

PLAN DE NEGOCIOS SOLUCION PARA RESTAURANTES “DA ´ GUSTO”

LEONARDO GERMAN FERRARI & ANGELA EVETH OROZCO HERRERA

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2018

PLAN DE NEGOCIOS SOLUCION PARA RESTAURANTES “DA’ GUSTO”

PRESENTADO POR:

LEONARDO GERMAN FERRARI & ANGELA EVETH OROZCO HERRERA

TUTOR:

CARLOS RICARDO REY CAMPERO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2018

## Tabla de Contenido

Capítulo 1 Planteamiento del Problema.....	1
Introducción .....	1
Antecedentes .....	2
Formulación .....	4
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos .....	5
Justificación.....	5
Capítulo 2 Marco Teórico.....	9
Entorno Tecnológico del Negocio.....	9
¿Qué es un plan de negocio?.....	11
Capítulo 3 Estudio de Mercado.....	13
Investigación de Mercado .....	13
Definición del Mercado.....	16
Cómo Funcionan los Restaurantes y Principales Indicadores.....	19
Nueva Cultura de Consumidores.....	22
Nueva Cultura de Pago.....	23
Uso de Tablets.....	27
Programas de Fidelización .....	28
Reservas y Pedidos a través de Aplicaciones.....	28
Clientes de Restaurantes.....	32
Socialización en Restaurantes .....	32
Análisis de Encuestas .....	33
1. Análisis de Encuesta al Consumidor.....	34
2. Análisis de Encuesta a Restaurante.....	44
Competencia.....	49
Competidores Internacionales .....	49
Competidores por Aproximación .....	51
1. Aplicaciones en el Mercado.....	51
2. Competidores con Sistema de Gestión .....	53
Estrategia Comercial .....	54

Precio.....	55
Estrategias de Promoción y Comunicación.....	57
Proyección de Ventas .....	59
Capítulo 4 Estudio Técnico.....	60
Diseño y/o Proceso del Producto .....	60
Desarrollo .....	63
Diseño de Solución.....	65
Capacidad y Localización .....	67
Recursos .....	69
Gastos de Operación.....	70
Calidad y/o Manejo Medio Ambiental.....	71
Capítulo 5 Estudio de Gestión .....	75
Análisis Estratégico.....	75
Visión: .....	75
Misión:.....	75
DOFA: .....	75
Objetivos.....	77
Estrategias Corporativas .....	79
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	80
Estructura Organizacional .....	84
Capítulo 6 Estudio Legal .....	86
Comerciales.....	86
Laborales .....	87
Tributarios .....	88
Capítulo 7 Estudio Financiero .....	92
Presupuesto de Inversión.....	92
Presupuesto de Ingresos y Gastos .....	93
Flujo de Caja Libre y Criterios De Decisión.....	99
Fuentes de Financiación .....	100
Capítulo 8 Implementación de la Metodología.....	101
Plan de Implementación .....	104
Capítulo 9 Conclusiones .....	107

Lista de Referencias ..... 110

## Lista de Tablas

Tabla 1 Volumen de ventas Operación de Restaurantes en Colombia .....	20
Tabla 2 Cantidad de sillas Operación de Restaurantes en Colombia.....	20
Tabla 3 Análisis Ventas Mensuales Vs Número de Sillas Operación de Restaurantes en Colombia.....	20
Tabla 4 Resultados financieros Operación de Restaurantes en Colombia – utilidad antes de impuestos .....	21
Tabla 5 Resumen de Encuesta Da' Gusto "La nueva experiencia en tu restaurante” .....	34
Tabla 6 Características principales de restaurantes encuestados .....	44
Tabla 7 Supuestos Modelo de ingresos Da´ Gusto .....	56
Tabla 8 Modelo de ingresos Da´ Gusto .....	57
Tabla 9 Proyección anual de Clientes Da´ Gusto .....	59
Tabla 10 Ingresos proyectados con inflación de 3,0% .....	59
Tabla 11 Metodología de Scrum.....	65
Tabla 12 Manejo de desechos según clasificación .....	73
Tabla 13 Manejo de desechos según clasificación .....	74
Tabla 14 Códigos CIU de acuerdo con la Actividad Económica .....	86
Tabla 15 Responsabilidades Contribuyentes .....	88
Tabla 16 Tarifas del Impuesto de Industria y Comercio (ICA) .....	91
Tabla 17 Presupuesto de Da´ Gusto.....	92
Tabla 18 Proyección Anual Da´ Gusto .....	93
Tabla 19 Proyecciones Financieras.....	95
Tabla 20 Estimación modelos de Servicio Da´ Gusto .....	96
Tabla 21 Supuestos de mercado.....	97
Tabla 22 Modelo de ingresos.....	97
Tabla 23 Flujo de Caja Libre Da´ Gusto.....	99
Tabla 24 Cronograma de Implementación.....	104
Tabla 25 Recursos para desarrollo .....	105
Tabla 26 Gerencia Comercial .....	106

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Análisis de modelo de negocio Análisis de la problemática que se presentan En los establecimientos de comida sustentando el por qué y el para qué de la solución planteada. ....	8
Ilustración 6 Actividades Principales de Servicios estas actividades contribuyeron al crecimiento de Bogotá impulsando la economía de la ciudad.....	18
Ilustración 7 Análisis de empleo en Bogotá Tasa de ocupación y mercado laboral en Bogotá ...	19
Ilustración 8 Preferencias de los colombianos Tendencias de los colombianos frente al consumo de alimentos teniendo en cuenta su cultura y entorno. ....	23
Ilustración 9 Avance del internet en Colombia Participación de tendencias tecnológicas en Colombia.....	25
Ilustración 11 Porcentaje de personas que participaron en la encuesta Resultados obtenidos dentro del estudio de mercado analizando la muestra. ....	34
Ilustración 12 Rango de edades que participan en la muestra del estudio Resultados obtenidos dentro del estudio de mercado analizando la muestra. ....	35
Ilustración 13 Nivel socio económico de las personas encuestadas .....	35
Ilustración 14 Frecuencia de consumo en restaurantes.....	36
Ilustración 15 Promedio de gasto de una persona al consumir alimentos en restaurantes .....	36
Ilustración 16 Quejas frecuentes de los clientes en restaurantes .....	37
Ilustración 17 Manejo de quejas por parte de los clientes en restaurantes .....	38
Ilustración 18 Actividades que realizan los clientes dentro del restaurante .....	38
Ilustración 19 Medios de pago en Restaurantes.....	39
Ilustración 20 Innovación de uso de herramienta para realizar pedido en un restaurante .....	39
Ilustración 21 Innovación de uso de herramienta para realizar pedido en un restaurante .....	40
Ilustración 22 Quejas frecuentes de los comensales .....	41
Ilustración 23 Servicios adicionales en medio de innovación para restaurantes .....	41
Ilustración 24 Sugerencias para mejoras de servicio en restaurantes .....	44
Ilustración 25 Propuestas de innovación en restaurantes.....	45
Ilustración 26 Propuestas de innovación en restaurantes.....	45
Ilustración 27 Estrategias para soluciones en restaurantes .....	46
Ilustración 28 Estrategias para soluciones en restaurantes .....	46
Ilustración 29 Opinión de los establecimientos acerca de idea de innovación Da ‘Gustó .....	47
Ilustración 30 Estrategias de uso de herramienta de innovación .....	47
Ilustración 31 Estrategias de uso de herramienta de innovación para un ambiente competitivo .	48
Ilustración 32 Estrategias de uso de herramienta de innovación para procesos operativos de restaurantes .....	48
Ilustración 33 Innovación de herramientas Da ‘Gusto en Colombia.....	49
Ilustración 34 Modelo de Tablet utilizada en Chili’s, Friendly’s y Olive Garden .....	50
Ilustración 35 Modelo de Tablet utilizada en Applebee’s y Outback.....	51
Ilustración 36 Modelo de solución Propuesta Innovadora Da ‘Gustó .....	61
Ilustración 37 Comunicación del sistema servidor y el sistema cliente.....	63
Ilustración 38 Estructura de manejo de Residuos Insumos utilizados en idea e negocio .....	72
Ilustración 39 Organigrama Da ‘Gusto.....	84
Ilustración 3 1ra Fase de desarrollo .....	101

Ilustración 4 2da Fase de desarrollo.....	102
Ilustración 5 Modelo Scrum.....	102

## Capítulo 1

### Planteamiento del Problema

#### Introducción

Da' Gusto es una solución tecnológica que nace para romper el ciclo, que busca cambiar el paradigma, y que ofrece una relación de mutua ganancia a sus clientes, restaurantes y sus clientes. Al restaurante, que posea un diferenciador, integrándose de forma práctica con las soluciones con las que hoy en día ya cuenta, que le permita realizar análisis y validar cuál es la fuente de inconformismo de los clientes con el fin de mejorar. Al cliente del restaurante, una experiencia y satisfacción,

Da' Gusto permite generar mejoras en los restaurantes mediante herramientas tecnológicas y permite que los clientes obtengan la satisfacción buscada.

El trabajo a continuación se desarrolla de la siguiente manera. Al principio se estructura el marco teórico donde se hace una contextualización del escenario actual, tendencias y referencias, y se describen la problemática y las oportunidades. Este punto desenlaza en los objetivos generales y específicos.

La siguiente parte es el estudio de mercado, el cual se hace un repaso de los agentes de mercado sobre los cuales impacta el trabajo, se describe a los clientes, las nuevas tendencias que se están desarrollando en sus comportamientos y a nivel cultural y tecnológico. También se presenta, un análisis de encuestas que se realizaron a los públicos objetivos. A continuación se hace una presentación de la competencia a nivel nacional e internacional, para dar contexto a la potencia de nuestra solución.

Esta estructura nos permite definir la estrategia comercial necesaria para la solución, la cual incluye la proyección de las ventas, definir los componentes de promoción y comunicación.

En la quinta parte se desarrolla el estudio técnico que aplica a la solución, diseño de producto y tecnologías, así como una metodología propuesta de desarrollo.

En la sexta parte se desarrolla el estudio de gestión en el cual se desarrolla los principales componentes organizacionales, como la visión, misión, y objetivos y estrategias corporativas.

En la séptima sección se desarrolla el modelo financiero propuesto, con las proyecciones financieras, flujos, e indicadores financieros.

A continuación presentamos la metodología y el plan de implementación propuesto en términos de tiempo, costo, y alcance.

Finalmente, presentamos una sección de conclusiones basada en la recopilación de lo desarrollado y en las conclusiones a partir de objetivos propuestos.

