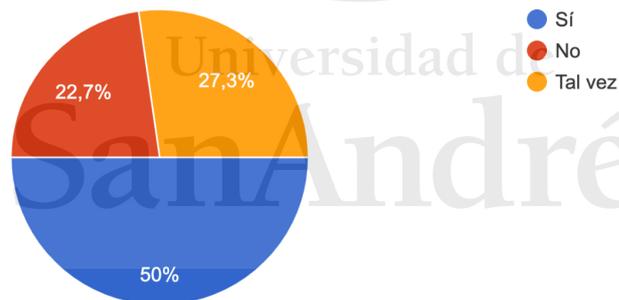


Sección: Nuestra propuesta

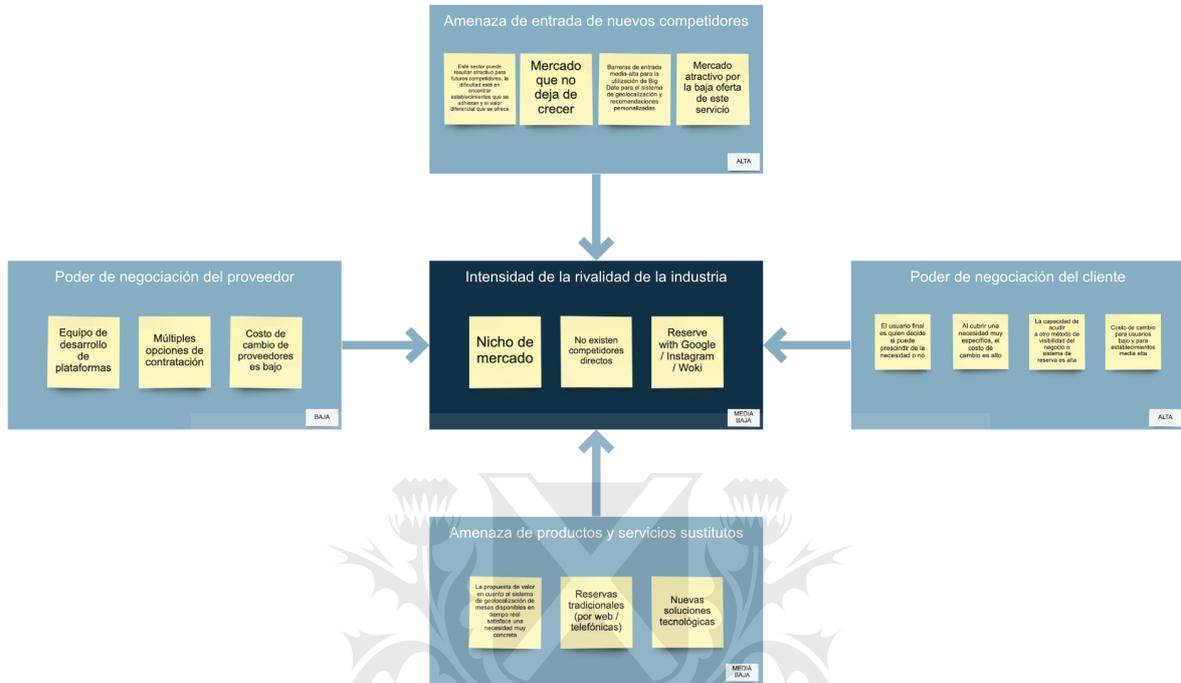
¿Estaría dispuesto a pagar por nuestra aplicación? Incluye: - Visibilidad de su negocio a través de publicidad mediante nuestra app - Comisión por reserva, en caso de disponer de esta opción
22 respuestas



¿Otorgaría descuentos u ofertas especiales a sus clientes por medio de la app ?
22 respuestas

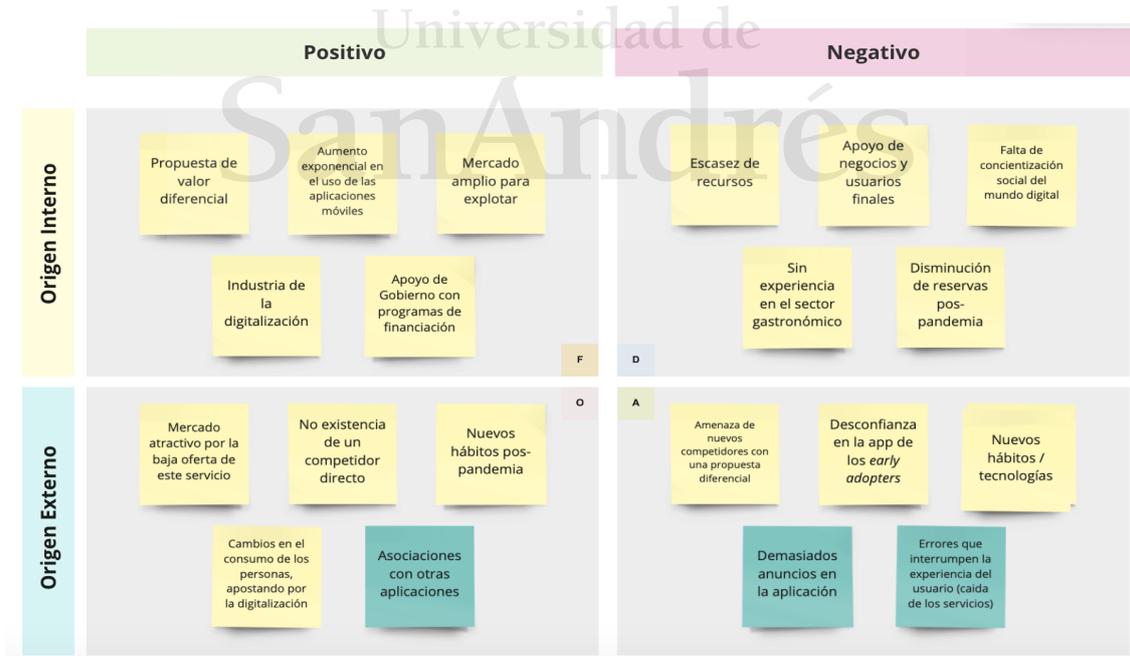


Anexo 7. Las 5 fuerzas de Michael Porter



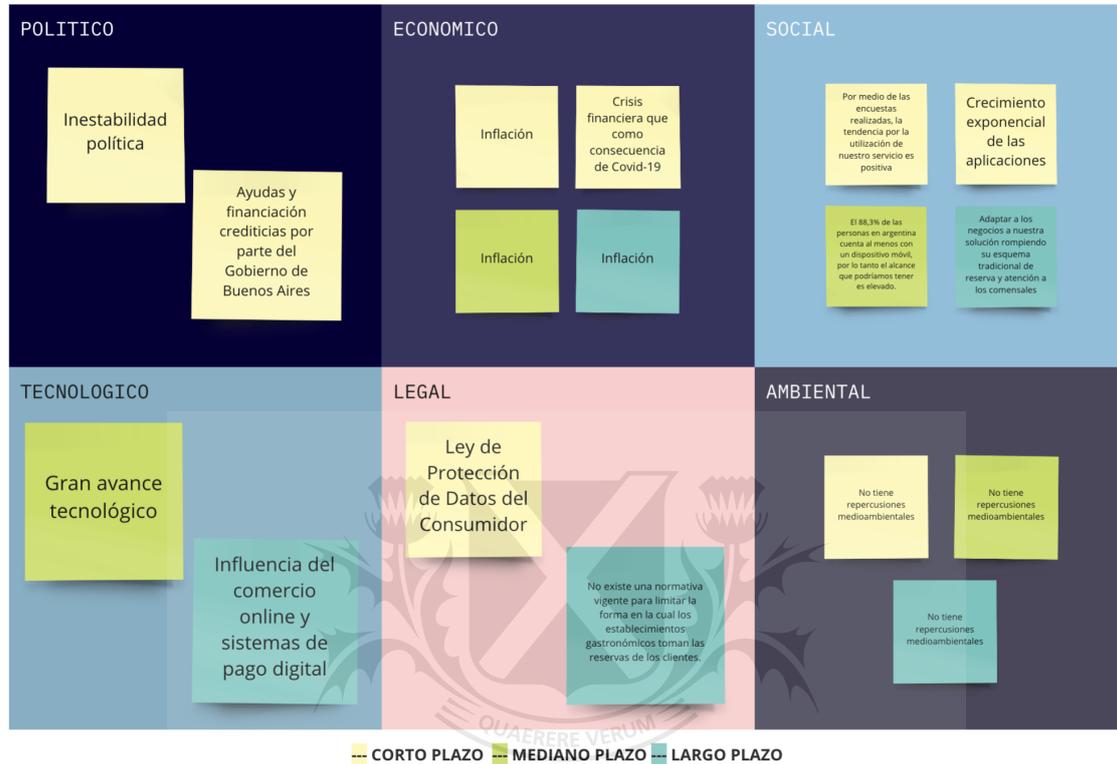
Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Matriz F.O.D.A.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Matriz P.E.S.T.E.L



Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Cantidad de restaurantes en CABA / GBA

Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
CABA				
Palermo	395	413	297	1105
Recoleta	363	145	120	628
Las Cañitas	147	96	139	382
Puerto Madero	132	69	90	291
San Telmo	115	100	81	296
Villa Devoto	133	70	56	259
Chacarita	169	144	131	444
Nuñez	121	157	191	469
Belgrano	224	254	160	638
GBA				
Vicente Lopez	234	282	241	757
San Isidro	379	353	416	1148
Total	2412	2083	1922	6417

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. User Persona

Anexo 11.1. User Persona del lado de los usuarios

Martina Zank, 24 años

Analista de Marketing



Breve Descripción

Background

- Trabaja como asistente en una Agencia Digital multinacional, Salta.

Demográficos

- Mujer
- Argentina
- Salta
- 24 años

Habilidades

- Facilidad en el manejo tecnológico

Trabajo principal (Objetivos principales)

- Encontrar un lugar para comer en corto tiempo
- Sistema rápido y fácil de usar
- Tener un listado de restaurantes donde se pueda reservar y reservar completa en un solo lugar
- Administrar mejor los tiempos
- Sistema de reserva sencillo
- Ahorrar tiempo a la hora de buscar un lugar para ir a comer

Personalidad

- Ocupada
- Práctica
- Flexible
- Proactiva

Interests

- Le encanta salir a comer afuera con su grupo de amigas
- Es una persona que le gusta tener todos los cosas en orden
- Le gusta conocer diferentes lugares gastronómicos

Conocimiento tecnológico

- Buen manejo de las redes sociales
- Constantemente en busca de apps que ayuden a satisfacer sus necesidades

Beneficios

- Usar una plataforma digital para poder reservar en los locales
- Evitar largas horas de espera
- Obtener reservas rápidas en los lugares deseados
- Contar con una atención personalizada

Dolores

- Horas de espera y dificultad para encontrar la reserva en momentos de afluencia
- Tiempos de espera muy largos en los restaurantes
- Problemas en conseguir mesas disponibles para reservas
- No hay un sistema online de reservas confiable

Cita

"Con mis amigas tenemos una tradición de miércoles de mujeres, pero como somos 10 nunca encontramos lugar en los lugares que elegimos ir a comer o tomar algo"

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11.2. User Persona del lado de los establecimientos

Bautista Resto, 42 años

Dueño de un restaurante



Breve Descripción

Background

- Trabaja en un restaurante de comida Italiana hace más de 20 años
- Padre casado de 3 hijos

Demográficos

- Hombre
- Argentino
- Padre casado
- 42 años

Habilidades

- Poder de liderazgo

Trabajo principal (Objetivos principales)

- Construir un vínculo más fuerte con los clientes
- Lograr mayor autonomía
- Incrementar número de comensales mediante la virtualidad
- Generar una nueva fuente de ingresos
- Sistema que sea fácil de usar
- Generar buenas estrategias de negocio

Personalidad

- Extrovertido
- Pensativo
- Perseverante
- Proactivo

Interests

- Poder controlar su negocio desde cualquier lugar
- Buscar estrategias que ayuden a crecer su negocio

Conocimiento tecnológico

- No es muy amigable con la tecnología.
- Tiene una cuenta en Instagram, pero no sabe muchas cosas por no saber como utilizarla.