### **Antecedentes**

Si mucho no ha cambiado en cuanto a modelo de negocio se refiere, es el servicio que ofrecen los lugares de comida, llámese restaurantes. Podemos ver que la propuesta de valor se enfoca en el tipo de comida, la ambientación del espacio, el servicio del equipo de trabajo, sin embargo, la forma y medio de interacción no ha sufrido verdaderos cambios. La tecnología no se haya presente en esta interacción, cuando en verdad todos y cada uno describimos y realizamos nuestra actividad a partir y por medio de ella.

El ciclo normal de una interacción en los restaurantes es básicamente, llegar al establecimiento, obtener una mesa, esperar que se nos acerque el menú, esperar que el camarero

nos tome la orden, esperar que el camarero traiga el pedido, esperar que el camarero tenga tiempo o actitud para ver que el cliente tiene alguna necesidad adicional, solicitar y esperar que el camarero nos traiga la cuenta y pagar. Entre todos estos pasos de interacción queda lo más importante que es el momento para disfrutar de la comida, el ambiente, la compañía. Qué nivel de frustración, qué sensación de mal servicio, qué percepción de valor real, deja este ciclo que perdura en el tiempo.

Pensar hoy en día en un servicio que no utilice algún medio tecnológico para dar valor agregado a su servicio, para generar un diferencial con la competencia, para tener una clientela que crezca, es prácticamente nulo, y la realidad es que hemos evidenciado que, en el mercado gastronómico hay muy pocas o ninguna solución que llene este espacio y rompa de alguna forma con el ciclo tradicional. Y no sólo que genere una nueva forma de interacción, sino también que cumpla con la función principal de conocer realmente al cliente, y saber qué es lo que el cliente espera y desea, saber qué sienten, cuáles son sus sugerencias, que el cliente pueda conocer la composición o la tabla nutricional de los platos, que el restaurante pueda evidenciar cuanto tiempo tarda el pedido en ser preparado y generar el pago. Esto se llama información y conocimiento del cliente, dos estrategias que permiten a cualquier modelo de negocio lograr sus objetivos.

*“En esta nueva economía [digital], las industrias están viviendo una época de cambio y disrupción debido a las menores barreras de entrada a los mercados, mayores niveles de competencia y nuevas posibilidades de innovación que han permitido las tecnologías digitales. En este contexto, las empresas tradicionales tienen el reto de transformarse digitalmente para poder competir y satisfacer las necesidades de los clientes en el nuevo entorno digital”.* La frase corresponde a David Luna al hablar sobre la transformación digital Colombia (Territorio

Creativo, 2016) y da claridad del contexto social, económico y cultural que atraviesan las empresas.

Debemos entender que la economía digital requiere una transformación, y que dicha transformación no es únicamente incluir factores tecnológicos, es cambiar el pensamiento, y el enfoque de los negocios. (Territorio Creativo, 2016).

En el mismo informe se señala que el 79% de empresas encuestadas están incursionando en proyectos de digitalización de su modelo, sin embargo, son las más grandes tanto en empleados como en facturación. La digitalización viene a aportar grandes beneficios con variables como son el análisis de información por medio de técnicas de Big Data, y los resultados se pueden indicar en nuevos clientes.

Siguiendo con los resultados del estudio en cuestión, Colombia muestra que la audiencia online menor de 35 años es del 63%, que las redes sociales son la segunda categoría de contenidos más utilizada, el 51% interactúa en redes sociales sobre los programas que está viendo, y respecto al comercio electrónico, durante 2014 creció más del 40%. En resumen, estos datos en principio sin relación demuestran en un análisis más profundo, grandes cambios de comportamiento, de interacción, y de patrones económicos.

## **Formulación**

Apoyándonos en los dos pilares de este proceso, economía digital y nuevos comportamientos de los consumidores, se formula el siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar y evaluar un plan de negocio para una solución de restaurantes a través de una herramienta tecnológica?

La pregunta que nos surge como detonante para el presente trabajo es si ¿Es posible en el panorama descrito seguir pensando un modelo de negocio con procesos fundamentalmente analógicos? ¿Cómo debe ser un proceso de digitalización en los restaurantes, qué características posee, y cómo se acerca a la nueva economía?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar y evaluar un plan de negocio para una solución de restaurantes a través de una herramienta tecnológica.

### **Objetivos Específicos**

- Definir un estudio de mercado que permita determinar el mercado potencial, así como las características del servicio que mejor respondan a las necesidades de los clientes.
- Definir el diseño, la operación, los recursos, los costos y la capacidad del servicio.
- Establecer el análisis de gestión en temas de la planeación estratégica, la estructura organizacional y los aspectos legales.
- Elaborar el estudio financiero que evalúe la factibilidad del negocio y su viabilidad financiera.
- Establecer el plan de implementación de la metodología.

### **Justificación**

Concebir un modelo de negocio orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente, donde el servicio y la atención acorde a las expectativas sea la dirección que seguir, es fundamental para nuevos proyectos, pero sobre todo para la continuidad de negocios ya establecidos. Las tendencias de los consumidores se han modificado desde hace tiempo y lo siguen haciendo. El acceso a diferentes tecnologías, el acceso a consumos inmediatos, la

capacidad de repercusión de las redes sociales son factores que obligan a cualquier oferta a mantener estándares de calidad adecuados.

A partir de la experiencia personal identificamos un problema claro y es que los clientes sienten inconformidad por la falta de atención en tiempo por parte de los camareros en los restaurantes, haciendo que los clientes deban esperar a costa de su tiempo por la atención que va desde solicitar el menú, hacer el pedido, y pagar.

Este problema se puede esquematizar en algo estrictamente empírico:

1. Filas de espera, para poder finalmente obtener una mesa
2. Pero ya una vez en la mesa, es necesario esperar que un mesero facilite el menú.
3. Luego de decidir sobre el menú lograr que el mesero tome la orden
4. El proceso de toma del pedido es propenso al error
5. Una vez que terminamos, comienza el proceso de Pago para poder retirarse del establecimiento

Cuáles son los problemas:

1. Demoras en la atención para tomar el menú y para cancelar la cuenta
2. Errores en los pedidos
3. Demoras en la rotación de mesas
4. Quejas de los clientes, o peor aún quejas que no se visibilizan y se traducen en mala reputación
5. Desinformación sobre el estado de satisfacción del cliente
6. Pérdida de clientes

Claro que todo problema tiene inmersa la oportunidad de superarlo, y con base en nuestro análisis de economía digital, comportamiento del consumidor, y la visión de problema vemos que la oportunidad es:

1. Introducir la tecnología como parte de la atención a los clientes de los restaurantes
2. Introducir la tecnología como parte de la estrategia de comercialización de los restaurantes
3. Desarrollar el mercado gastronómico desde una perspectiva tecnológica
4. Desarrollar una solución que actualmente no existe en Colombia, y generar un nuevo estándar de servicio asociado a las herramientas tecnológicas

La solución les permitirá a los clientes poder auto-gestionar sus pedidos y pagos, y entre otras cosas, sus preferencias, integración con redes sociales, y retroalimentación sobre el servicio. Nuestra solución busca anular todos los eventos y sentimientos negativos que se generan durante la estadía en el lugar. Por el otro lado para el Restaurante, buscamos generar un servicio de alto valor agregado, a partir de un cambio absoluto en la forma en que se realiza la operación de atención, generar para el nuevo servicio mayor calidad de atención, generarle valor por medio de información en línea e información estandarizada, mejorar indicadores críticos como la rotación de las mesas al reducir los tiempos de espera, y aumentar el consumo promedio por ticket al generar venta por recomendaciones y preferencias.

1. La solución será ofrecida a los restaurantes como un servicio, conocido comercialmente como “Software como servicio (SAAS)”, y todo lo que implique la solución para su funcionamiento tecnológico como temas de infraestructura. Por otro lado, ofreceremos la instalación de las terminales como parte del proyecto de inicio.

2. El Restaurante debe garantizar una conexión inalámbrica que posibilite el uso de la plataforma y la integración con su sistema actual de gestión, para todos los temas relacionados con la contabilidad, el inventario, y la facturación.
3. Para el lado del cliente no hay ningún costo, y la plataforma busca en ese sentido que sea un medio que acompañe su experiencia.
4. Buscamos que la interacción con la plataforma genere en los clientes, también, interacción entre ellos, evitando que de alguna manera cada persona esté pendiente de su dispositivo móvil, u oculto tras un menú. En resumen, volver a una experiencia compartida desde el momento cero.
5. Para la construcción de nuestra propuesta de valor, bajo el modelo Canvas, realizamos un trabajo basado en técnicas de innovación.



**Ilustración 1 Análisis de modelo de negocio** Análisis de la problemática que se presentan En los establecimientos de comida sustentando el por qué y el para qué de la solución planteada.

**Fuente:** Elaboración propia

## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### Entorno Tecnológico del Negocio

En el artículo publicado por Expansión\_ED “*Más digitales e inteligentes: Así serán los restaurantes del futuro*”, de Madrid, se hace mención a cartas digitales, mesas interactivas, pagos a través del móvil más como una realidad que un “quizás” en el mercado, y hacia dónde se dirige es hacia la inteligencia artificial y el Big Data. Destaca que el mecanismo de atracción de clientes se ha intensificado con las Redes Sociales e incluso avances disruptivos como las reservas de mesa online, y como dato interesante menciona que un 70% de clientes acceden a los restaurantes a través del llamado “umbral digital.

El artículo en cuestión da claridad sobre las tendencias que se están viviendo en el sentido de la necesidad de la digitalización de los restaurantes. Aspectos clave como ser que “la digitalización ha extendido la experiencia gastronómica”, que se conforma por tres pilares que son momentos en el proceso de la experiencia, captación (del cliente), consumo, y reputación, que en definitiva no es más que lo ya mencionado en la introducción del presente trabajo, el proceso de cualquier interacción del consumidor con el restaurante.

Finalmente, el artículo concluye con la siguiente frase: “*El nuevo perfil de consumidor quiere vivir experiencias gastronómicas totalmente personalizadas, únicas y de vanguardia en las que se estimulen todos los sentidos*”.

En una entrevista al portal El Tiempo el consultor Gabriel Vallejo centra la atención del cambio en la conducta del consumidor en la generación denominada “Millennials”, a la cual describe “*ellos no están interesados en el producto que las empresas ofrecen, sino en la experiencia que dicho objeto brinda*” (El Tiempo 2018) y continua con, quizás la frase que más

determina este nuevo mundo de servicio y de expectativas “*Las nuevas generaciones no esperan por soluciones en este mundo de la inmediatez, de ahí la importancia de lo rápido y fácil del microsegundo del clic, del toque [...]*”(idem)

En este sentido la economía digital se presenta de la mano de un consumidor que ya no es el mismo en la interacción, ambas variables se retroalimentan para generar un nuevo paradigma que debe ser abordado de forma integral e innovadora.

El panorama ofrece una oportunidad para generar un cambio, que ya está ocurriendo en otros países, donde la penetración tecnológica es más amplia, como Estados Unidos y países de Europa.