Beneficios

- Conocer mejor a sus clientes
- Controlar la disponibilidad de mesas en su establecimiento
- Ampliar el rango de clientes
- Gestionar campañas de marketing personalizadas

Dolores

- Gastar en recursos en un sistema de reservas que no genera un mayor número de reservas
- No hay un sistema online de reservas confiable
- Falta de tiempo y posibilidad de atender a otros clientes a la reserva
- Falta de digitalización e innovación en su negocio

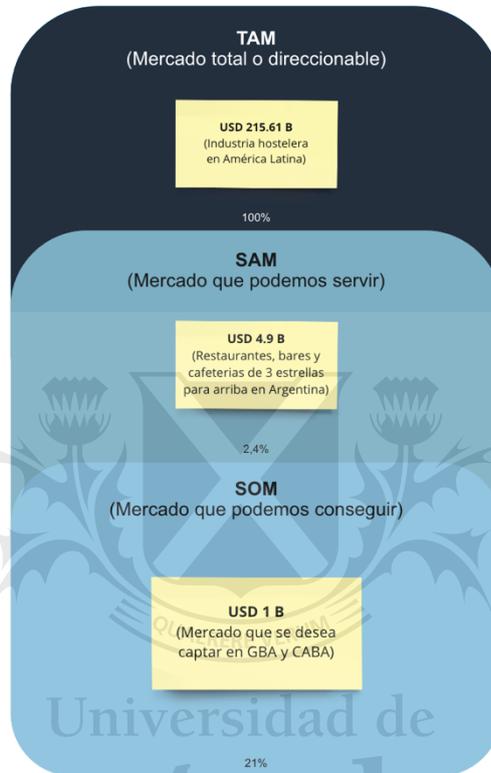
Cita

"Me he encontrado en situaciones donde tenía el local lleno y tuve que dejar pasar clientes por no poder utilizar las mesas reservadas de los clientes que no se presentaron a la misma"

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. TAM - SAM - SOM expresado en USD

Industria gastronómica en América Latina



Fuente: *Elaboración propia*

Anexos Solución Producto Digital

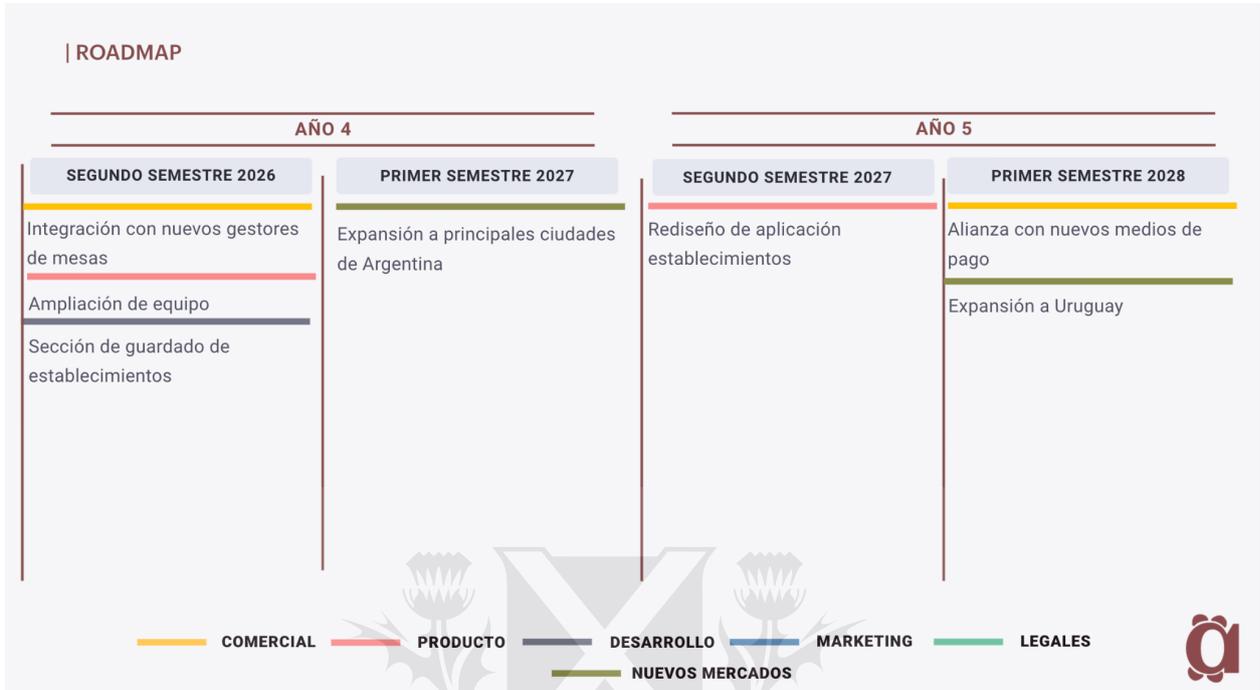
Anexo 13. Roadmap de Producto Digital



Fuente: Elaboración propia

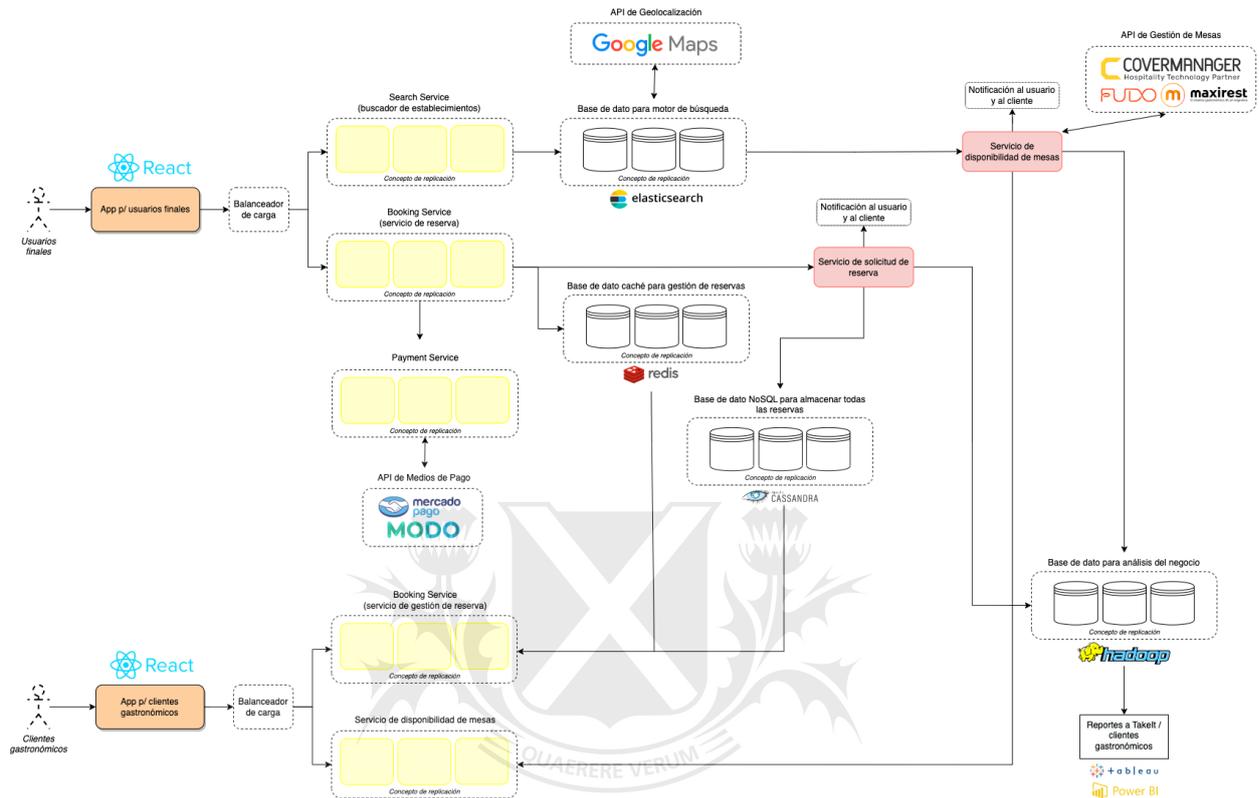


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

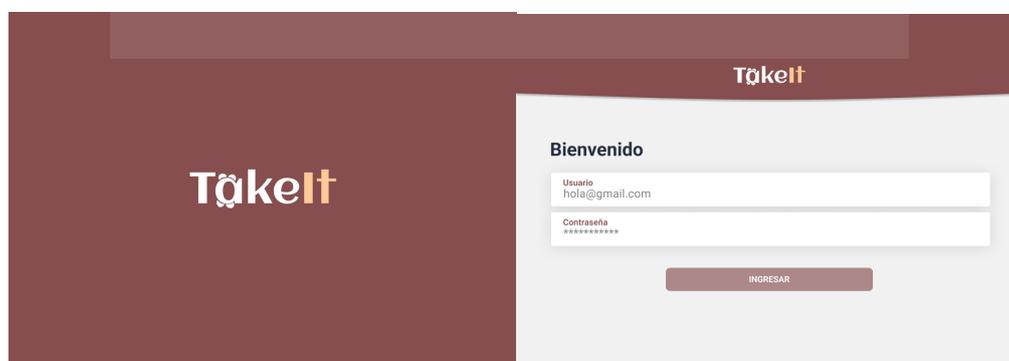
Anexo 14. Mapa de Arquitectura

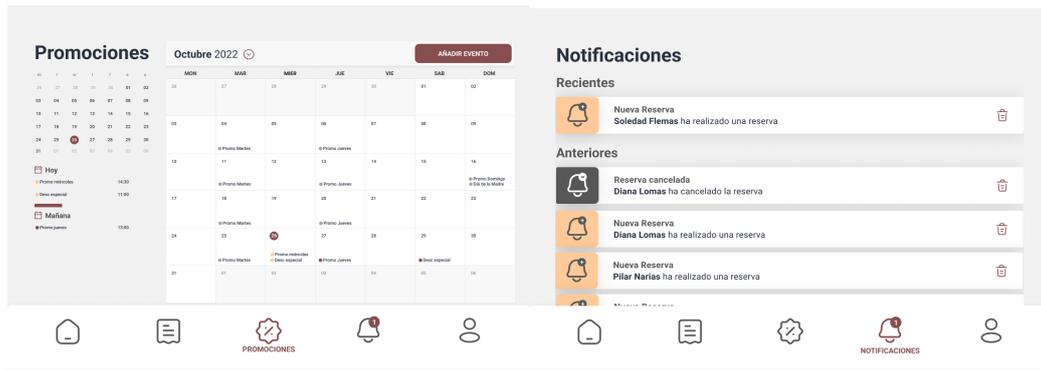


Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Diseño de pantallas para MVP

Lado de establecimientos sin opción de reserva (<https://bit.ly/3MENSsmQ>)





Promociones

October 2022

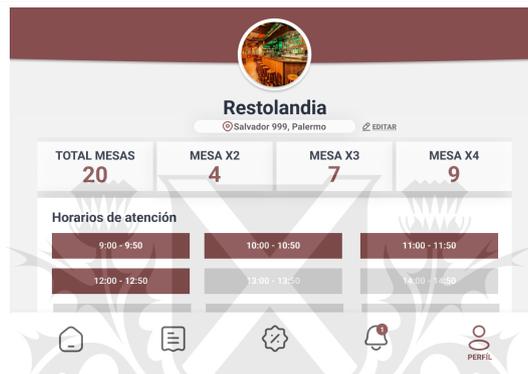
AGREGAR EVENTO

Recientes

- Nueva Reserva
Soledad Fiemas ha realizado una reserva

Anteriores

- Reserva cancelada
Diana Lomas ha cancelado la reserva
- Nueva Reserva
Diana Lomas ha realizado una reserva
- Nueva Reserva
Pilar Narias ha realizado una reserva