Digitalizar el servicio de los restaurantes a través de una nueva solución integral de base tecnológica que les permita aprovechar al máximo la información, el conocimiento, mejorar su productividad, y adaptarse rápidamente a los cambios en las tendencias del consumo, y a su vez permitir a los clientes una experiencia más cercana a sus expectativas, basadas en las conductas mencionadas más arriba.

También tenemos que hablar sobre la tendencia de los ciudadanos en consumir si quiera una vez a la semana alimentos fuera del hogar por diferentes razones, la primera es que no tienen tiempo, por el trabajo y por las múltiples ocupaciones que las personas tienen en su arduo vivir y sobre todas las cosas ,la practicidad que el comer a fuera proporciona, según el estudio global de Nielsen sobre Comidas Fuera de Casa, el 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana y la tendencia se encuentra en aumento. (The Nielsen Company 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace cada vez más necesario brindarles herramientas, soluciones y servicios integrales a los restaurantes, soluciones que le permita aumentar la

satisfacción de los consumidores, tener una atención más organizada, agilizar la atención de las mesas, poder hacer análisis sobre su establecimiento en cuando el consumo de platos, modernizar cada vez que desee el menú, lo más importante hacer encuestas de satisfacción y generar el pago ágil y seguro.

Se considera que la mejor forma de competir es generando un soporte adecuado de servicio, llevando de la mano a los clientes, mostrando todas las bondades y la rentabilidad que puede lograr a la hora de hacer implementaciones digitales.

### **¿Qué es un plan de negocio?**

De acuerdo al sitio web **CreceNegocios**, un plan de negocios *“es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada”* (CreceNegocios, 2018)

El plan de negocios es, ante todo, el reflejo de la planeación, de la proyección del funcionamiento de cada parte integrativa del negocio, y que deben funcionar de forma sinérgica para alcanzar los objetivos propuestos. Esto se logra a partir del esfuerzo de documentar y definir estrategias que permitan operar esos objetivos (Viniegra, 2007)

Pero, por otro lado, desde un punto de vista externo, es decir, externo al plan de negocios, esa es la información que muestra, sin embargo, su función más subjetiva y de cierta manera inmaterial es explicar y mostrar cómo el negocio va a crear y generar valor a sus potenciales clientes, es decir, cuál es la propuesta de valor, cómo se apalanca y genera resultados. cómo

dicho modelo es un productor de valor agregado, y cómo encaja en un entorno dado para poder desarrollarse y crecer.

De acuerdo a los autores Benoît Demil y Xavier Lecocq, en su artículo publicado en *Universia Business Review*, “*Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica*”, el modelo de negocio es un conjunto de decisiones orientadas a generar ingresos, no únicamente en el sentido de volumen de ventas, sino en diversos activos o componentes que puedan comportarse como tal. De tal forma que lo que ellos figuran es la relación de tres componentes que son, de acuerdo con ellos: 1- “*recursos y competencias para generar valor*”, 2- “*organización de la empresa dentro de una red de valor*”, y 3- “*la proposición de valor de los productos y servicios suministrados*” (UNIVERSIA BUSINESS REVIEW, 2018, págs. 89,90)

De acuerdo al sitio **Splash** (Splash, 2018), el modelo de negocio permite realizar validaciones constantes de la propuesta de valor hacia el cliente o mercado, mientras que el Plan de negocio busca describir en detalle los objetivos de un negocio. Finalmente, lo más importante es que uno complementa al otro, es decir, el plan de negocio busca presentar el modelo de negocio. La diferencia entre ambos, describe el artículo, es que el plan de negocio se da cuando la propuesta de valor se encuentra fundamentada, y que no se basa en iteraciones, sino en mostrar finalmente la dirección de forma estratégica y táctica que va a tomar esa propuesta de valor.

Como parte de este esquema de desarrollo, modelo de negocio y plan de negocio, el trabajo presenta de forma consolidada la propuesta de valor y el plan de realización, con su estructura estratégica y táctica, objetivos, entorno, modelo financiero de ingresos y costos, y el estudio técnico, presentada de forma integral.

## Capítulo 3

### Estudio de Mercado

#### Investigación de Mercado

El origen la de la palabra restaurante data del año 1765, y se relaciona con la idea de “restauración” de las fuerzas de las personas que se sintiesen cansadas o débiles<sup>1</sup>. Hoy no tan lejos de esa descripción el restaurante cumple varias funciones sociales y económicas, desde alimentarse, por ejemplo, en hora de almuerzo estando en la oficina, entretenimiento, como ser la salida con amigos, salidas en familia, eventos especiales, y trabajo, como ser reuniones de negocios.

El espacio de los restaurantes se ha convertido en un espacio que hace a la experiencia de los clientes más que a la necesidad puntual de restaurar sus fuerzas. Este concepto no está alejado de los conceptos de mercadeo de productos de los últimos 10 años. Hoy el cliente, compra un producto, pero de una u otra forma más presente, compra lo que ese producto le ofrece, la experiencia, la emoción. El estudio del comportamiento humano, desde la neurociencia al psicoanálisis reconoce que la mejor forma de anclar un recuerdo es por medio de una emoción. (Coaching & PNL 2017). Y claro lo principal para un restaurante es que guste su comida, y su oferta gastronómica, pero que hay del resto de variables. Volvería usted a un restaurante, que, a pesar de tener la mejor comida, tuvo que esperar dos horas para ser atendido, o haya sido tratado de forma grosera. Estas emociones se anclarían en su memoria y seguramente no volvería y además no lo recomendaría.

---

<sup>1</sup> Diccionario Etimológico español en Línea. (2018). Restauración. 5 marzo, de Diccionario Etimológico español en Línea Sitio web: <http://etimologias.dechile.net/>

El servicio es un conjunto integral de varios factores, que tiene un aspecto principal pero que sin el entorno adecuado pierde su capacidad de generar crecimiento económico a partir de la fidelización de cliente y la atracción de nueva demanda.

Hoy el restaurante es sí buena comida, quien gusta de un buen restaurante será lo primero que busque, pero muy de cerca se encuentra el ambiente agradable, cambiará si es para una cita romántica, salida con amigos, o reunión de negocios, una atención que lo haga sentir bienvenido y que le pidan sin decirlo que regrese. Cómo lograr esto, se logra por medio de un enfoque de servicio que es la hospitalidad, rapidez de servicio, espacios de entretenimiento, independencia de las limitaciones operacionales del restaurante, como cantidad de camareros. El cliente además de tener siempre la razón, siempre quiere poder hacer lo que desea en el momento que lo desea, sin ir al límite literal de esta cuestión, si quiere pedir un adicional lo quiere ahora y no cuando el camarero lo vea, si quiere retirarse, quiere hacerlo ahora, y no ocupar un lugar en una fila de espera para que le cobren, y por sobre todo si quiere ordenar lo quiere hacer ya y no cuando un camarero se desocupe.

Entonces, sí, todo gira alrededor de consumidor, pero eso no es una novedad, sino cómo crecen las empresas, si no es satisfaciendo al cliente. Que un restaurante capitalice estas necesidades, las comprenda, le asignará una ventaja competitiva y un anclaje emocional con sus clientes que debe ser el objetivo de la fidelización y el crecimiento.

Para realizar la investigación del mercado hemos realizando búsqueda de información medio de Internet relacionada con los aspectos que interesan a nuestra solución, a partir de la cual hemos recopilado:

1. Informes sectoriales
2. Informes realizados a partir de encuestas

3. Editoriales relacionados con el sector
4. Soluciones similares que se ofrecen locales y extranjeras
5. Adicional, como forma de tener conocimiento sobre las opiniones de las personas hemos realizado una encuesta orientada a contrastar nuestro modelo de negocios, desde la perspectiva del interés sobre la solución propuesta, tanto a empresarios como a clientes.

## Definición del Mercado

La publicación del 20 de mayo del 2016 con los resultados de la encuesta anual de servicios para el 2014 realizada por el DANE<sup>2</sup>, muestra que este sector, entre el 2013 y el 2014, aumentó sus ingresos en un 8,5%, aumentando en una proporción similar el porcentaje de personal ocupado, 8,1%, y como dato particular muestra la incidencia de personal femenino sobre el total de contratados, ubicándose en un 7,2% del dato anterior. Finalmente, para este periodo el valor agregado<sup>3</sup> del rubro se ubicó en un 8,3%.

Estos números positivos muestran su tendencia con base en el informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Mincomercio Industria y Turismo, 2016), quien elabora el informe de gestión 2015 sector comercio, industria y turismo. Realizando un análisis comparado hasta el tercer trimestre del 2015, con respecto al 2014, el sector de creció un 4,6%, dato que se encuentra sobre el promedio del crecimiento de la economía total, cuyo crecimiento se ubica en torno al 3%. Así mismo contribuyó en 0,55% a la variación del PBI (ídem) (Mincomercio Industria y turismo 2016, 3)

De la misma manera confirma su participación positiva en las estadísticas de ocupación, para el mismo trimestre del 2015 el sector representó más de un 27% y su crecimiento respecto del mismo periodo anterior fue del 3,2%. Un dato particular del informe muestra que para los indicadores de IED del mismo periodo el sector representó un 15,8%, destacándose por la baja en los sectores tradicionales para la economía colombiana, como ser hidrocarburos y minería, golpeados por la crisis del tipo de cambio (Mincomercio Industria y turismo, 2016).

---

<sup>2</sup> DANE. (2016). Encuesta Anual de Servicios. 20 de mayo, de DANE Sitio web: <http://www.dane.gov.co/index.php/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>

<sup>3</sup> **Valor agregado** Valor adicional creado por un agente económico por el proceso de producción. Se obtiene de la diferencia entre el valor de la producción a precios básicos y el valor del consumo intermedio a precios de compra empleado por los agentes económicos en sus procesos productivos.

Sin embargo, al consultar el último informe publicado por el ministerio, para el mismo período en el 2016 no se destaca este rubro como motor de la economía comparado con otros sectores de la misma, aunque cabe destacar que tampoco se enmarca entre los de mayor desaceleración. En cuanto al PBI, aportó el 0,17%, un dato bastante inferior que el del período anterior analizado. (Ministerio de Comercio, 2017).

Los datos desagregados indican que el sub-rubro servicios de hoteles, restaurantes y bares crecieron un 5,5% (Superintendencia de sociedades, 2016). Para el mismo informe para el período 2016 se muestra un dato en consonancia con lo mencionado en el párrafo anterior, dado que el rubro mostró un crecimiento del 1,6% (Superintendencia de sociedades, 2017).

En este sentido intentando desagregar la información del rubro, para focalizar sobre el servicio de Restaurantes se evidencia y confirma la alta ponderación que este sub-rubro tiene en el rubro general.