Restolandia

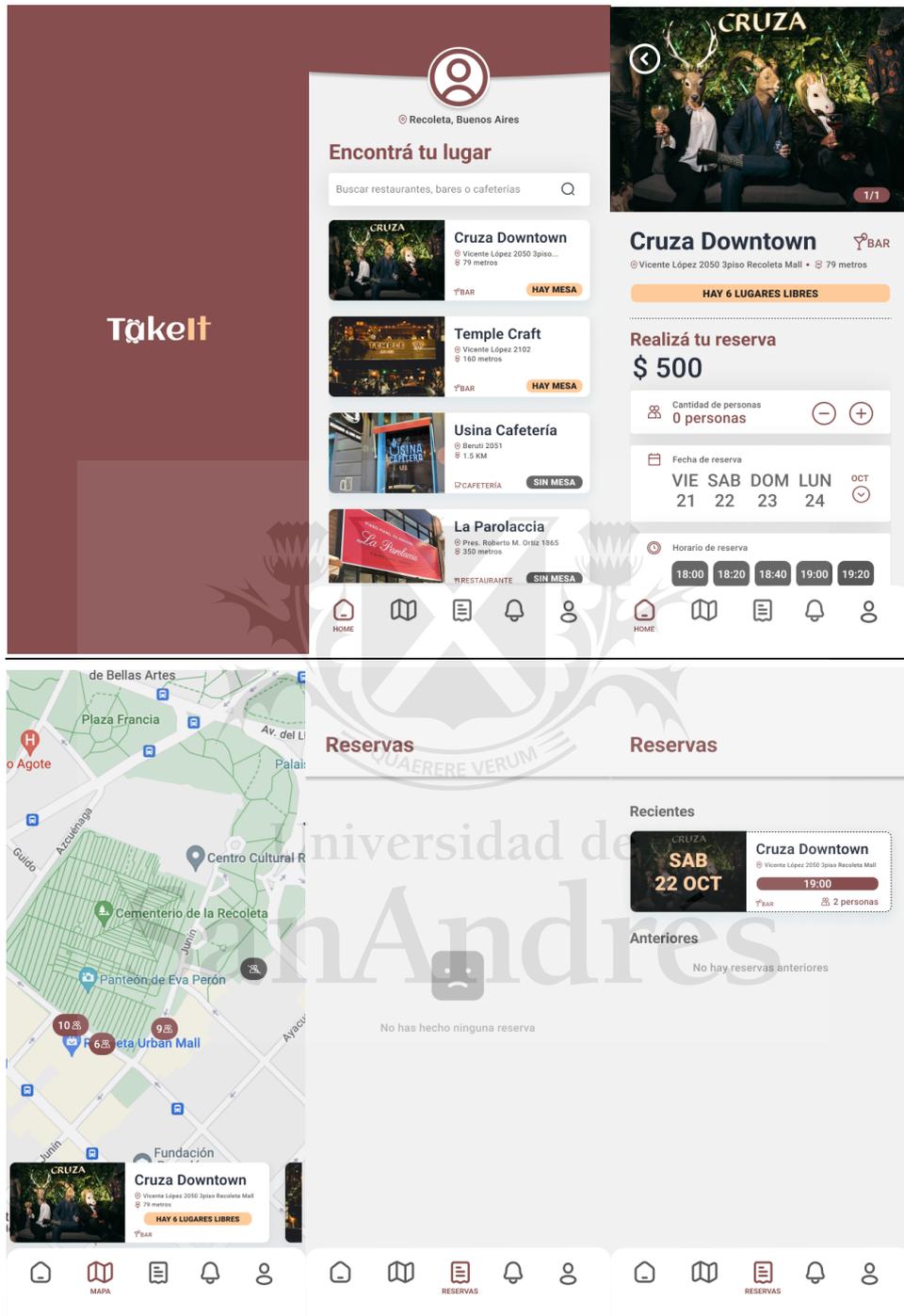
Salvador 999, Palermo

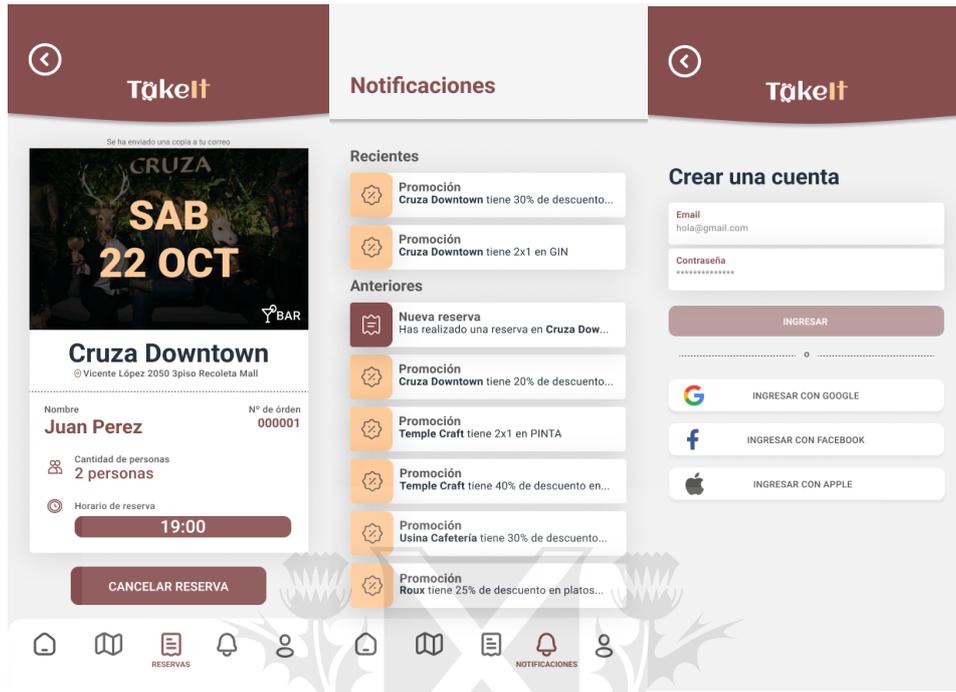
TOTAL MESAS	MESA X2	MESA X3	MESA X4
20	4	7	9

Horarios de atención

9:00 - 9:50	10:00 - 10:50	11:00 - 11:50
12:00 - 12:50	13:00 - 13:50	14:00 - 14:50

Lado de usuarios finales (<https://bit.ly/3pRt96f>)





Anexo 16. Customer Journey Map

Journey Steps Which step of the experience are you describing?	Discovery	Research	Onboarding and First Use	Booking	Go to the restaurant / Postventa
Actions What does the customer do? What information do they look for? What is their context?	Considerar lugares para ir a comer o tomar algo Preguntar a familiares / amigos donde ir a comer Estar atento a publicidades relevantes	Buscar alguna app que permita ver si hay lugar en el local deseado Búsqueda de servicios con reservas online Encuentra la página web de TakeIt y la descarga	Creación de una cuenta Recorrer las diferentes opciones y ver disponibilidad de mesas Ver promociones de los diferentes establecimientos Seleccionar establecimiento deseado Seleccionar el establecimiento deseado	Comparar las diferentes ofertas Reservar el establecimiento deseado Pagar la reserva y mostrar la reserva con el pago de la reserva Chequear confirmación de reserva	Asistir físicamente al restaurante elegidos Mostrar el nivel de reserva via mail o por la aplicación Ver historial de reservas Recomendar a sus conocidos
Needs and Pains What does the customer want to achieve or avoid? Tip: Reduce ambiguity, e.g. by using the first person narrator.	Reservar en lugares desconocidos para ir a comer Encontrar información relevante y de interés No conseguir mesa No tiempo para conseguir por disponibilidad	Encontrar un sistema de reserva sencillo Tener que hacer fila	Que el funcionamiento de la app sea intuitivo y fácil de entender Interfaz sencilla No funcionamiento de la aplicación Información desactualizada	Diferentes métodos de reserva Reserva información para cualquier cambio Elegir la mesa deseada Diferentes métodos de pago Poder ver la reservas anteriores Métodos de pago rápidos y seguros	Sentarse en el lugar deseado sin complicaciones Que no se haya realizado la reserva correctamente
Touchpoint What part of the service do they interact with?	SEO / SEM Publicidad online Boca en boca Correo electrónico	Página web de TakeIt Medios de comunicación Web de reservas Correo electrónico	Aplicación de TakeIt Soporte de contacto	Aplicación de TakeIt Métodos de pago Soporte de contacto	Aplicación de TakeIt Correo electrónico Redes sociales Ofertas / mailing Encuestas de satisfacción
Customer Feeling What is the customer feeling? Tip: Use the emoji app to express more emotions	😞 😞	😞 😞	😞	😞 😞	😞
Backstage					
Opportunities What could we improve or introduce?	Hacer uso del email marketing y las redes sociales Tener un buen SEO / SEM y publicidad	Información relevante y de valor en el página web que incite a descargar	Buen diseño de pantallas (UX/UI) que permitan al usuario navegar fácilmente por ellas. Mantener actualizada la información de los	Buen diseño de pantallas (UX/UI) que permitan al usuario navegar fácilmente Forma de pago segura y variadas Confirmación de reserva via mail Compartir reserva con Alertas emergentes ante	Programas de fidelización

--- key goals and needs --- pains

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Content Prototype

Lado de usuarios finales

Content Prototype 01

Punto A: Ingreso a la plataforma

Punto B: Ver disponibilidad de mesas

Encontrá tu lugar

(Se muestra las diferentes opciones gastronómicas con sus respectivas mesas disponibles)

(En caso de que el usuario desee ver el mapa con las disponibilidades accede a las sección "Mapa")

(Se muestra un mapa con la cantidad de mesas disponibles en los diferentes comercios gastronómicos)

[Fin]

Content Prototype 02

Punto A: Selección del lugar gastronómico

Punto B: Reservar un lugar

Realiza tu reserva

- ¿Cuántas personas son? [>>]
- ¿En qué fecha quieren reservar? [>>]
- ¿A qué hora quieren reservar? [>>]
- Conocé un poco más acerca del lugar gastronómico

(Completa el detalle de la reserva)

Confirmar la reserva

- CONFIRMAR RESERVA [>>]

Tu reserva ha sido realizada con éxito. Se ha enviado una copia a tu correo

(Se muestra el detalle de la reserva y el usuario continúa navegando por la aplicación)

(En caso de querer cancelar la reserva)

- CANCELAR RESERVA [>>]

[Fin]

Lado de establecimientos comerciales

Content Prototype 01

Punto A: Ingreso a la plataforma

Punto B: Ver disponibilidad de mesas

Hola, [nombre del establecimiento]

Hoy es: [fecha del día]

(Se muestra un plano del establecimiento con sus respectivas numeraciones y reservas)

(El cliente podrá ver el estado de las mesas en tiempo real)

Content Prototype 02

Punto A: Ingreso a la plataforma

Punto B: Agregar una promoción

Promociones

(Se muestra un calendario con todas las promociones cargadas por el establecimiento correspondiente a un día en particular)

(Elige "añadir un evento")

Crear un evento

- AÑADIR EVENTO [>>]
 - El evento ha sido añadido

[Fin]

Content Prototype 03

Punto A: Ingreso a la plataforma

Punto B: Aceptar una reserva

Notificaciones

(Se muestra un listado con las notificaciones de las reservas entrantes y las canceladas)

(Elige la notificación que dice “Nueva reserva”)

- ACEPTAR RESERVA [>>]
- CANCELAR RESERVA [>>]

(En caso de “aceptar reserva”)

Seleccionar la mesa destinada al cliente

(Se muestra un plano del establecimiento para elegir la mesa deseada)

- SELECCIONAR [>>]
 - Se ha realizado la reserva con éxito

(En caso de “cancelar reserva”)

La reserva ha sido cancelada

[Fin]

Content Prototype 04

Punto A: Ingreso a la plataforma

Punto B: Completar una reserva

Reservas

(Se muestra un cronograma con las reservas destinadas a cada rango de horario particular)

(Selecciona un conjunto de horarios)

(Selecciona una reserva específica)

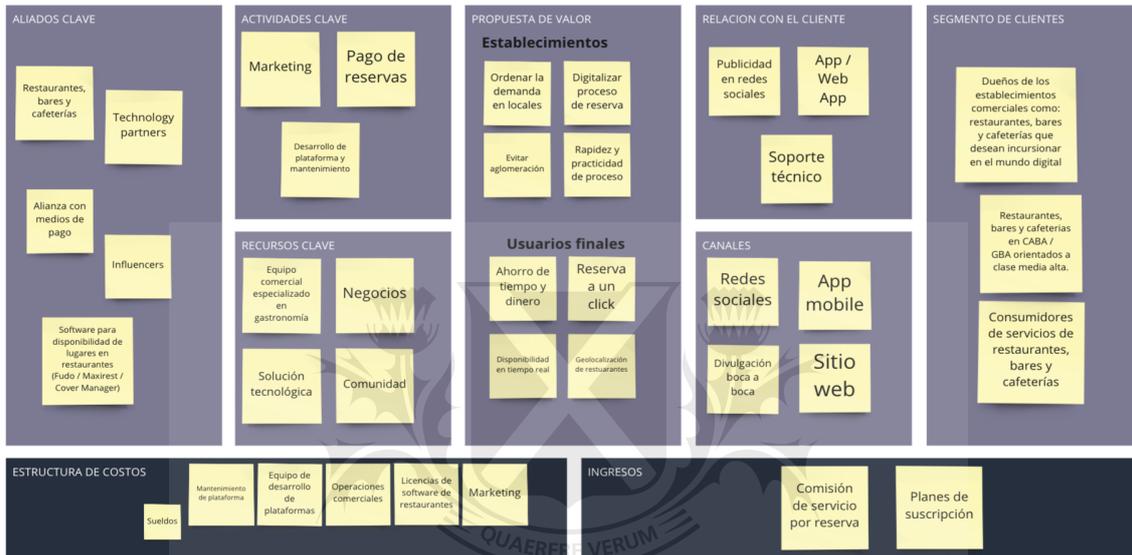
- RESERVA COMPLETADA [>>]
 - La reserva ha sido completada
- CANCELAR RESERVA [>>]
 - La reserva ha sido cancelada

[Fin]

Anexos Modelo de negocio

Anexo 18. Business Model Canvas

A corto plazo



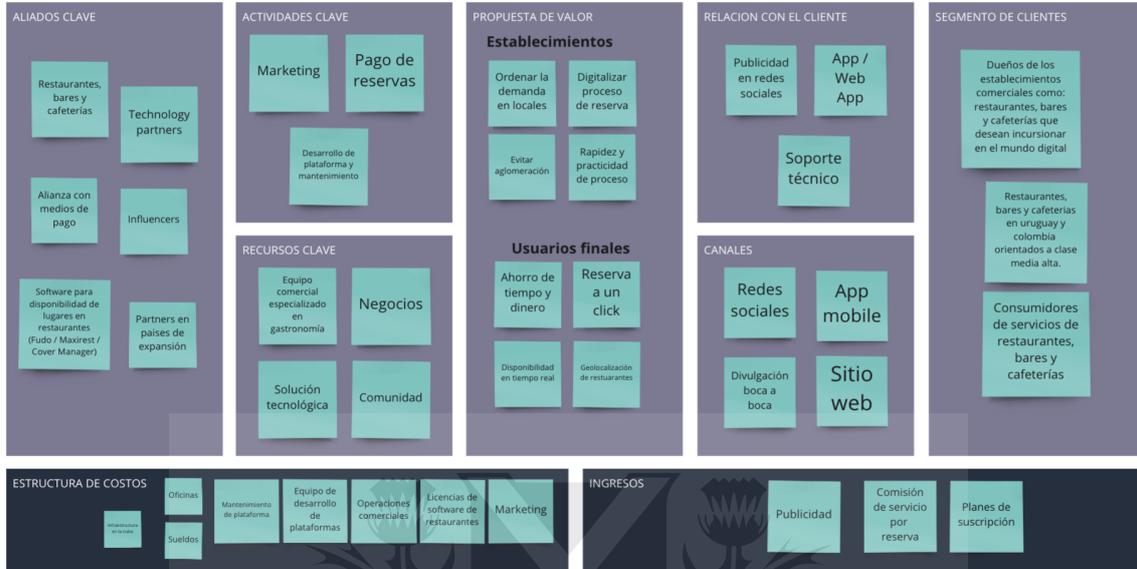
Fuente: Elaboración propia

Mediano plazo



Fuente: Elaboración propia

A largo plazo



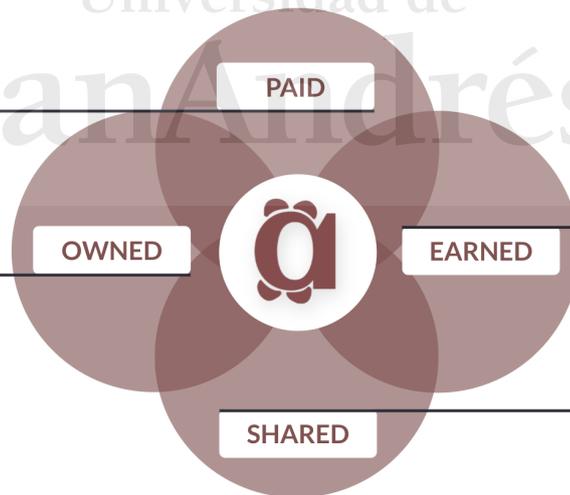
Fuente: Elaboración propia

Anexos Plan de Marketing

Anexo 19. Modelo P.E.S.O.