Según información del DANE, para el primer trimestre del 2015 los ingresos nominales de los restaurantes, catering y bares creció más del 7,9% (DANE, 2015), mientras que para el mismo período en el 2016 fue del 8,5% (DANE, 2017), y para el tercer trimestre del mismo año fue del 9,3% con respecto al período anterior (DANE, 2017). Esto muestra claramente el sostenido crecimiento de los ingresos del rubro.

De acuerdo con los datos consignados por el portal web la Republica durante el 2014 el sector gastronómico creció un 22% alcanzando la cifra de 90 mil restaurantes, y registra ventas por \$30,7 billones.

Eso significa que de cada \$10 gastados, \$6,2 se fueron para esa industria. Cada persona gasta al año en comida por fuera de casa unos \$646.000 (en promedio) (Diario La República, 2015).

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica – ACODRES 2013 indicó que de los 22.000 restaurantes que formalmente hay en Bogotá, la capacidad con la que cuentan se distribuye de la siguiente manera; 23,21% tienen menos de 50 sillas, 50% tienen entre 50 y 99 sillas, 16,07% de 100 a 149 sillas, y solo 10,7% cuenta con más de 150 sillas. Algunos de los establecimientos más visitados en la capital colombiana se ubican en sectores como la denominada Zona G, Zona T y Usaquéen, los cuales tienen buena capacidad.

Según la misma asociación, este negocio genera 2% del PIB; es decir, unos \$7,5 billones. En Bogotá hay unos 22.000 establecimientos registrados (Dinero, s.f.) (PUBLICACIONES SEMANA S.A., 2017).



**Ilustración 2 Actividades Principales de Servicios** estas actividades contribuyeron al crecimiento de Bogotá impulsando la economía de la ciudad.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá n.d 6,7

# BOGOTÁ ES LA PRINCIPAL GENERADORA DE EMPLEO DEL PAÍS

EN EL 2014 LA TASA DE OCUPACIÓN FUE 66,2%, LA MÁS ALTA A NIVEL NACIONAL Y EN LA HISTORIA DE LAS ESTADÍSTICAS OFICIALES DE EMPLEO EN LA CIUDAD.

El desempleo se redujo: Bogotá registró una tasa de desempleo de 8,7%, cifra inferior a la del país (9,1%), y se mantiene en un dígito.

En el 2014, Bogotá se ubicó como la cuarta ciudad con menor tasa de desempleo, después de Barranquilla (7,9%), Bucaramanga (8,2%) y Cartagena (8,2%), e incluso menor que el total de las 13 ciudades (9,9%).



## ESTADÍSTICAS DEL MERCADO LABORAL BOGOTÁ Y COLOMBIA, 2014

Concepto	Colombia	Bogotá
% población en edad de trabajar	79,5%	81,5%
Tasa Global de Participación	64,2%	72,5%
Tasa de Ocupación	58,4%	66,2%
Tasa de Desocupación	9,1%	8,7%
Tasa de subempleo subjetivo	29,1%	31,8%
Tasa de subempleo objetivo	10,7%	12,8%
Población total	46.296	7.760
Población en edad de trabajar	36.827	6.325
Población económicamente activa	23.654	4.584
Ocupados	21.503	4.186
Desocupados	2.151	398
Inactivos	13.172	1.741
Subempleados Subjetivos	6.882	1.458
Subempleados Objetivos	2.539	585

## PORCENTAJE DE POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2014



Fuente: DANE (2015). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), diciembre de 2014.

Elaboración: Dirección de Gestión de Conocimiento, CCEB.

### Ilustración 3 Análisis de empleo en Bogotá Tasa de ocupación y mercado laboral en Bogotá

Fuente: Cámara de Comercio de Bogota, pág. 11

## Cómo Funcionan los Restaurantes y Principales Indicadores

Según el informe presentado por ACODRES en el 2013, titulado Operación de Restaurante en Colombia (MinComercio; Fontur; Acodrés 2013), se puede conocer los principales indicadores de operación, la estructura de costos, y la segmentación de los restaurantes en Colombia. Esta información es de suma importancia para entender como nuestra solución se inserta en este mercado.

La primera segmentación que realiza el estudio es por volumen de ventas:

**Tabla 1** Volumen de ventas Operación de Restaurantes en Colombia

Volumen de Ventas	Cantidad	%
Ventas menores de 50 millones	12	21,43%
Ventas entre 51 y 99,9 millones	26	46,43%
Ventas entre 100 y 149,9 millones	13	23,21%
Ventas superiores a 150 millones	5	8,93%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: MinComercio; Fontur; Acodrés, 2013, pág. 9

Luego la siguiente segmentación es por cantidad de sillas:

**Tabla 2** Cantidad de sillas Operación de Restaurantes en Colombia

Número de Sillas	Cantidad	%
Menos de 50 sillas	13	23,21%
Entre 50 y 99 sillas	28	50,00%
Entre 100 y 149 sillas	9	16,07%
Más de 150 sillas	6	10,71%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (MinComercio; Fontur; Acodrés, 2013, pág. 9)

El siguiente cuadro es interesante, porque realiza el cruce de ambos cuadros, dando una importante matriz de referencia:

**Tabla 3** Análisis Ventas Mensuales Vs Número de Sillas Operación de Restaurantes en Colombia

Ventas Mensuales	Número de Sillas				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99	Entre 100 y 149	Más de 150	
Ventas menores de 50 millones	69,23%	7,14%	11,11%	0,00%	<b>21,43%</b>
Ventas entre 50 y 99,9 millones	15,38%	75,00%	33,33%	0,00%	<b>46,43%</b>
Ventas entre 100 y 149,9 millones	15,38%	17,86%	55,56%	16,67%	<b>23,21%</b>
Ventas superiores a 150 millones	0,00%	0,00%	0,00%	83,33%	<b>8,93%</b>
<b>Total</b>	<b>23,21%</b>	<b>50,00%</b>	<b>16,07%</b>	<b>10,71%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: MinComercio; Fontur; Acodrés 2013, 10

A continuación, el estudio presenta el análisis de resultados financieros consolidados para la muestra, el cual arroja el dato más importante, la utilidad antes de impuestos (aunque en este estudio no hay información sobre intereses financieros, depreciaciones ni amortizaciones, el dato es importante para inferir el margen de ganancia).

**Tabla 4** Resultados financieros Operación de Restaurantes en Colombia – utilidad antes de impuestos

Conceptos	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	
Ingresos Netos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total Costo de Venta	41,18%	40,01%	38,88%	36,48%	38,94%
Utilidad Bruta	58,82%	59,99%	61,12%	63,52%	61,06%
Total Nómina	21,09%	20,72%	17,36%	15,52%	18,52%
Total Gastos de Operación	17,41%	14,45%	12,49%	11,08%	13,30%
Utilidad Operacional	20,31%	24,81%	31,26%	36,92%	29,23%
Total Cargos Fijos	13,77%	14,27%	17,61%	18,14%	16,14%
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>6,55%</b>	<b>10,55%</b>	<b>13,66%</b>	<b>18,78%</b>	<b>13,09%</b>

---

Fuente: MinComercio; Fontur; Acodrés 2013, 12

**CONSUMO PROMEDIO, (CP):** Corresponde al valor promedio neto de la factura por cliente. (MinComercio; Fontur; Acodrés, 2013, pág. 40)

Otro análisis que resulta importante para nuestra propuesta de valor es el siguiente resumen:

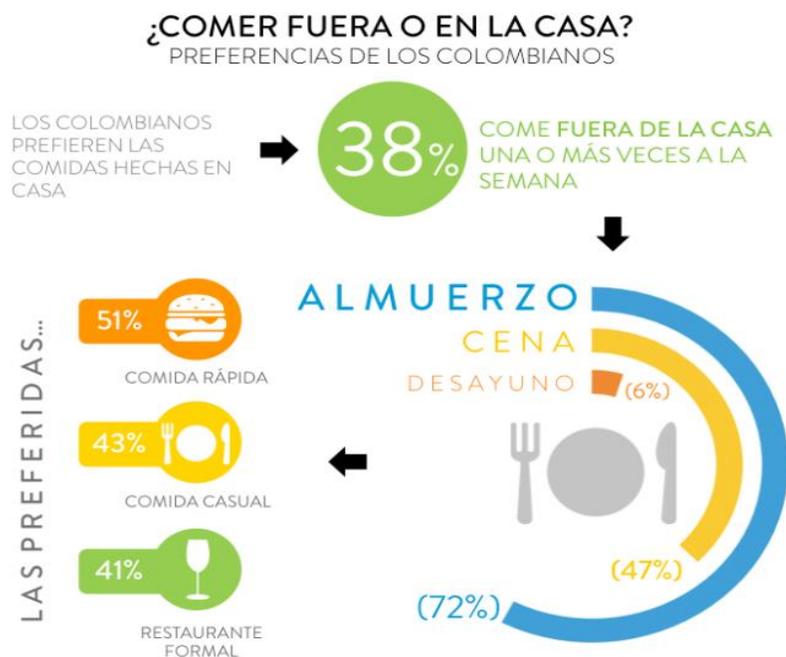
- El 91,7% de los restaurantes de la muestra, elaboran y utilizan una base de datos de sus clientes, para realizar actividades de promoción.
- El 13,9% de los restaurantes tienen un plan formal de mejoramiento continuo.
- El 61,1% realiza encuestas para medir la satisfacción de sus clientes. (MinComercio; Fontur; Acodrés 2013, 26).

Los principales desafíos a los que se enfrenta la industria gastronómica colombiana parece no ser un tema de asidua investigación por parte de los referentes del sector, esto debido a la escasez de información. La mayor parte se concentra en tendencias alimenticias, o en los factores económicos externos, esto puede hacer suponer que hoy no existe una tendencia a la competencia, que existe concentración en los segmentos medios/superior. Esta información, la debemos buscar en otros mercados.

### **Nueva Cultura de Consumidores**

Según la publicación del sitio web británico Stylist (Stylist, 2016) la impaciencia es el nuevo rasgo de los consumidores, y se ha acrecentado por el uso de las nuevas tecnologías. A los efectos de este trabajo nos interesa remarcar dos puntos; según el estudio los consumidores pueden esperar hasta 5 minutos para ser atendidos en un bar y hasta 24 minutos para que sirvan su comida luego de la primera orden, antes de retirarse del lugar o demostrar su inconformidad. De la misma forma, la irrupción de la tecnología como intermediario en los servicios gastronómicos. Reservas online, referencias en las redes sociales, la reputación online.