YOUTUBE
DISPLAY
SEM
SOCIAL ADS
DIGITAL ADVERTISING
MARKETING PAGO

PROPIEDADES WEB
SITIO WEB
APP MOBILE
CANALES SOCIALES
EMAIL



COMENTARIOS
SHARES
SEO
CONTENIDO GANADO

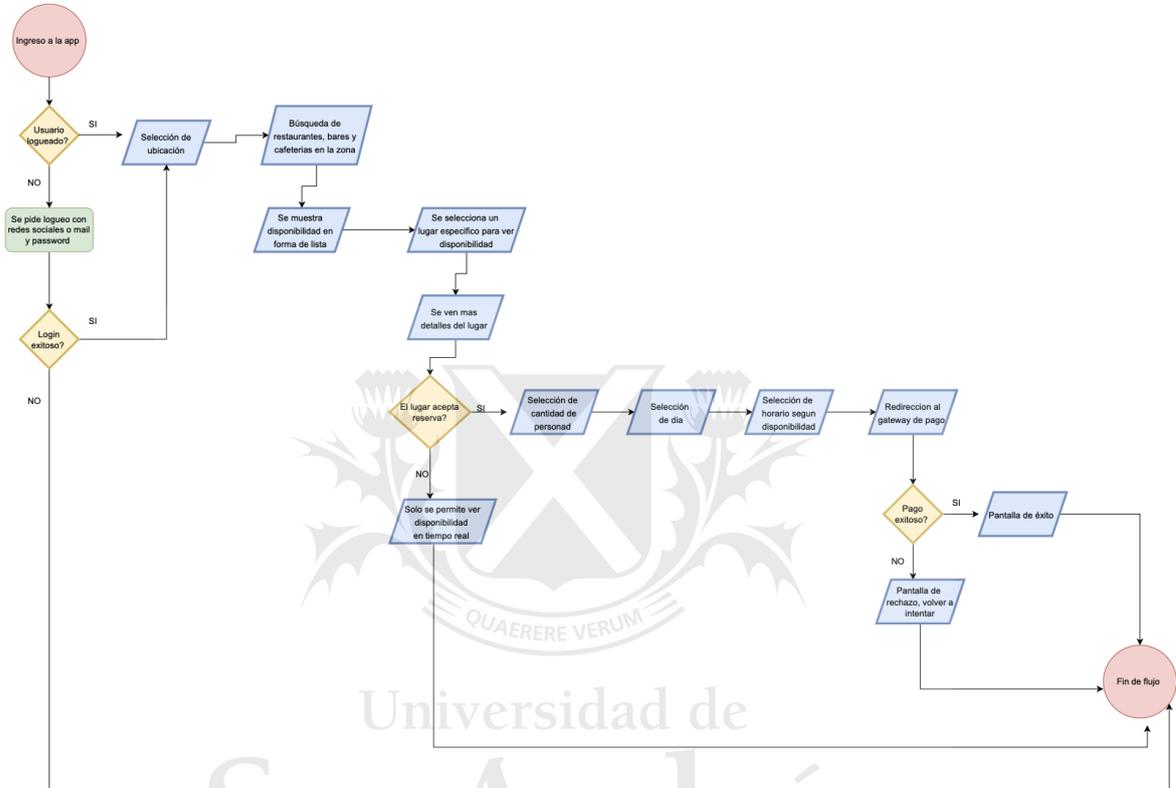
CONTENIDO COMPARTIDO
SHARES
COMENTARIOS
REVIEWS

Fuente: Elaboración propia

Anexos Operaciones del Negocio

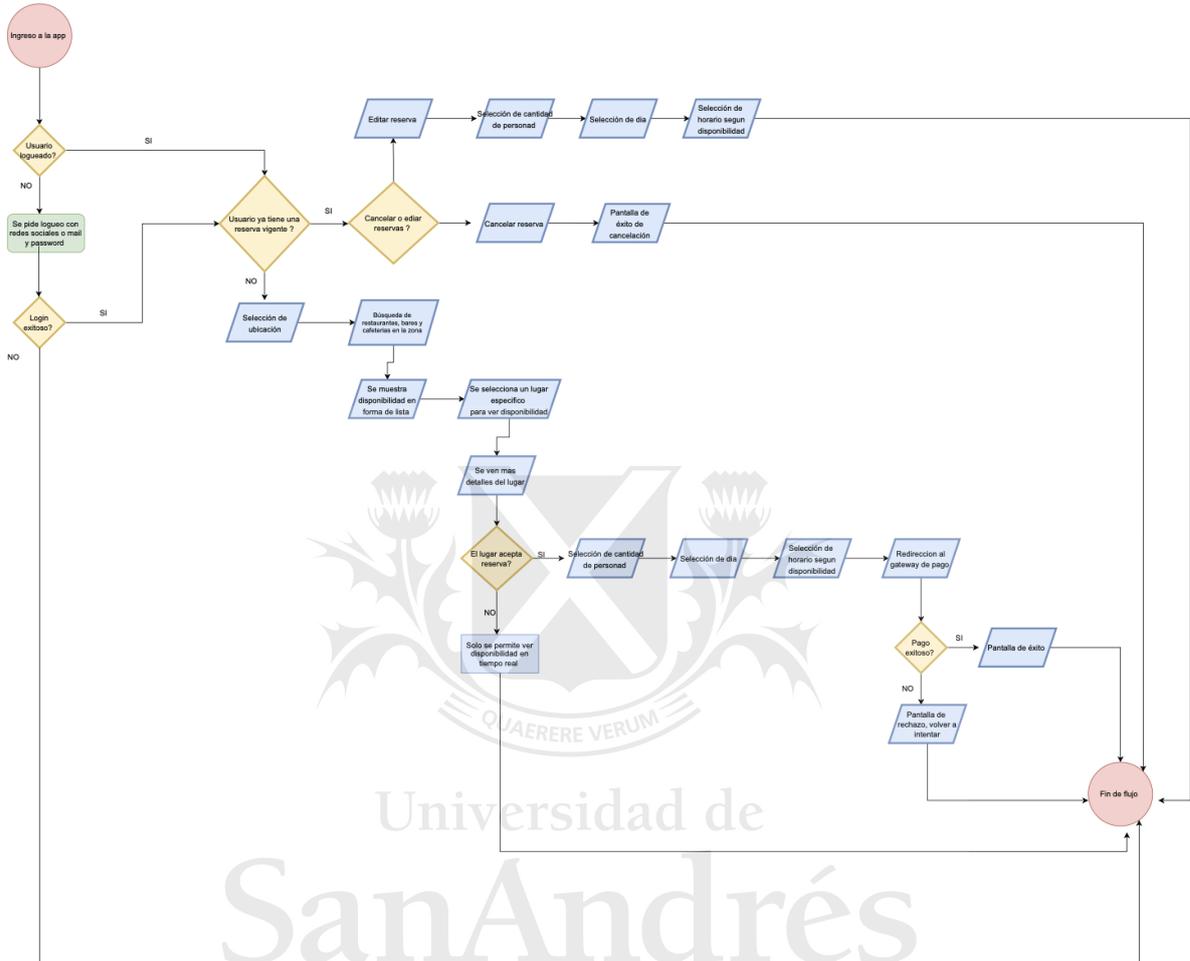
Anexo 20. Diagramas de flujo usuario final