Por otro lado, si miramos la cultura en Colombia el consumo fuera de la casa está aumentando vertiginosamente en los últimos años, según Nielsen Colombia este ha aumentado desde el 2016 en un 38%, las tendencias del consumo de los alimentos fuera se pueden evidenciar en el siguiente cuadro:



**Ilustración 4 Preferencias de los colombianos** Tendencias de los colombianos frente al consumo de alimentos teniendo en cuenta su cultura y entorno.

Fuente: The Nielsen Company 2016

### Nueva Cultura de Pago

Nuevas formas como cupones, billetera virtual. Según la publicación de *trendwatching* una de las tendencias de los consumidores es compartir costes. Esto se da por el uso de plataformas móviles de pago, según informa en el 2017 se calcula unos 450 millones de consumidores pagando a través del móvil y que buscarán compartir los gastos en compras y servicios.

La aceleración del servicio o instantaneidad, potenciado por el uso de las nuevas tecnologías; los consumidores buscarán servicios rápidos y además servicios personalizados que se ajusten a sus niveles de lealtad a la marca (trendwatching 2016).

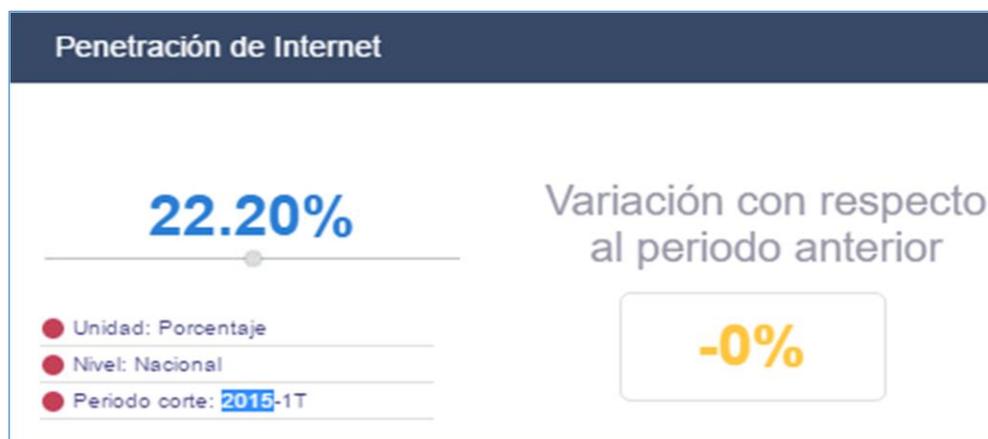
No fue posible encontrar un ranking de quejas consolidado sobre el servicio en los restaurantes en Colombia, aunque buscando en forma más genérica se puede encontrar que los

tiempos de atención al cliente son parte importante de las quejas de los consumidores. Según la publicación web de Shortlist (shortlist, 2016), el 72% de los encuestados se quejaron el tipo de servicio de los camareros, el 62% se quejaron por errores en los pedidos y el 48% se quejaron por errores en sus cuentas.

Los datos presentados al momento permiten identificar que el mercado al cual se dirige la propuesta de valor se encuentra en una clara tendencia de crecimiento, con altos ingresos, motor de la economía y que no se ve afectado directamente por cuestiones de crisis económica.

En el mercado local y mercados similares no existen informes sobre inversión tecnológica aplicada a los restaurantes, esto permite suponer que este ítem no se encuentra entre las prioridades de este tipo de comercio.

Si bien el mercado local aún atraviesa una fase de penetración tecnológica leve, según informe del MINTIC 2015, para el primer trimestre del 2015 del 21%, pero con tasa creciente en comparación para el mismo periodo del año anterior, el mercado de las tecnologías de la información se encuentra en auge, el crecimiento de nuevas ofertas de soluciones, integración de tecnologías, y el aumento de inversiones en estos rubros en otras ramas de la economía, hace pensar que inevitablemente, más temprano que tarde llegara a los servicios gastronómicos. A continuación, se presenta información gráfica del avance del internet en Colombia y particularmente en Bogotá (MinTic 2018)



**Ilustración 5 Avance del internet en Colombia Participación de tendencias tecnológicas en Colombia**

Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones 2018

Según el OCyT de Colombia la inversión en I+D fue del 0,19% de PBI para el año 2014, mientras que en ACTI (Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación) la inversión fue del 0,46% para el mismo período (<http://www.dinero.com/>, 2016).

El informe “Estudio de caracterización del sector teleinformática software y TI en Colombia 2015” (SENA; MINTIC; Fedesoft, 2016, págs. 158,159), señala varias tendencias tecnológicas de las cuales nos parece importante resaltar:

“El dinero digital: El pago de productos y servicios a través de dispositivos inteligentes.

Servicios que contribuyan a prolongar la vida: Servicios o aplicaciones que contribuyen a la valoración de la salud y el bienestar de los usuarios con el fin de generar nuevos hábitos de vida y por ende permita prolongar la expectativa de vida.

Compra programática: Estrategia de marketing online, en la cual, de acuerdo con el perfil de navegación del usuario, se realiza una personalización de la publicidad de tal forma que aumenta las posibilidades de una compra electrónica”.

Si nos guiamos por las tendencias en otros países como Estados Unidos, que además marca patrones de comportamiento y consumo para países como Colombia, los restaurantes están buscando incorporar la tecnología como un atributo propio.

Y es que el factor de la incorporación de tecnología se encuentra directamente relacionada y condicionada a patrones culturales actuales, dominados por la generación “*millenials*”, dominados porque es la generación que está marcando, generando y viviendo los cambios del entorno afectados por la tecnología.

Entender sus patrones de conducta, y expectativas es vital para entender hacia donde debe ir el negocio, la innovación y el valor agregado. En este sentido identificar las tendencias es parte fundamental del crecimiento.

Actualmente la tecnología asociada a la Gastronomía viene desde fuera, es decir de aplicaciones, sobre todo móviles, que unen en el internet a empresas y consumidores. Pero eso es muy distinto que los Restaurantes incorporan nuevas y novedosas tecnologías.

Las tendencias que hoy están surgiendo en la industria, según la empresa Pragmaz son<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Pragmaz Consulting . (2015). Tendencias en la industria Tecnológica . Marzo 24 , de Pragmaz Consulting Sitio web: <http://www.pragmaz.com/tres-tendencias-tecnologicas-para-restaurantes-en-el-2015/>

## Uso de Tablets

El uso de las tabletas tiene que ver con la experiencia de los consumidores en las mesas, sobre todo en comidas informales<sup>5</sup>. De esta manera, y con base en la funcionalidad el consumidor logra quitar presión sobre el equipo de atención, para que se puedan enfocar aún más en la hospitalidad. El portal analiza dos de las cadenas más importantes de Estados Unidos, como ser Chili's y Applebee's, ambas asociadas con dos empresas distintas que ofrecen servicios similares, y suman en total 3500 puntos de venta.

Entre los beneficios que menciona sobre el uso de las tabletas están, mejorar la eficacia en los pedidos, captar información de los consumidores, agiliza las operaciones, y como menciona antes, mejora la experiencia del cliente.

Consideraciones adicionales, son temas de integración con otros servicios tecnológicos de los restaurantes. El desgaste, recambio y plan de reinversión en nuevos hardware, actualizado o repuesto

De acuerdo al estudio de 2016 sobre consumo de tecnología en Colombia (Creative Commons 3.0, 2016) hace referencia a que el 18% de los “millenials” posee una tableta y el 85% tiene un “celular inteligente”, lo cual nos asegura que la familiaridad con estas tecnologías no serán un obstáculo para nuestra solución. Por otro lado, en lo que a sistema operativo se refiere, del total de tabletas en uso (3.1 millones) de acuerdo con el mismo estudio, el 89% posee Android, lo cual nos permite también generar un uso más intuitivo y conocido.

---

<sup>5</sup> (<http://nextrestaurants.com/>, 2016)

## **Programas de Fidelización**

Hoy en día existen diferentes métodos para a fidelización de los clientes en los restaurantes, las más utilizadas son las siguientes:

- Mantener un registro del número diario de visitantes
- Mantener un registro del número diario de mesas usadas
- Al momento de entregar la cuenta pedirle de manera explícita al comensal que resuelva un cuestionario. Este puede ser para vincularlo al programa de cliente frecuente o para realizar una encuesta que permita conocer los niveles de satisfacción de los visitantes.
- Defina un plan de beneficios para sus clientes
- Puntos por visita
- Puntos por plato
- Invitaciones a cursos especializados
- Invitaciones a catas
- Reconocimientos especiales el día de cumpleaños

En conclusión, si se genera un buen servicio al cliente esto se refleja en la satisfacción del mismo y en la fidelización. Un cliente bien atendido vuelve y generalmente atraer nuevos clientes con el “voz a voz”.

## **Reservas y Pedidos a través de Aplicaciones**

Hoy ya no hay lugar para llamar a reservar a un restaurante. Desde distintas aplicaciones móviles esta tarea pasa a ser un “de camino” para cualquier cliente, y además permite ver información en línea sobre las referencias de los distintos restaurantes. A su vez los restaurantes dejan de lado esta tarea operativa y trabajan y gestionan a través de los intermediarios.

Adicionalmente encontramos otras tendencias como por ejemplo el uso de la realidad aumentada a través de los códigos QR, que permiten ver los menús en los móviles y, claro, compartirlos, los pagos a través de billeteras virtuales, y la “gamificación” como parte del proceso de conocer al cliente y optimizar así los ingresos.

El sitio web El Tenedor, perteneciente a TripAdvisor, en una de sus publicaciones llamada ¿CUÁN DIGITAL ES TU RESTAURANTE? (ElTenedor, 2016), menciona claramente que la gestión de restaurantes es uno de los principales desafíos para la transformación digital, dando ejemplos claro como el cambio de sistema de reservas, la publicidad, y la forma de relacionamiento con el cliente. El dato más interesante según la publicación es que 75% de los clientes consultan opiniones en la WEB antes de decidir a qué restaurante ir. Y los desafíos que menciona con claridad es que la fidelización del cliente ha cambiado, las herramientas digitales permiten conocer a los clientes, anticipar las estrategias para asegurar que vuelvan y personalizar sus experiencias.

En este mismo sentido el sitio Brand Watch menciona un dato de alrededor de 70% de clientes que inician su contacto con el restaurante en entornos digitales, cuyo proceso es “Una vez ha concluido su experiencia gastronómica, en la fase de reputación, vuelve a los entornos digitales y traslada su experiencia en forma de crítica, comentario u opinión. A su vez este contenido se convierte en relevante para otros usuarios que inician su fase de inspiración digital”

El sitio web Hospitality Technology hace un repaso por el fenómeno de las terminales de autoservicio, en su amplia mayoría tabletas como una de las áreas de único y mayor crecimiento en los restaurantes. Y los beneficios remarcados coinciden con lo mencionado anteriormente, sin embargo, vale la pena repetirlo para que quedar claros hacia dónde va el mercado, aumento de ventas por técnicas de “up selling”, en el caso ejemplo mencionado de Genghis Grill ha

aumentado sus ventas en un 27%, publicitando sus promociones de último momento, mejorando las imágenes de sus propuestas gastronómicas. Adicional mejora los programas de fidelidad, aumentando en este caso hasta un 60%.