Sección Home



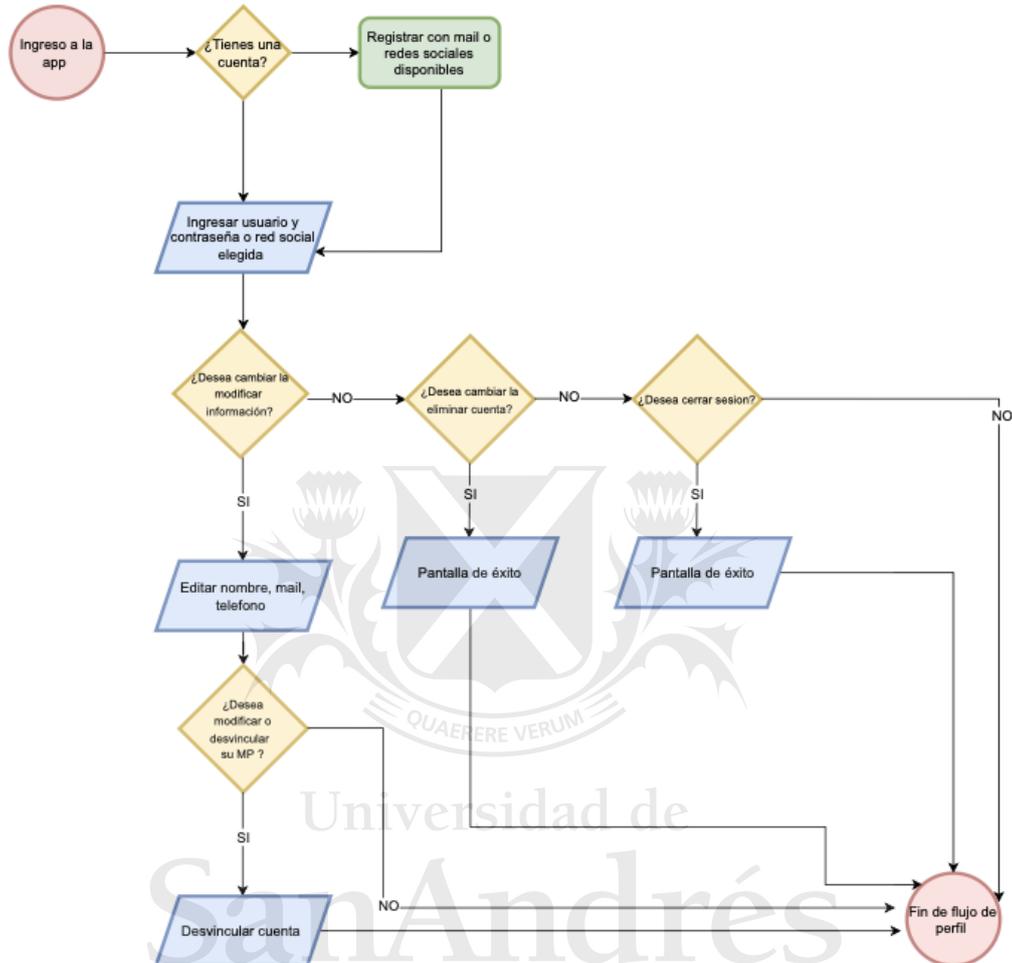
Fuente: Elaboración propia

Sección Reservas



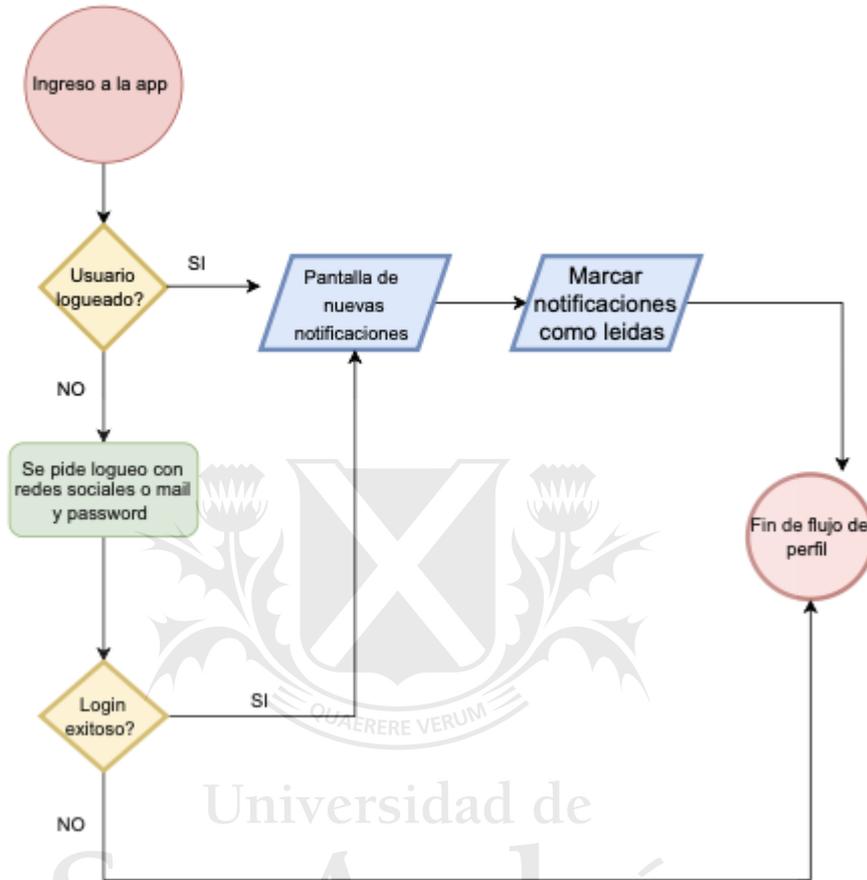
Fuente: Elaboración propia

Sección Registro y perfil de usuario



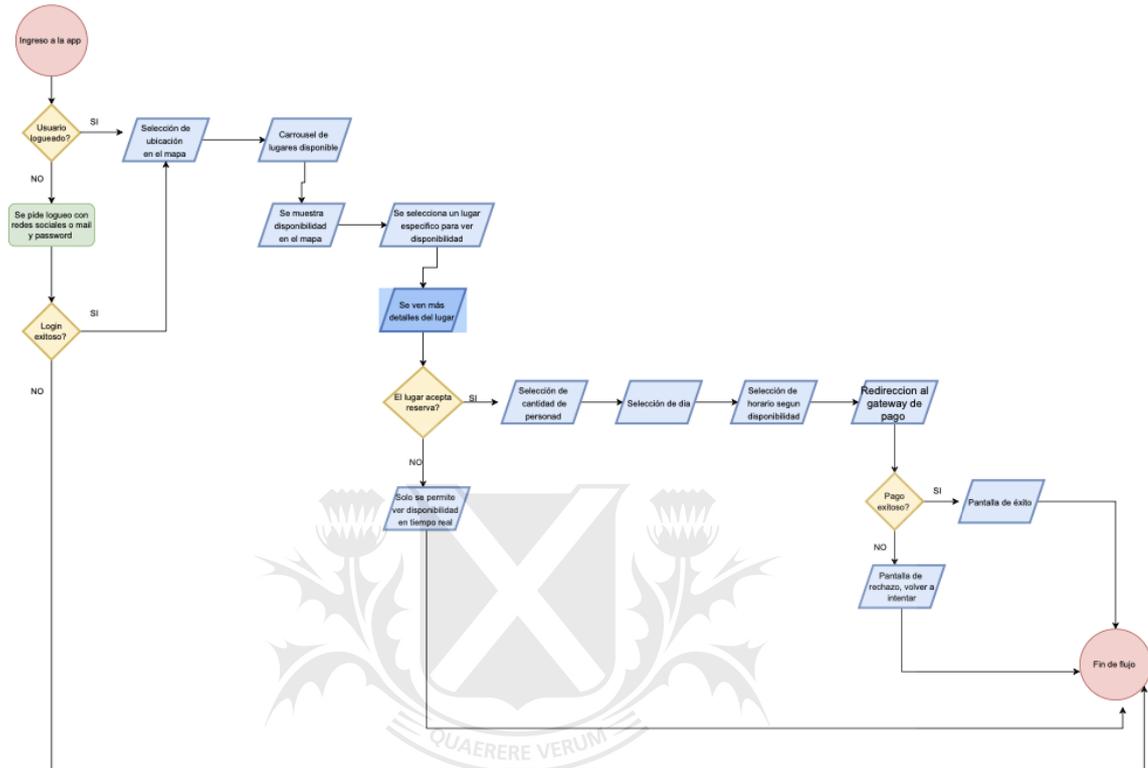
Fuente: Elaboración propia

Sección Notificaciones



Fuente: Elaboración propia

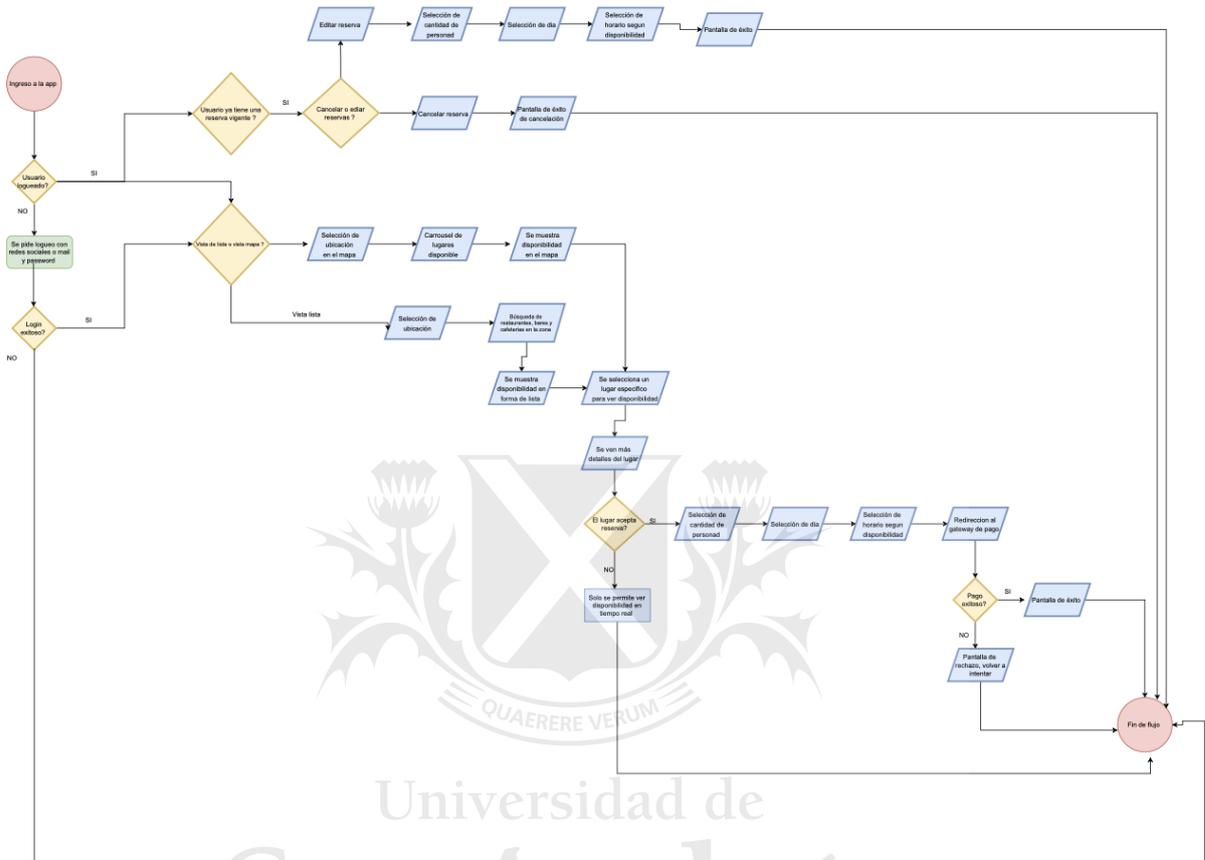
Sección Vista Mapa



Universidad de
Fuente: Elaboración propia

SanAndrés

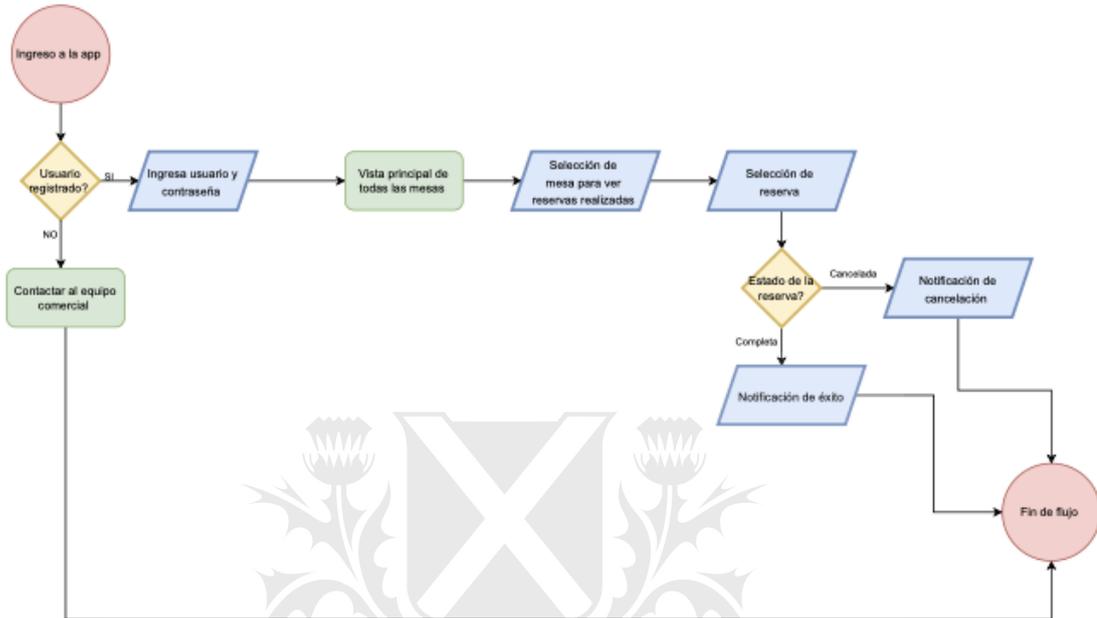
Flujo completo usuario final



Fuente: Elaboración propia

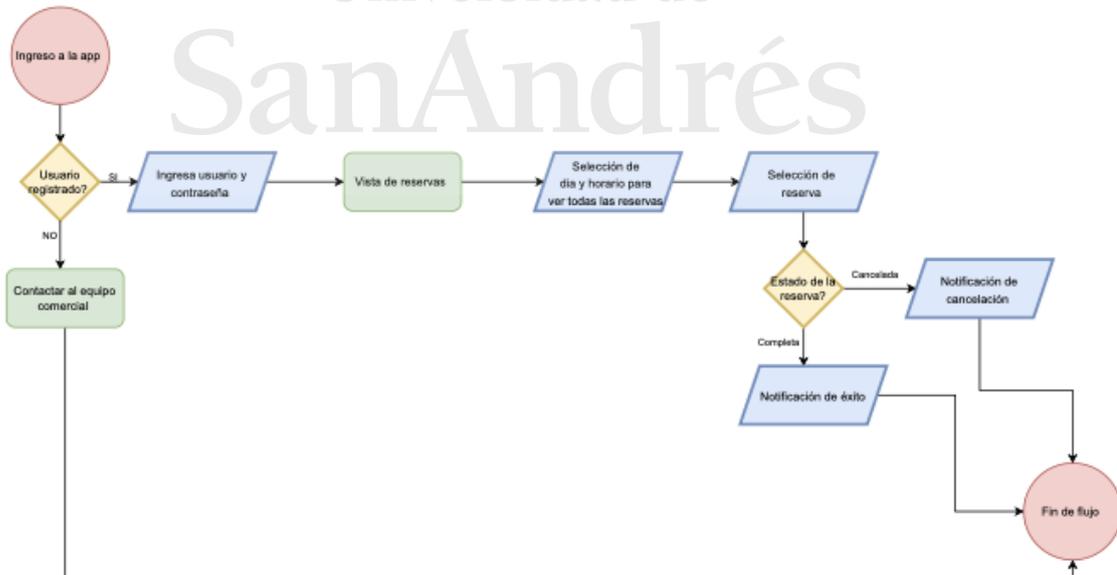
Anexo 21. Diagramas de flujo establecimientos

Sección Home



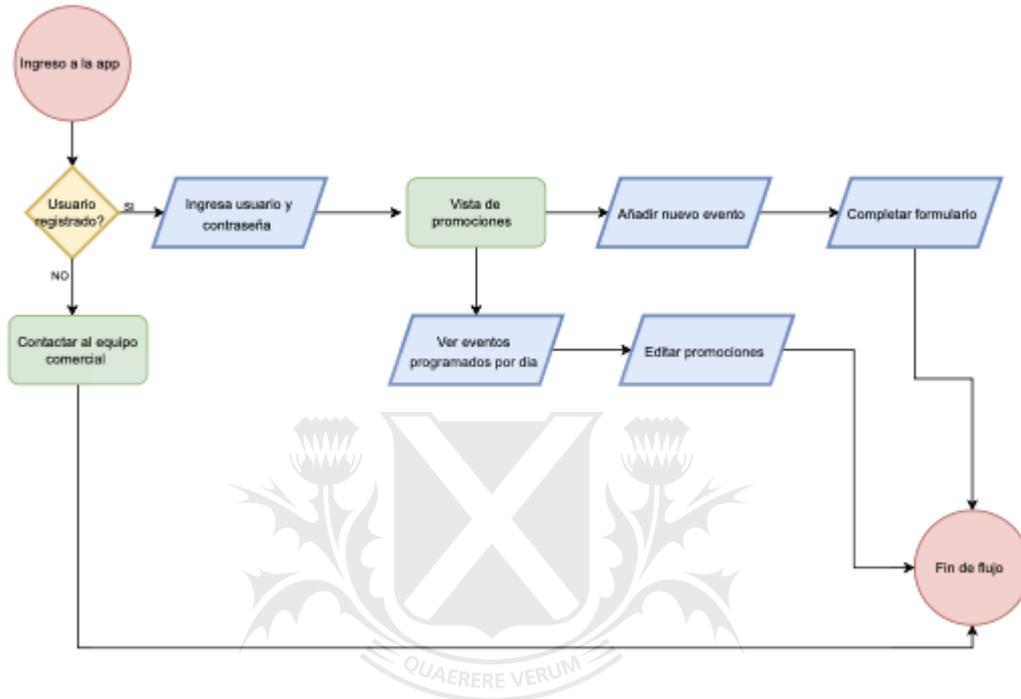
Fuente: Elaboración propia

Sección Reservas



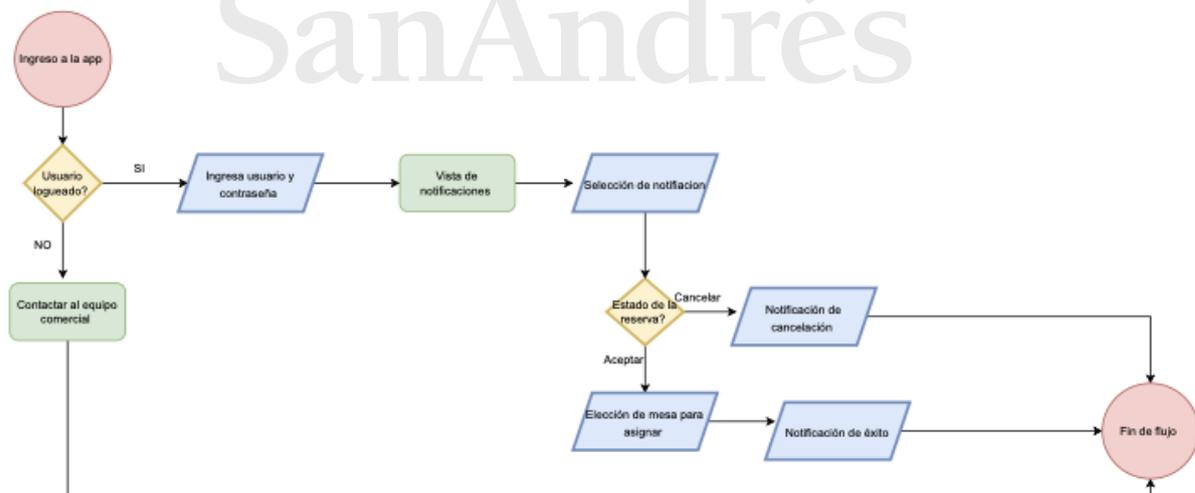
Fuente: Elaboración propia

Sección Promociones



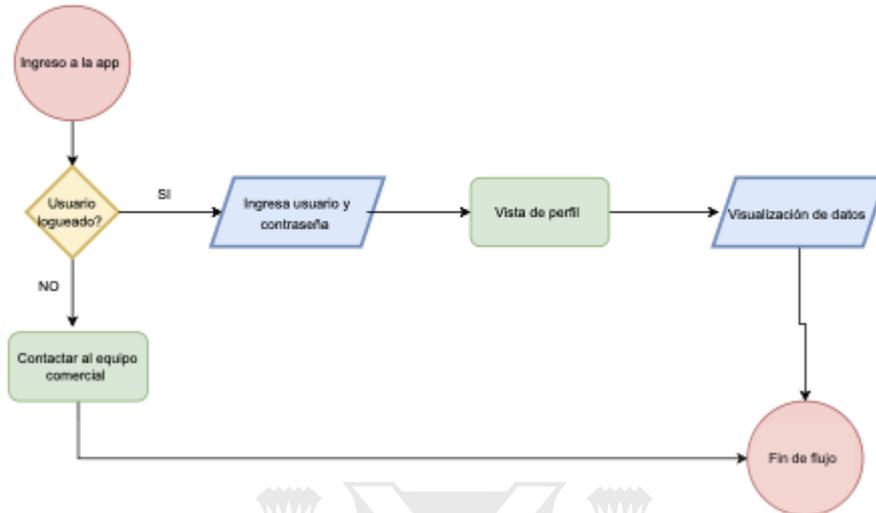
Fuente: Elaboración propia

Sección Notificaciones



Fuente: Elaboración propia

Sección Perfil

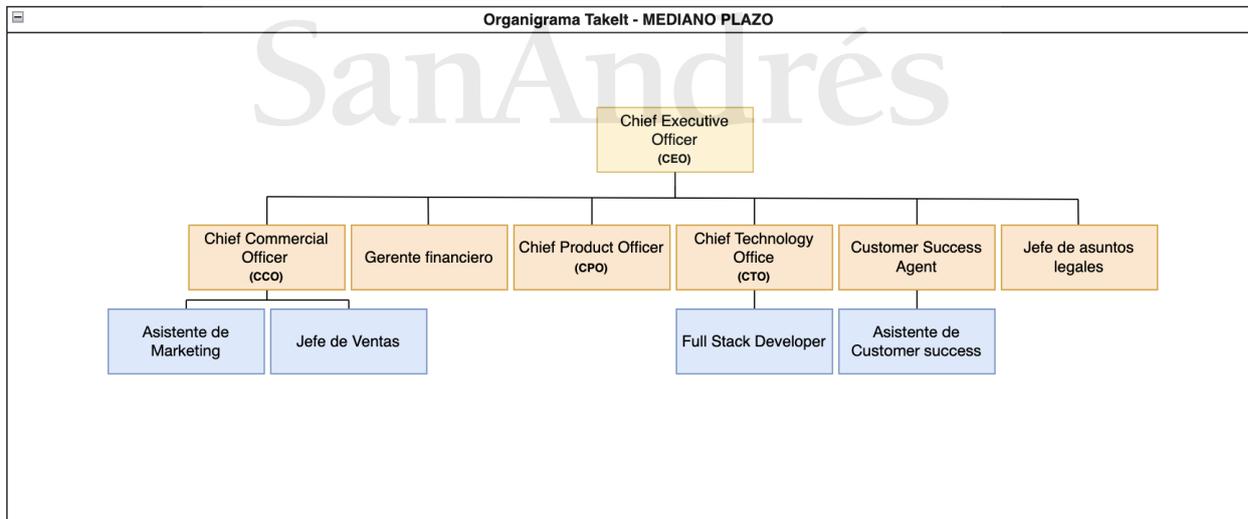


Fuente: Elaboración propia

Anexos Equipo

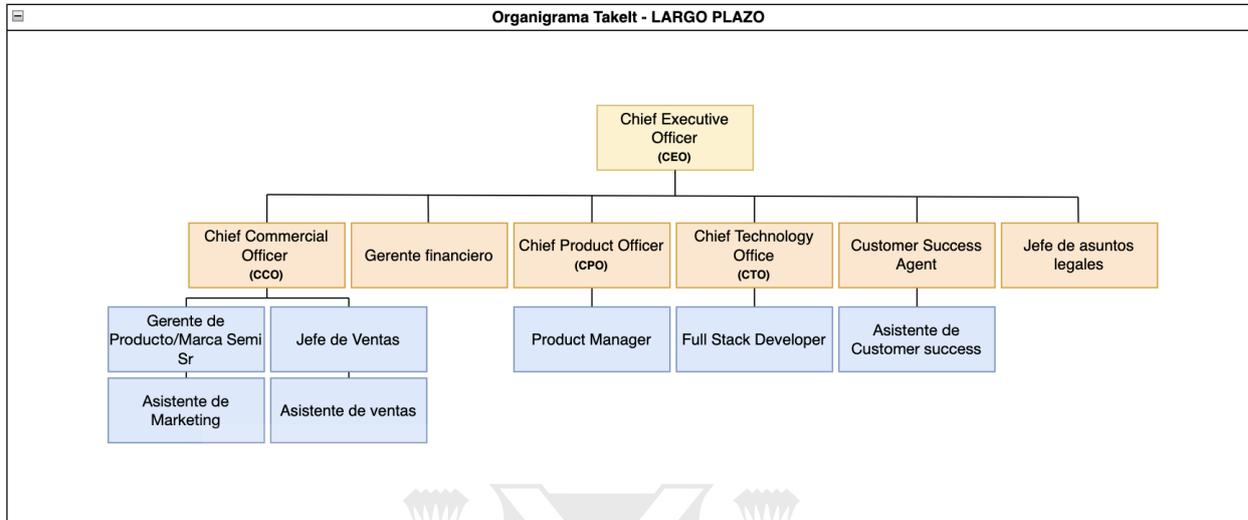
Anexo 22. Organigrama Takelt

Anexo 22.1 Organigrama Takelt a mediano plazo



Fuente: Elaboración propia

Anexo 22.2 Organigrama Takelt a largo plazo



Fuente: Elaboración propia

Anexos Costos, Finanzas e Inversión

Anexo 23. Detalle de inversiones. Inversiones en Marketing y Ventas

Anexo 23.1 Acción con influencers.

Tarifario influencers	En USD	En pesos	
Sorteos	USD363.64	\$ 60,000.00	
Story standar 1	USD60.61	\$ 10,000.00	Tres Tenedores
Story standar 2	USD606.06	\$ 100,000.00	Barassi / Paulina Cocina
Posteos	USD484.85	\$ 80,000.00	
Posteos de influencers primer nivel	USD3,030.30	\$ 500,000.00	
Posteos de influencers primer nivel	USD1,515.15	\$ 250,000.00	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23.2 Publicidad en vía pública

Publicidad en vía pública	Periodo	Cantidad	En USD	En pesos
Soportes digitales				
Digital Light ALTO PALERMO	30 días	1	USD4,600.92	\$ 759,151.58
Digital Light DISTRITO ARCOS	30 días	1	USD1,316.05	\$ 217,147.81
Digital Light RECOLETA URBAN MALL	30 días	1	USD108.47	\$ 17,898.32
Pantalla Digital PASEO HOUSSAY	30 días	1	USD680.63	\$ 112,303.73
Subte				
Boca de Acceso Transiluminados en boca	30 días	25	USD18,951.15	\$ 3,126,940.08
Interior de Vagón Formado por cuadros le	30 días	5	USD3,924.25	\$ 647,501.25
Afiches Circuito en pasillos	30 días	300	USD6,151.15	\$ 1,014,939.53

Fuente: Elaboración propia

Anexo 24. Proyección de inversiones

Inversión en Desarrollo

Sueldos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Sueldo USD / mes	Sueldo ARG / mes
Director de Informática (CTO)	USD12,581.83	USD24,670.25	USD25,163.66	USD25,677.00	USD26,211.29	USD26,767.60	USD2,055.85	\$339,216
Full Stack Developer	USD2,988.81	USD5,858.11	USD5,975.27	USD5,977.61	USD6,102.00	USD6,231.51	USD488.18	\$80,549

Fuente: Elaboración propia

Freelancers	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Precio x día	Precio x hr
Full Stack	USD36,400.00	USD72,240.00	USD73,080.00	USD78,960.00	USD72,240.00	USD71,680.00	USD280.00	USD35.00 * 8hrs x día

Fuente: Elaboración propia

Inversiones en activos fijos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	En dolares	En pesos
Desarrollo App / Sitio web								
Proveedores de Apps	-	USD150.00	USD150.00	USD150.00	USD150.00	USD150.00	USD150.00	\$24,300
Desarrollo de App clientes	USD22,400.00	USD11,200.00	USD11,200.00	USD5,600.00	USD5,600.00	USD5,600.00	USD22,400.00	\$3,628,800
Desarrollo de App usuarios finales	USD23,400.00	USD11,700.00	USD11,700.00	USD5,850.00	USD5,850.00	USD5,850.00	USD23,400.00	\$3,790,800
Bases de datos MySQL	USD0.00	USD10,700.00	USD10,700.00	USD10,700.00	USD10,700.00	USD10,700.00		
Software factory	USD10,000.00	USD10,000.00	USD10,000.00	USD10,000.00	USD10,000.00	USD10,000.00		
	USD55,800.00	USD43,750.00	USD43,750.00	USD32,300.00	USD32,300.00	USD32,300.00		

Fuente: Elaboración propia

Inversión en Marketing

Inversiones en Marketing	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Marketing digital						
Marketing para usuarios finales	USD7,100.00	USD71,200.00	USD48,000.00	USD48,000.00	USD48,000.00	USD48,000.00
Marketing para clientes	USD4,200.00	USD45,400.00	USD39,600.00	USD39,600.00	USD39,600.00	USD39,600.00
	USD11,300.00	USD116,600.00	USD87,600.00	USD87,600.00	USD87,600.00	USD87,600.00
Acción con influencers						
Relacionados con comida / cocin	USD1,212.12	USD5,090.91	USD3,757.58	USD2,424.24	USD1,333.33	USD1,333.33
	USD1,212.12	USD5,090.91	USD3,757.58	USD2,424.24	USD1,333.33	USD1,333.33
Publicidad via publica						
Digital Light Shopping	USD6,025.44	USD18,401.75	USD12,267.83	USD6,025.44	USD6,025.44	USD6,025.44
	USD6,025.44	USD18,401.75	USD12,267.83	USD6,025.44	USD6,025.44	USD6,025.44
	USD18,537.56	USD140,092.66	USD103,625.41	USD96,049.68	USD94,958.77	USD94,958.77

Fuente: Elaboración propia

Acción con influencers.

Acción con influencers	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Influencers	Cant. de stories	En USD										
Dario Barassi	1	USD606.06	4	USD2,424.24	3	USD1,818.18	2	USD1,212.12	1	USD606.06	1	USD606.06
Paulina cocina	1	USD606.06	4	USD2,424.24	3	USD1,818.18	2	USD1,212.12	1	USD606.06	1	USD606.06
Tres Tenedores	0	USD0.00	4	USD242.42	2	USD121.21	0	USD0.00	2	USD121.21	2	USD121.21
Total		USD1,212.12		USD5,090.91		USD3,757.58		USD2,424.24		USD1,333.33		USD1,333.33

Fuente: Elaboración propia

Publicidad en vía pública.