Por el lado de la eficiencia de la operación, se mejora por el ahorro en el tiempo de las órdenes y el mayor tiempo dedicado por el personal a la hospitalidad con los clientes. Y adicional permite que un mismo recurso atienda más mesas, lo cual se traduciría en un ahorro en capital humano.

Según Aron Allen, en su blog “restaurant-pos-dead”, los beneficios del uso de las terminales de autoservicio son también, que los programas están contruidos para ser amables con las personas y orientados al servicio asegurando la ausencia de errores humanos, la cordialidad y las ventas adicionales. Hay mayor posibilidad de medición, aunque, a decir verdad, es un punto crucial de esta solución, la real posibilidad de medir, y en tiempo real, aquellos indicadores determinados como importantes.

Es interesante hacer un repaso por las desventajas que menciona, por ejemplo, el capital, que es un punto de decisión para cadenas pequeñas en comparación con las más grandes. Los casos de fallo, pero que siempre deben tener un plan de respaldo, ya que todo puede fallar aun lo que existe hoy en día.

Menciona también el caso de la desconfianza de los consumidores respecto a compartir sus datos e información.

Todos estos casos, más que desventajas son cuestiones naturales que requieren gestión, no tienen peso sobre las ventajas mencionadas.

Datos revelados por software Advice 2016, de una encuesta realizada a 1926 estadounidenses, muestra que el 54% usaría una terminal de autoservicio y dentro de este porcentaje las preferencias respecto al uso de terminales de autoservicio, donde un 47% mencionó como principal poder adecuar sus órdenes, y un 26% poder ver las fotos del menú. Respecto al pago, el 39% consideró como importante poder separar la cuenta, y el 31% pagar con varios métodos a la vez.

El público consumidor está entre 18 a 34 años donde se concentra el 71% de los que usarían esta solución.

Según el Presidente de la Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO, para los restaurantes el reto está en diferenciarse de sus competidores sabiendo aprovechar las ventajas que ofrecen las tecnologías de la información que mejoren los procesos y la gestión del servicio (Fenalco, 2016), una realidad que contrasta con noticias como por ejemplo la publicada por la revista La Barra en Noviembre del 2015, con el título “Restaurantes en Colombia, sin conexión con la era digital” (Barra, 2016), en la que refleja la diferencia existente entre los restaurantes de países desarrollados que han aprovechado los avances tecnológicos, y los restaurantes de Colombia que se muestran más resistentes a la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, según describe se debe a tres factores como son el desconocimiento, la resistencia al cambio y los supuestos costos que requiere. La Barra cita a dos empresarios de sector de innovación para restaurantes y ambos coinciden en que la adopción es muy lenta y por ende muy retrasada respecto a otros países respecto de la era digital.

La Barra, coincide con el presidente de FENALCO cuando recalca que la competencia va en aumento, sobre todo por el crecimiento del mercado gastronómico, y que adoptar tecnología que

genere un servicio y atención más amable, eficiente y genere una experiencia diferencial para el cliente.

Esta experiencia para el cliente se encuadra en ofrecer los mejores menús, un servicio diferencial, con calidad, hospitalidad, oferta de precios y, sobre todo, tiempo de espera cada vez menor (Dinero, 2016).

### **Clientes de Restaurantes**

De forma empírica podemos asegurar que a las personas les gusta salir a comer afuera, no es algo extraño ni científico. Basta con salir el fin de semana, para ver los restaurantes llenos de gente, sobre todo aquellos que se encuentran en centros comerciales debido al concepto integral de entretenimiento que ofrecen.

Pero esto no es solo cuestión de fines de semana. Durante la semana al almuerzo se suceden situaciones similares, debido a que la falta de tiempo en las preparaciones de los alimentos se hace cada vez más complicado.

### **Socialización en Restaurantes**

El principal gasto que hacen las personas que comen por fuera se concentra en los almuerzos ejecutivos, según publica el sitio La República, y en el mismo medio citan a Laura Micaham, coordinadora editorial de La Barra, la cual menciona “que el sector de los restaurantes tiene un consumo muy alto por encima de los otros sub-sectores”. De la misma forma comenta que hay factores de tipo socioculturales que tienen que ver con el nivel actual de consumo, como ser el nuevo rol de la mujer en la sociedad y su núcleo familiar, el crecimiento de la ciudad que genera distancias más largas. Afirma que la gente destina una parte de sus ingresos a comer por fuera y,

según el DANE, los restaurantes ocupan el tercer puesto en el gasto de los hogares colombianos, apalancado por cuestiones de variedad de oferta en gastronomía y precios (La República n.d.).

Para datos reportados de 2012, el consumo per-cápita a nivel nacional es de \$40.000, siendo la ciudad de Bogotá la de mayor consumo con una cifra que ronda los \$564.000 millones de pesos, mientras que para el 2015 la cifra per-cápita trepó a \$646.000 anuales, que según los datos de Dinero muestran un incremento del 15% (Dinero, 2016), lo cual muestra que no es un dato explicado únicamente por la inflación.

¿Qué comen los colombianos?; según la misma publicación de Dinero, el consumo está segmentado de la siguiente manera:

*“Dentro de las 80 más grandes cadenas de comida del país, el mayor peso de las ventas lo tienen las hamburguesas, que representan 32%. Según la firma losdatos.com, le siguen pollo, con 26%; pizza con 10%; las de parrilla, con 6%; típicas, con 3%; sánduches con 2% y alitas con 1%. Otro 20% corresponde a cadenas de comida italiana, árabe, asiática o mexicana, entre otras especialidades” (Dinero, 2016).*

### **Análisis de Encuestas**

Según nuestro modelo, la solución propuesta apunta a dos clientes puntuales, el restaurante y el consumidor. Cada uno de ellos tiene una necesidad distinta y es clave entenderla ya que de eso depende el éxito de la introducción de nuestra solución al mercado.

## 1. Análisis de Encuesta al Consumidor

*Tabla 5 Resumen de Encuesta Da' Gusto "La nueva experiencia en tu restaurante"*

Características	Encuesta
Área Geográfica	Bogotá
Tamaño Universo	94
Tamaño Muestral	94 encuestas aplicadas
Nivel de Confianza	95%
Error Muestral	5%
Diseño Muestral	Encuesta aplicada a través de Google Forms, a través de diferentes redes sociales.
Periodo	Septiembre 2016

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de esta encuesta es conocer tu percepción como consumidor del servicio que ofrecen los restaurantes (sin incluir "corrientazos") y proponer alternativas para mejorar tu experiencia.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. ¿Cuál es tu género? (93 respuestas)

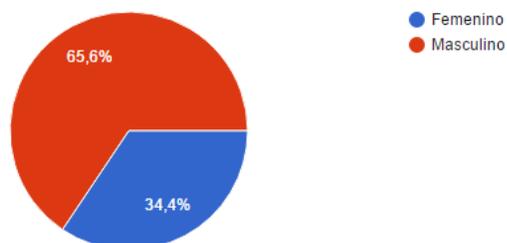


Ilustración 6 Porcentaje de personas que participaron en la encuesta Resultados obtenidos dentro del estudio de mercado analizando la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

De las 94 encuestas generadas se obtuvo información de 93 encuestados en donde el (61 personas) 65,6% son de género masculino y el (32 personas) 34,4% corresponde al género femenino.

## 2. ¿Cuál es tu rango de edad? (93 respuestas)

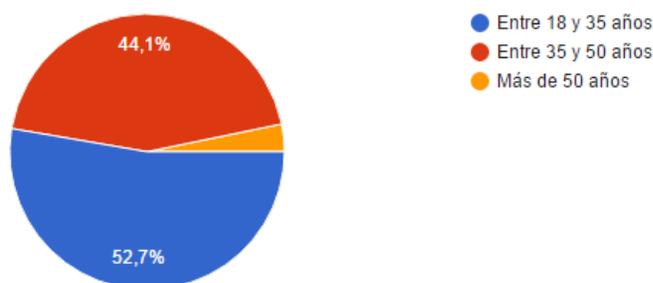


Ilustración 7 Rango de edades que participan en la muestra del estudio Resultados obtenidos dentro del estudio de mercado analizando la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

Un bajo porcentaje de los encuestados cuentan con edad superior a 50 años, las personas encuestadas se encuentran en rangos de edad de 18 a 50 años.

## 3. ¿Cuál es tu nivel socio económico? (92 respuestas)

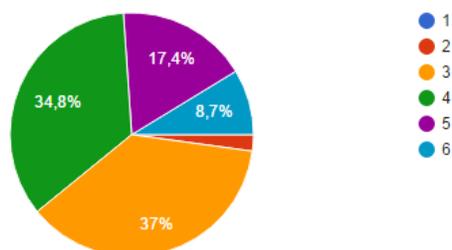


Ilustración 8 Nivel socio económico de las personas encuestadas

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las personas encuestadas pertenecen a los estratos socioeconómicos del 3 al 5, en donde el mayor valor corresponde los estratos 3 y 4 que corresponde al 71,8 % de la muestra.

#### 4. En general ¿con qué frecuencia sales a comer a restaurantes (sin incluir "corrientazos") ?

(93 respuestas)

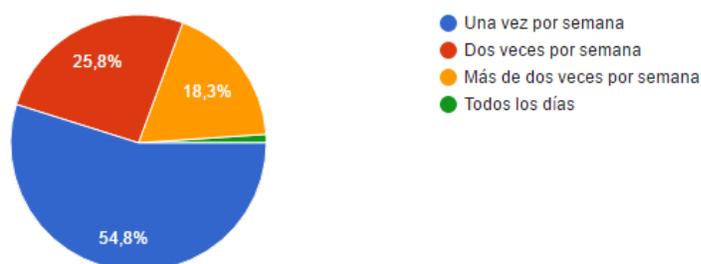


Ilustración 9 Frecuencia de consumo en restaurantes

Fuente: Elaboración propia.

De las personas encuestadas al menos una sola vez por semana salen a comer a restaurante, el 46,2% de las personas salen más de una vez a comer a restaurantes, lo que nos permite garantizar el uso de la aplicación en una buena proporción.

#### 5. ¿Cuál es el tu promedio de gasto "por persona" en una salida a restaurante (sin incluir "corrientazos")?

(93 respuestas)

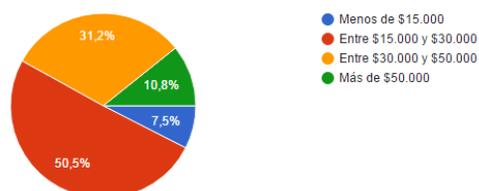


Ilustración 10 Promedio de gasto de una persona al consumir alimentos en restaurantes

Fuente: Elaboración propia.