Publicidad en vía pública	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Digital Light ALTO PALERMO	USD4,600.92	USD13,802.76	USD9,201.84	USD4,600.92	USD4,600.92	USD4,600.92
Digital Light DISTRITO ARCOS	USD1,316.05	USD3,948.14	USD2,632.09	USD1,316.05	USD1,316.05	USD1,316.05
Digital Light RECOLETA URBAN MAL	USD108.47	USD650.85	USD433.90	USD108.47	USD108.47	USD108.47
Total	USD6,025.44	USD18,401.75	USD12,267.83	USD6,025.44	USD6,025.44	USD6,025.44

Fuente: Elaboración propia

Inversión en Capital de Trabajo

Sueldos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Sueldo USD / mes	Sueldo ARG / mes
Chief Executive Officer	USD12,335.13	USD24,670.25	USD25,163.66	USD25,677.00	USD26,211.29	USD26,767.60	USD2,055.85	\$339,216
Gerente financiero	USD6,186.29	USD12,372.58	USD12,620.03	USD12,877.48	USD13,145.44	USD13,424.44	USD1,031.05	\$170,123
Chief Product Officer (CPO)	USD11,971.49	USD23,942.98	USD24,421.84	USD24,920.05	USD25,438.58	USD25,978.50	USD1,995.25	\$329,216
Director de Informática (CTO)	USD12,335.13	USD24,670.25	USD25,163.66	USD25,677.00	USD26,211.29	USD26,767.60	USD2,055.85	\$339,216
Full Stack Developer	USD2,929.05	USD5,858.11	USD5,975.27	USD5,977.61	USD6,102.00	USD6,231.51	USD488.18	\$80,549
Chief Commercial Officer (CCO)	-	USD14,545.45	USD14,836.36	USD15,139.03	USD15,454.04	USD15,782.04	USD1,212.12	\$200,000
Agent Customer Success	-	-	USD8,901.82	USD9,083.42	USD9,272.42	USD9,469.22	USD727.27	\$120,000
Asistente de Marketing y ventas	-	-	USD5,307.41	USD5,415.68	USD5,528.37	USD5,645.71	USD433.61	\$71,546.00
Asistente de Customer success	-	-	-	USD5,309.49	USD5,419.97	USD5,535.01	USD433.61	\$71,546.00
Jefe de asuntos legales	-	-	-	USD10,185.89	USD10,397.84	USD10,618.53	USD831.85	\$137,256
Jefe de Ventas	-	-	-	USD10,760.58	USD10,984.49	USD11,217.62	USD878.79	\$145,000
Product manager	-	-	-	-	USD13,282.31	USD13,564.21	USD1,084.30	\$178,909.00
Gerente de Producto/Marcas Sem	-	-	-	-	-	USD17,825.00	USD1,454.55	\$240,000
Asistente de ventas	-	-	-	-	-	USD5,313.78	USD433.61	\$71,546.00
	USD45,757.09	USD106,059.64	USD122,390.06	USD151,023.23	USD167,448.03	USD194,140.76		

Fuente: Elaboración propia

Inversión en Asuntos Legales

Inversiones en activos fijos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>Registro de marca y patente</u>						
Registro de marca	USD15.00	-	-	-	-	-
Dominio	USD10.00	-	-	-	-	-
	USD25.00	USD0.00	USD0.00	USD0.00	USD0.00	USD0.00

Fuente: Elaboración propia

Inversión en Pago de Impuestos

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	-	38,559	149,852	1,504,342	1,967,018	2,535,667
Costo por ventas	-	2,503	3,574	4,472	5,544	6,714
Ingresos brutos (9,2%)	-	3,547	13,786	138,400	180,966	233,281
RESULTADO BRUTO	-	32,508	132,492	1,361,471	1,780,509	2,295,671
Costos operativos	-	145,755	415,069	409,011	519,489	564,087
Depreciaciones y Amortizaciones	-	3,135	25,819	54,871	45,943	61,821
RESULTADO OPERATIVO	-	148,890	408,380	331,390	796,038	1,669,764
Rtdo. Imp. a las ganancias (25%)		37,223	102,095	82,848	199,010	417,441
Crédito fiscal año previo		-	37,223	139,318	222,165	-
Saldo Impuesto año corriente		37,223	139,318	222,165	23,156	417,441
Impuesto a pagar		-	-	-	23,156	417,441
RESULTADO NETO	-	111,668	306,285	248,543	597,029	1,252,323

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25. Precio

Anexo 25.1 Cantidad de establecimientos asociados a cada tipo de plan en el año de lanzamiento.

Año 1	Plan starter (\$1900)	Plan plus (\$3500)
Julio	40	20
Agosto	60	30
Septiembre	90	30
Octubre	120	40
Noviembre	145	40
Diciembre	175	60
Enero	205	80
Febrero	220	85
Marzo	265	95
Abril	305	110
Mayo	340	130
Junio	360	145

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25.2 Cantidad de establecimientos asociados a cada tipo de plan del año 2 al año 5

Año 2	Plan starter (\$2150)	Plan plus (\$3680)
Q3	420	210
Q4	550	225
Q1	635	250
Q2	550	450

Fuente: Elaboración propia

	Plan starter	Plan plus
Año 3	550	700
Año 4	600	900
Año 5	700	1100

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25.3 Ingreso estimados en base al modelo de suscripción

Año 1	Ingreso para Takelt
Julio	USD 884,85
Agosto	USD 1.327,27
Septiembre	USD 1.672,73
Octubre	USD 2.230,30
Noviembre	USD 2.518,18
Diciembre	USD 3.287,88
Enero	USD 4.057,58
Febrero	USD 4.336,36
Marzo	USD 5.066,67
Abril	USD 5.845,45
Mayo	USD 6.672,73
Junio	USD 7.221,21

Fuente: Elaboración propia

Año 2	Ingreso para Takelt
Q3	USD 30.469,09
Q4	USD 36.554,55
Q1	USD 41.550,00
Q2	USD 51.609,09

Fuente: Elaboración propia

	Ingreso para Takelt
Año 3	USD 301.127
Año 4	USD 397.309
Año 5	USD 524.364

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25.4 Cantidad de reservas del año 1 al año 5

Año 1	Cantidad de establecimientos	Cantidad de reservas
Julio	20	100
Agosto	30	120
Septiembre	30	140
Octubre	40	200
Noviembre	40	280
Diciembre	60	480
Enero	80	400
Febrero	85	510
Marzo	95	475
Abril	110	1100
Mayo	130	650
Junio	145	2175

Fuente: Elaboración propia

Año 2	Cantidad de establecimientos	Cantidad de reservas
Q3	210	2100
Q4	225	4050
Q1	250	3750
Q2	450	5400

Fuente: Elaboración propia

	Cantidad de establecimientos	Cantidad de reservas
Año 3	700	12600
Año 4	900	18000
Año 5	1100	33000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25.5 Ingreso estimados en base al modelo de comisión por servicio de reserva

Año 1	Ingreso para Takelt por reservas
--------------	---

Julio	USD 30,30
Agosto	USD 45,45
Septiembre	USD 42,42
Octubre	USD 60,61
Noviembre	USD 84,85
Diciembre	USD 145,45
Enero	USD 121,21
Febrero	USD 154,55
Marzo	USD 143,94
Abril	USD 333,33
Mayo	USD 196,97
Junio	USD 659,09

Fuente: Elaboración propia

Año 2	Ingreso para Takelt
Q3	USD 2.672,73
Q4	USD 5.154,55
Q1	USD 4.772,73
Q2	USD 6.872,73

Fuente: Elaboración propia

	Ingreso para Takelt
Año 3	USD 73.309,09
Año 4	USD 117.818,18
Año 5	USD 240.000,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26. Gastos de operación.

Anexo 26.1 Sueldos

Personal de Takelt

Sueldos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Sueldo USD / mes	Sueldo ARG / mes
Chief Executive Officer	USD12,335.13	USD24,670.25	USD25,163.66	USD25,677.00	USD26,211.29	USD26,767.60	USD2,055.85	\$339,216
Gerente financiero	USD6,186.29	USD12,372.58	USD12,620.03	USD12,877.48	USD13,145.44	USD13,424.44	USD1,031.05	\$170,123
Chief Product Officer (CPO)	USD11,971.49	USD23,942.98	USD24,421.84	USD24,920.05	USD25,438.58	USD25,978.50	USD1,995.25	\$329,216
Director de Informática (CTO)	USD12,335.13	USD24,670.25	USD25,163.66	USD25,677.00	USD26,211.29	USD26,767.60	USD2,055.85	\$339,216
Full Stack Developer	USD2,929.05	USD5,858.11	USD5,975.27	USD5,977.61	USD6,102.00	USD6,231.51	USD488.18	\$80,549
Chief Commercial Officer (CCO)	-	USD14,545.45	USD14,836.36	USD15,139.03	USD15,454.04	USD15,782.04	USD1,212.12	\$200,000
Agent Customer Success	-	-	USD8,901.82	USD9,083.42	USD9,272.42	USD9,469.22	USD727.27	\$120,000
Asistente de Marketing y ventas	-	-	USD5,307.41	USD5,415.68	USD5,528.37	USD5,645.71	USD433.61	\$71,546.00
Asistente de Customer success	-	-	-	USD5,309.49	USD5,419.97	USD5,535.01	USD433.61	\$71,546.00
Jefe de asuntos legales	-	-	-	USD10,185.89	USD10,397.84	USD10,618.53	USD831.85	\$137,256
Jefe de Ventas	-	-	-	USD10,760.58	USD10,984.49	USD11,217.62	USD878.79	\$145,000
Product manager	-	-	-	-	USD13,282.31	USD13,564.21	USD1,084.30	\$178,909.00
Gerente de Producto/Marcas Sem	-	-	-	-	-	USD17,825.00	USD1,454.55	\$240,000
Asistente de ventas	-	-	-	-	-	USD5,313.78	USD433.61	\$71,546.00
	USD45,757.09	USD106,059.64	USD122,390.06	USD151,023.23	USD167,448.03	USD194,140.76		

Fuente: Elaboración propia

Aportes y contribuciones

Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social			
Contribuciones	Empleador	Trabajador	
Jubilación	16.00%	11.00%	27.00%
PAMI	2.00%	3.00%	5.00%
Obra Social	6.00%	3.00%	9.00%
Fondo Nacional de Empleo	1.50%	-	1.50%
Seguro de Vida Obligatorio	0.03%	-	0.03%
ART	(Lo que cotice la ART)	-	-
			0.43USD

Fuente: Argentina.gov.ar

Freelancers.

Freelancers	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Precio x día	Precio x hr
UX Designer	USD15,600.00	USD30,960.00	USD31,320.00	USD33,840.00	USD30,960.00	USD30,720.00	USD120.00	USD20.00
Full Stack	USD36,400.00	USD72,240.00	USD73,080.00	USD78,960.00	USD72,240.00	USD71,680.00	USD280.00	USD35.00
Full Stack	USD0.00	USD0.00	USD0.00	USD67,680.00	USD61,920.00	USD61,440.00	USD240.00	USD30.00
	USD52,000.00	USD103,200.00	USD104,400.00	USD180,480.00	USD165,120.00	USD163,840.00		
Días hábiles	130	258	261	282	258	256		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26.2 Equipamiento y Materiales (proyecciones)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tablets	-	USD 75.575	USD 158.969	USD 130.30	USD 104.242	USD 179.818

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26.3. API Mercadopago (proyecciones)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
API Mercado Pago	-	USD 93	USD 214	USD 176	USD 252	USD 462

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26.4. API Restaurantes (proyecciones)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
API Restaurantes	-	USD 2.410	USD 3.360	USD 4.296	USD 5.292	USD 6.252

Fuente: Elaboración propia

Anexos Plan de Implementación y Riegos

Anexo 27. Cantidad de establecimientos por barrio del año 1 al año 5

Año lanzamiento.

Julio - LANZAMIENTO 2023				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	5	5	5	15
Recoleta	5	5	5	15
Puerto Madero	5	5	5	15
San Isidro	5	5	5	15
Total	20	20	20	60

Fuente: Elaboración propia

Agosto				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total

Palermo	10	10	10	30
Recoleta	5	10	5	20
Puerto Madero	5	5	5	15
San Isidro	10	10	5	25
Total	30	35	25	90

Fuente: Elaboración propia

Septiembre				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	10	15	10	35
Recoleta	10	10	5	25
Puerto Madero	5	5	5	15
Núñez	0	0	5	5
Belgrano	5	5	0	10
San Isidro	10	10	10	30
Total	40	45	35	120

Fuente: Elaboración propia

Octubre				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	15	15	15	45
Recoleta	10	15	5	30
Las Cañitas	5	5	5	15
Puerto Madero	5	5	5	15
Núñez	5	0	5	10
Belgrano	5	10	0	15
San Isidro	10	10	10	30
Total	55	60	45	160

Fuente: Elaboración propia

Noviembre				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	15	15	15	45
Recoleta	10	15	5	30
Las Cañitas	5	5	5	15
Puerto Madero	10	5	5	20
Villa Devoto	0	0	5	5
Núñez	5	0	5	10
Belgrano	5	10	0	15
Vicente López	5	5	5	15
San Isidro	10	10	10	30
Total	65	65	55	185

Fuente: Elaboración propia

Diciembre				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	15	15	15	45
Recoleta	10	15	5	30
Las Cañitas	5	5	5	15
Puerto Madero	10	5	5	20
San Telmo	5	5	5	15
Villa Devoto	5	5	5	15
Chacarita	5	5	5	15
Núñez	5	5	5	15
Belgrano	5	10	5	20
Vicente López	5	5	5	15

San Isidro	10	10	10	30
Total	80	85	70	235

Fuente: Elaboración propia

Enero 2024				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	20	20	20	60
Recoleta	15	20	5	40
Las Cañitas	5	5	5	15
Puerto Madero	15	5	5	25
San Telmo	5	5	5	15
Villa Devoto	5	5	5	15
Chacarita	5	5	5	15
Núñez	5	5	5	15
Belgrano	5	15	5	25
Vicente López	5	5	5	15
San Isidro	15	15	15	45
Total	100	105	80	285

Fuente: Elaboración propia

Febrero				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	20	25	20	65
Recoleta	10	20	10	40
Las Cañitas	5	5	5	15
Puerto Madero	15	10	10	35
San Telmo	5	5	5	15
Villa Devoto	5	5	5	15

Chacarita	5	5	5	15
Núñez	5	5	5	15
Belgrano	5	15	5	25
Vicente López	5	5	5	15
San Isidro	15	15	20	50
Total	95	115	95	305

Fuente: Elaboración propia

Marzo				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	20	25	25	70
Recoleta	15	20	15	50
Las Cañitas	5	5	5	15
Puerto Madero	15	15	15	45
San Telmo	5	5	5	15
Villa Devoto	5	5	5	15
Chacarita	5	5	5	15
Núñez	10	10	10	30
Belgrano	10	15	10	35
Vicente López	5	5	5	15
San Isidro	20	15	20	55
Total	115	125	120	360

Fuente: Elaboración propia

Abril				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	25	25	25	75
Recoleta	15	20	15	50

Las Cañitas	10	10	10	30
Puerto Madero	15	15	15	45
San Telmo	5	5	5	15
Villa Devoto	5	5	5	15
Chacarita	5	5	5	15
Núñez	15	15	15	45
Belgrano	15	20	15	50
Vicente López	5	5	5	15
San Isidro	20	20	20	60
Total	135	145	135	415

Fuente: Elaboración propia

Mayo				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	25	25	25	75
Recoleta	20	20	20	60
Las Cañitas	10	15	15	40
Puerto Madero	15	15	15	45
San Telmo	5	5	5	15
Villa Devoto	10	10	10	30
Chacarita	5	5	5	15
Núñez	15	15	15	45
Belgrano	15	20	15	50
Vicente López	15	5	15	35
San Isidro	20	20	20	60
Total	155	155	160	470

Fuente: Elaboración propia

Junio				
Barrio	Restaurante	Bar	Cafetería	Total
Palermo	25	25	25	75
Recoleta	20	20	20	60
Las Cañitas	10	15	15	40
Puerto Madero	15	15	15	45
San Telmo	10	10	10	30
Villa Devoto	10	10	10	30
Chacarita	10	10	10	30
Núñez	15	15	15	45
Belgrano	15	20	15	50
Vicente López	15	10	15	40
San Isidro	20	20	20	60
Total	165	170	170	505

Fuente: Elaboración propia

Año 2

	jul-ago-sep	oct-nov-dic	ene-feb-mar	abr-mayo-jun
	Q3	Q4	Q1	Q2
Palermo	90	100	110	120
Recoleta	75	85	95	105
Las Cañitas	50	65	75	85
Puerto Madero	55	70	85	90
San Telmo	40	55	60	75
Villa Devoto	40	55	60	75
Chacarita	40	55	60	75
Núñez	55	70	85	90

Belgrano	60	70	85	95
Vicente López	50	65	75	85
San Isidro	75	85	95	105
TOTAL por Q	630	775	885	1000

Fuente: Elaboración propia

Año 3 al año 5

AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1250	1500	1800

Fuente: Elaboración propia



Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

Álvarez, J. I. (2021). Maybein, la “app” que lucha contra las mesas vacías en los restaurantes. <https://www.eleconomista.es/saludable/noticias/11111955/03/21/Maybein-la-app-que-lucha-contra-las-mesas-vacias-en-los-restaurantes.html>

AUBERDIAC, P. W. (2022, junio 24). Sumar seguidores, negocio millonario: cuánto gana un influencer o youtuber por cada posteo en Instagram o TikTok. iProUp. <https://www.iproup.com/innovacion/32058-influencers-cuanto-ganan-en-argentina-por-postear-en-instagram>

Aranceles dominio. (s/f). NIC Argentina. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://nic.ar/es/dominios/aranceles>

Atlassian. (s/f). Atlassian: Jira. Atlassian. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://www.atlassian.com/es/software/jira/pricing>

Ayres Jr., F. Matemáticas Financieras, McGraw Hill, Serie Schaum, Colombia, 1997.

BLACKWELL, R; MINIARD, P; ENGEL, J (2002) Comportamiento del Consumidor. México DF: Thomson.

Bass, L., Clements, P., & Kazman, R. Software Architecture in Practice, Third Edition. ISBN-13: 9780321815736.

Belsol, G. (2021, enero 18). Los cuatro riesgos de la innovación. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/los-cuatro-riesgos-de-la-innovaci%C3%B3n-julio-gabriel-beltr%C3%A1n-sol%C3%B3rzano/?originalSubdomain=es>

Benchmark del sector. (s/f). Emis. <https://login.eza.udesa.edu.ar/login?qurl=https://www.emis.com%2fphp%2fbenchmark%2fsector%2findicators%3fpc%3dAR%26subp%3d%26indu%3d445>

Castañeda, V. (2022, diciembre 5). Quejas más comunes en un restaurante y cómo resolverlas. Cooking Depot. <https://blog.cookingdepot.com/quejas-mas-comunes-en-un-restaurant-y-como-resolverlas>

Clements, P., Bachmann, F., Bass, L., Garlan, D., Ivers, J., & Little, R. et al. Documenting Software Architectures. (2nd Edition). ISBN: 9780321552686.

Clientify CRM. (2022, julio 5). Clientify. <https://clientify.com/precios>

Cosenza, E. (2016, octubre 6). Las damas, los niños y el contenido primero. Medium. <https://medium.com/mercadolibre-ux/ux-empieza-por-contar-una-historia-26f23d27a63e#:~:text=Un%20Content%20prototype%20es%20una,cuyo%20soporte%20es%20el%20texto.>

Costos por cobro con Mercado Pago. (s/f). Recuperado el 30 de octubre de 2022, de https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/costo-recibir-pagos_220

Countries Economy Argentina. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/argentina?currency=USD>

Countries Economy Brazil. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/brazil?currency=USD>

Countries Economy Chile. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/chile?currency=USD>

Countries Economy Colombia. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/colombia?currency=USD>

Countries Economy Costa Rica . (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/costa-rica?currency=USD>

Countries Economy Ecuador. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/ecuador?currency=USD>

Countries Economy El Salvador. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/el-salvador?currency=USD>

Countries Economy Guatemala. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/guatemala?currency=USD>

Countries Economy Honduras. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/honduras?currency=USD>

Countries Economy Mexico. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/mexico?currency=USD>

Countries Economy Panamá. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/panama?currency=USD>

Countries Economy Paraguay. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/paraguay?currency=USD>

Countries Economy Peru. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/peru?currency=USD>

Countries Economy República Dominicana. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/dominican-republic?currency=USD>

Countries Economy Uruguay. (s/f). Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/economy/uruguay?currency=USD>

DESIGN CRITERIA CANVAS. (s/f). DESIGN A BETTER BUSINESS. Recuperado el 26 de agosto de 2022, de <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/design-criteria-canva>

DVOSKIN, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004).

Damodaran, A. (s/f). Betas. Nyu.edu. Retrieved November 23, 2022, from https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Damodaran, A. (s/f). Bonos del Tesoro EE.UU. - 5 años (%). Gob.pe. Retrieved November 23, 2022, from <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04718XD/html>

Damodaran, A. (s/f). Prima Riesgo País. Nyu.edu. Retrieved November 23, 2022, from https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Deloitte. (2022). Tendencias Industrias de Argentina. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/finance/articles/tendencias-de-industrias-abril-2022.html>

Dumrauf, G. (2013). Finanzas corporativas. Alfaomega. ISBN 9789871609475.

Dólar Oficial, Cotización del dólar oficial. (s/f). Dolarhoy.com. Recuperado el 10 de noviembre de 2022, de <https://dolarhoy.com/cotizaciondolaroficial>

Freshdesk. (s/f). Freshdesk.com. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://freshdesk.com/latam/pricing>

Garnica Hervas, J.R., Otto Thomasz, E., Garófolo, R.P., Cálculo Financiero, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2008.

Gay, R. A. (2015, febrero 1). Google Play. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/01/lifestyle/1422792260_243066.html

GooApps marketing. (2022, febrero 21). Apps Store. GooApps®. <https://gooapps.es/2022/02/21/cuanto-cuesta-subir-una-aplicacion-a-una-app-store/>

Google Maps Platform. (s/f). Google Developers. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://developers.google.com/maps/billing/gmp-billing?hl=es-419>

Google Workspace. (s/f). Google.com. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://workspace.google.com/intl/es-419/pricing.html>

Gray, D. (2017, julio 15). Updated Empathy Map Canvas. Medium. <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

HIT cowork. (s/f). Hit Cowork.Co. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://hitcowork.co/>

Hoteles y restaurantes, el sector que lidera el crecimiento de la actividad económica. (2022, marzo 30). Cronista.

INFORME DEL SECTOR TURÍSTICO. (2022, marzo 31). Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina. <https://fehgra.s3.sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME +%MARZO+2022+OK.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Ministerio de Economía Argentina. (2022). Accesos a internet. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdepremsa/internet_09_2260723E2261.pdf

Kemp, S. (2022). DIGITAL 2022: Argentina. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-argentina?rq=argentina>

LEY 11.723 - RÉGIMEN LEGAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. (s/f). InfoLEG. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>

LEY 26.994: CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACIÓN. (s/f). InfoLEG. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/texact.htm#20>

LEY DE LEALTAD COMERCIAL. (s/f). InfoLEG. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19946/texact.htm>

LEY DE MARCAS Y DESIGNACIONES. (s/f). InfoLEG. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/norma.htm>

LEY DE PATENTES DE INVENCION Y MODELOS DE UTILIDAD. (s/f). InfoLEG. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27289/norma.htm>

LEY DE SOCIEDADES COMERCIALES. (s/f). InfoLEG. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Laudon, K., & Laudon, J. (2016). Sistemas de información gerencial (14. ed.). Pearson Educación. ISBN 978-0-13-389816-3.

Los 10 polos gastronómicos de Buenos Aires para comer y visitar este fin de semana: qué y dónde comer en cada uno. (2021, agosto 20). Cronista. <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/>

Manzano, G. L. (diciembre 2021). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf

Mercado Libre. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1178594463>

Mercado Libre. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://www.mercadolibre.com.ar/MLA18367187>

Normas reglamentarias para el derecho de propiedad y explotación. (s/f). InfoLEG. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27687/norma.htm>

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2011. Generación de modelos de negocio. Barcelona (España). Deusto, 2011. 978-84-234-2841-0.

Plantilla de Business Model Canvas(s/f). Miro. Recuperado el 06 de octubre de 2022, de <https://miro.com/templates/business-model-canvas/>.

Plantilla de análisis FODA. (s/f). Miro. Recuperado el 26 de agosto de 2022, de <https://miro.com/es/plantillas/analisis-foda/>

Plantilla de análisis PESTLE. (s/f). Miro. Recuperado el 26 de agosto de 2022, de <https://miro.com/es/plantillas/analisis-pest-plantilla/>

Plantilla de lean canvas. (s/f). Miro. Recuperado el 26 de agosto de 2022, de <https://miro.com/es/plantillas/lean-canvas/>

Plantilla para el análisis de las cinco fuerzas de Porter. (s/f). Miro. Recuperado el 26 de agosto de 2022, de <https://miro.com/es/plantillas/analisis-cinco-fuerzas-de-porter/>

Plantilla para el roadmap(s/f). Miro. Recuperado el 06 de octubre de 2022, de <https://miro.com/es/plantillas/hoja-de-ruta-producto/>.

Polos gastronómicos. (s/f). Turismo Buenos Aires. Recuperado el 11 de agosto de 2022, de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/polos-gastron%C3%B3micos>

Product category. (s/f). Oracle Store. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://shop.oracle.com/apex/product?p1=MySQL>

Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge. ISBN 9781628251845.

Registrar una marca. (2018, marzo 16). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

Rivas, J. (2021, diciembre 24). Gastrotech: las nuevas tendencias tecnológicas en los bares y restaurantes. ámbito. <https://www.ambito.com/negocios/gastronomia/gastrotech-las-nuevas-tendencias-tecnologicas-los-bares-y-restaurantes-n5339220>

Sinek, S. (2009). The golden circle. Gumroad., <http://tinyurl.com/golden-circle-sinek.com>

Slack.com. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://slack.com/intl/es-ar/pricing>

Strategyzer. (2017, marzo 7). Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained. Cris Wiegandt Studio. <https://www.youtube.com/watch?v=ReM1uqmVfPQ>

Sueldos y remuneración. (s/f). Glassdoor. Recuperado el 11 de abril de 2022, de <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/index.htm>

The Standard For Risk Management In Portfolios, Programs, And Projects. Ed.: Project Management Institute, Inc. ISBN: 978-1-62825-565-2

Valente, F. (2022, noviembre 1). Las cinco “apps” que te ayudan a encontrar el restaurante perfecto. ABC Gastronomía. https://www.abc.es/gastronomia/abci-cinco-apps-ayudan-encontrar-restaurante-perfecto-202201110031_noticia.html

Werther W. y Davis K., (2008). Administración de RRHH.