El 50,5% de la muestra cuentan con presupuesto de \$15.000 a \$30.000 COP para el consumo en restaurantes.

6. Según tu experiencia, indica cuáles son las quejas más recurrentes calificando en la escala de 1 a 5, en donde 1 es la menos recurrente y 5 la más recurrente:

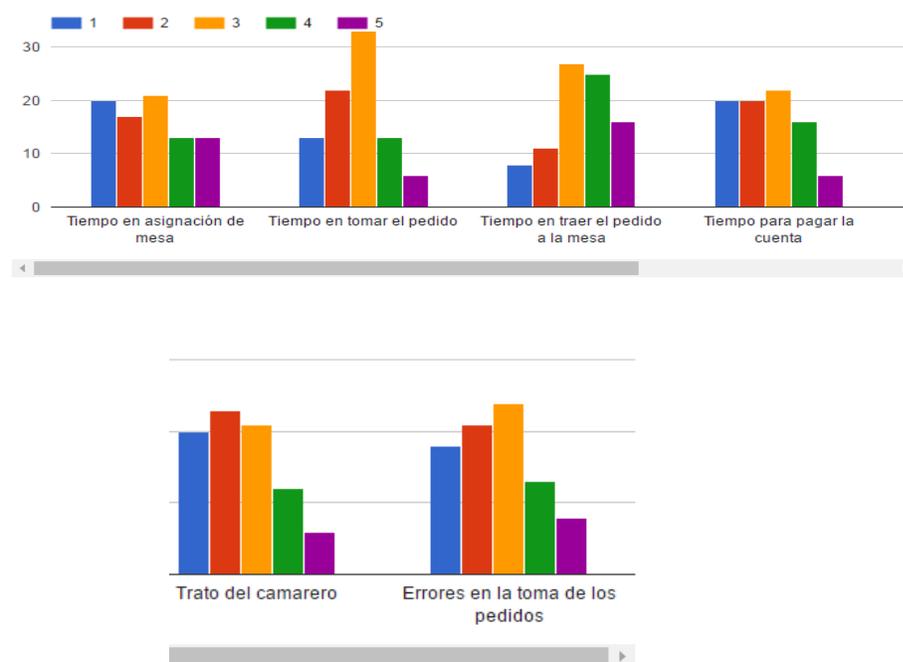


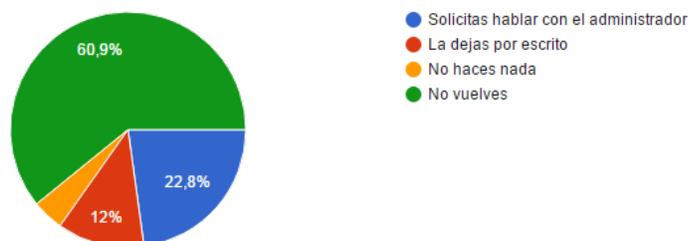
Ilustración 11 Quejas frecuentes de los clientes en restaurantes

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las personas encuestadas tiene al menos una queja del servicio de los restaurantes.

7. En caso de tener alguna queja, ¿cómo realizas la misma? (sin incluir "corrientazos").

(92 respuestas)



Otra (7 respuestas)

Y hablo con el administrador
Twitter
Se lo dejo saber al que me atendió
Hablo con el mesero o personana que toma la orden
No lo recomiendo a conocidos
Adicionalmente se lo expreso a quien me está atendiendo.
Escribo un critica en la aplicacion que utilizo para hacer la reservación

Ilustración 12 Manejo de quejas por parte de los clientes en restaurantes

Fuente: Elaboración propia.

Al menos el 61% de los encuestados no vuelven al restaurante en donde tuvieron el percance.

8. Con frecuencia, ¿Qué haces mientras esperas tu pedido? (92 respuestas)

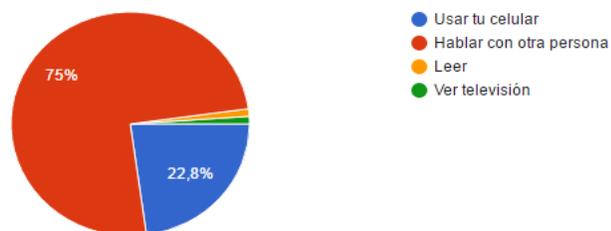


Ilustración 13 Actividades que realizan los clientes dentro del restaurante

Fuente: Elaboración propia.

El 75% de las personas habla con el acompañante, sin embargo, el 25% restante usa otros medios de distracción mientras esperan sus pedidos.

9. Con frecuencia, ¿Qué método de pago utilizas en los restaurantes (sin incluir "corrientazos")?

(93 respuestas)

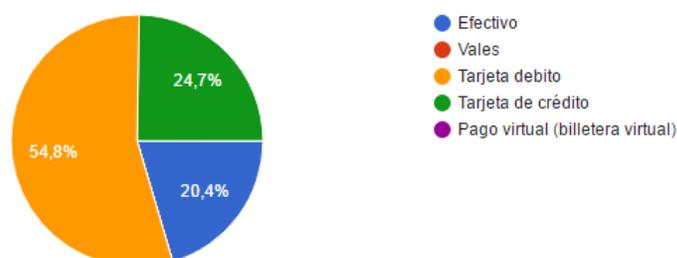


Ilustración 14 Medios de pago en Restaurantes

Fuente: Elaboración propia.

Las personas encuestadas en su mayoría utilizan tarjetas débito o crédito, para realizar el pago en los restaurantes, lo que para nuestro estudio es satisfactorio dado que la aplicación contara con esta modalidad de pago, lo que les facilita el pago a las personas y permite que el servicio sea mucho más ágil.

10. En tu opinión, ¿qué pensarías de realizar el pedido y el pago a través de un dispositivo ubicado en tu mesa de restaurante? (sin incluir "corrientazos")

(93 respuestas)

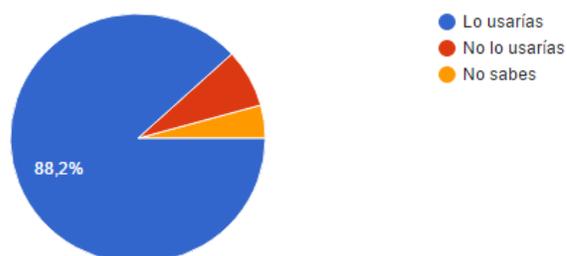


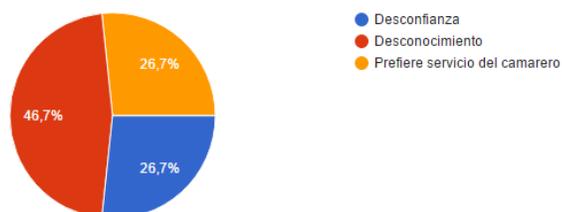
Ilustración 15 Innovación de uso de herramienta para realizar pedido en un restaurante

Fuente: Elaboración propia.

El 88,2 % de los encuestados utilizarían los dispositivos ubicados en la mesa, lo nos indica que los dispositivos tendrían acogida.

11. En caso de responder "No" a la pregunta anterior, ¿por qué motivo crees que no lo usarías?

(15 respuestas)



---

Ilustración 16 Innovación de uso de herramienta para realizar pedido en un restaurante

Fuente: Elaboración propia.

Las personas que respondieron que no lo utilizarían en su mayoría es porque no tienen conocimiento en el tema, por esta razón se debe socializar la solución de una manera lúdica con el fin de garantizar un entendimiento por parte de los comensales.

12. Califica en la escala de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante, los servicios adicionales que podría tener el dispositivo en tu mesa de restaurante (sin incluir "corrientazos"):

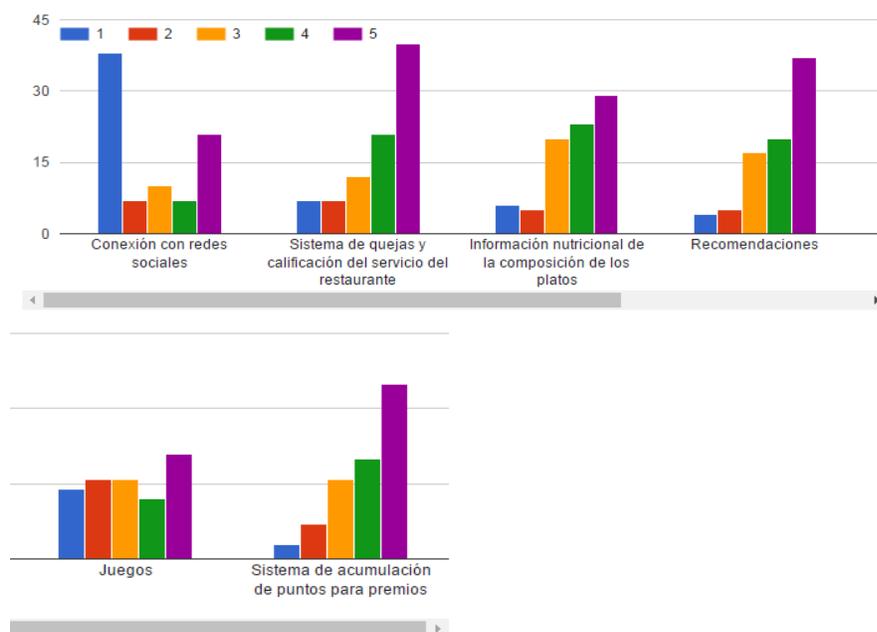


Ilustración 17 Quejas frecuentes de los comensales

Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados consideran que es necesario contar con una herramienta integral, lo que está acorde con la solución que se implementara con Da 'Gustó.

Otro (3 respuestas)

Llamdo al mesero

Tiempo estimado de mi pedido

solicitud de pedido sin necesidad de mesero que tome le pedido, es decir que la carta tambien este en el dispositivo. tambien seria chevere ver el ultimo menu que la ultima vez adquirio el cliente o los ultimos platos que ha probado

Ilustración 18 Servicios adicionales en medio de innovación para restaurantes

Fuente: Elaboración propia

### 13. En tu opinión, ¿qué le recomendarías a los restaurantes para tener un mejor servicio?

(54 respuestas)

Mas variedad en comida
Mas variedad en comida
Que prestaran mas atencion los camareros, y agilidad en el despacho del servicio
Poder observar los platos antes de seleccionarlos. La comida entra por los ojos.
La comodidad y el tiempo del cliente son valiosos
Entrenar en servicio al cliente a empleados que tienen contacto con estos.
mejorar los tiempos de servir la mesa y hacer el cobro en el transcurso del consumo
Recmendaciones del chef, parking
Manejar un equilibrio entre el costo - beneficio.
Propuestas innovadoras en el menú
Claridad en la carta, tiempos de preparación y recomendaciones del chef

Mejor atención al cliente
Contratar gente amable
Capacitación de los empleados en el trato al cliente
Q el mesero no si desea incluir el servicio, q fuera algo natural del cliente
Que piensen un poco mas en el cliente y sus necesidades, poner cuidado al detalle del pedido y la forma de prestar el servicio. Pensar en el bienestar del cliente a demás de brindar un buen producto
Atender bien al cliente
Agilidad al momento de pagar
Mejor tiempo de atención
Mejor servicio al cliente y conocimiento
Monitoreo en tiempo real del servicio a las mesas
Tener en cuenta la opinión de los clientes en cuanto al servicio en general para mejorar en eficiencia, calidad del producto y comodidad.

Que tengan Buenos jefes líderes en servicio, buen equipo de empleados bien remunerados y bien tratados.
El cliente primero
Agilidad y calidad en la comida
Recomendaria mejor trato y velocidad en el servicio.
Camareros capacitados y que sepan q se esta sirviendo
Los clientes deben ser mejor tratados, pero para esto debe existir mejor trato para los empleados
Siempre velar por tener los mejores tiempos para atender y servir.
Espacio para niños
Entregar lo que se pide en el menor tiempo posible, cumplir con la expectativa del cliente
Agilidad y trato
El cliente es único
Sillas y mesas cómodas

El manejo de los productos Capacitar adecuadamente al personal Siempre tener por lo menos a una persona pendiente del aseo de lo baños.
Atencion frecuente de meseros
que no se demoren tanto en servir lo que se pide
Meseros mas calificados en servicio y en los platos
Servicios virtuales de servicio en sitio
Garantizar los sabores y explicar muy bien la composición y aspectos cautivadores de los platos
Rapidez en el servicio y calidad de la comida
Entrega
Mejor administración en cuanto a la atención al cliente
Amabilidad
Tener una forma de pedir desde la mesa.

Mejorar la preparación de su personal en cuanto a servicio y contenido del menu
Orden en la toma de pedidos
Control de calidad en las ordenes. Entregar lo que se pide ni más ni menos
Usar tecnología Para que se acelere el servicio y se mejore la relacion con el clients. Se visits un mismo Lugar POR Su calidad pero consider que aveces la relacion con el clients tambien es importante
Una pronta atencion y servicio
Rapidez
Agilizar
Tener a disposición mayor apoyo tecnológico para brindar una mejor experiencia al cliente.
La buena Atención

Ilustración 19 Sugerencias para mejoras de servicio en restaurantes

Fuente: Elaboración propia

En su mayoría las personas solicitan una mejor atención, agilidad en la atención y medios tecnológicos para mejorar la experiencia en los restaurantes.

## 2. Análisis de Encuesta a Restaurante

Obtener información de los restaurantes no ha sido una tarea fácil debido al resguardo con el cual manejan la información, razón por la cual creemos que, con las encuestas realizadas a los consumidores, y a partir del análisis de las mismas, podremos impulsar estratégicamente la relación con los restaurantes. Sin embargo, se adjunta la encuesta generada a 4 restaurantes.

**Tabla 6** Características principales de restaurantes encuestados

Características	Encuesta
<b>Área Geográfica</b>	Bogotá
<b>Tamaño Universo</b>	4
<b>Tamaño Muestral</b>	4 encuestas aplicadas: Pedro Melenas Café Marcelina RestoBar WOK (Uno de los encuestado no quiso revelar su identidad)
<b>Diseño Muestral</b>	Encuesta aplicada a través de Google Forms, a través de diferentes redes sociales.

<b>Periodo</b>	Septiembre 2016
----------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

1. ¿En tu restaurante utilizarías menús en versión digital? (4 respuestas)

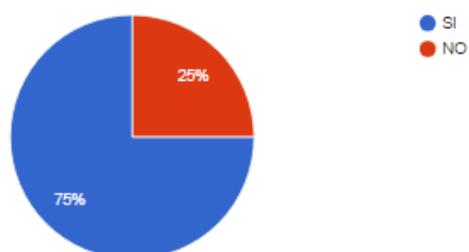


Ilustración 20 Propuestas de innovación en restaurantes

Fuente: Elaboración propia

El 75% de los encuestados coinciden que utilizarían menús digitales.

2. Instalarías un dispositivo de auto-gestión en las mesas de tu restaurante para que tus clientes puedan:

(4 respuestas)

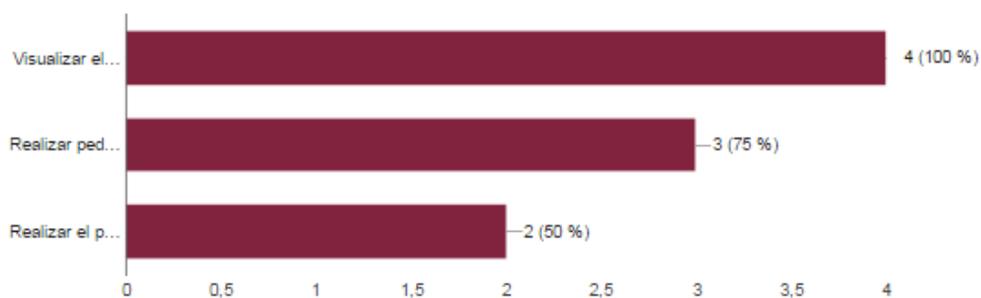


Ilustración 21 Propuestas de innovación en restaurantes

Fuente: Elaboración propia

El 100% coinciden que les gustaría visualizar el menú de forma interactiva, el 75% instalarían los dispositivos para realizar pedidos desde allí y el 50% permitirían generar el pago a través de estos.

### 3. ¿Cuáles de las siguientes funcionalidades consideraras importante adicionar a la solución?

(4 respuestas)

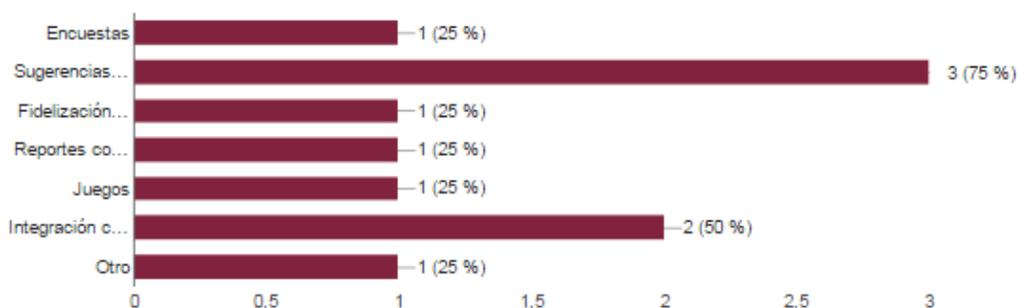


Ilustración 22 Estrategias para soluciones en restaurantes

Fuente: Elaboración propia

El 75% considera que es importante una funcionalidad de sugerencias y reclamos, y el 50% indica que es importante la conexión con redes sociales.

### 4. Consideras que la solución podría mejorar algunos de los siguientes indicadores:

(4 respuestas)

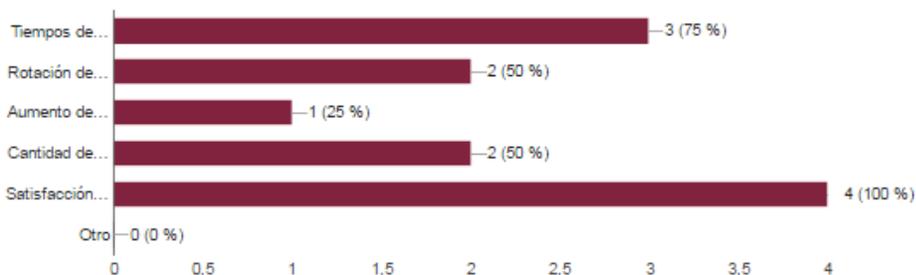


Ilustración 23 Estrategias para soluciones en restaurantes

Fuente: Elaboración propia

El 100% indica que mejoraría la satisfacción al cliente, el 75% indica que mejoraría los tiempos de atención.

5. ¿Crees que esta solución mejoraría el servicio de tu restaurante?

(4 respuestas)



---

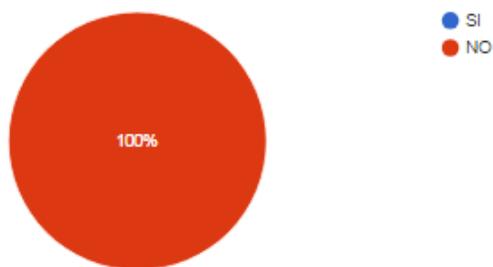
Ilustración 24 Opinión de los establecimientos acerca de idea de innovación Da 'Gustó

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados coinciden que este tipo de soluciones mejoraría el servicio de sus restaurantes.

6. ¿Consideras que esta solución te permitiría reducir la cantidad de camarer@s que necesita para atender tu restaurante?

(4 respuestas)



---

Ilustración 25 Estrategias de uso de herramienta de innovación

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados no ven en la solución reducción en sus costos laborales, esta respuesta se puede ver por el desconocimiento que se tiene la solución y los servicios que esta puede ofrecer.

### 7. ¿Consideras que esta solución le generaría una ventaja competitiva a tu restaurante?

(4 respuestas)



---

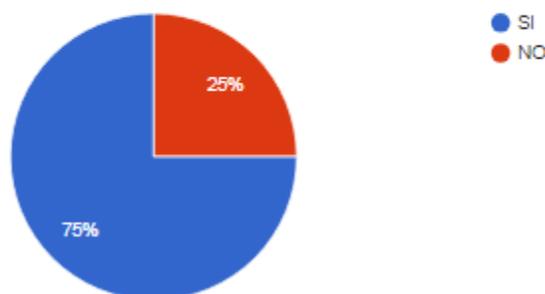
Ilustración 26 Estrategias de uso de herramienta de innovación para un ambiente competitivo

Fuente: Elaboración propia

El contar con soluciones como Da ‘Gustó, permite garantizar un mejor servicio y aumento en las ventas.

### 8. ¿Considerarías adecuar los procesos operativos, dado el uso de menús digitales y las funcionalidades seleccionadas?

(4 respuestas)



---

Ilustración 27 Estrategias de uso de herramienta de innovación para procesos operativos de restaurantes

Fuente: Elaboración propia

Los restaurantes encuestados consideran modificar o adecuar los procesos operativos que tienen hoy en día con el fin de mejorar su servicio y sus ventas.

### 9. ¿Conoces ejemplos de soluciones similares en Colombia u otros países?

(4 respuestas)

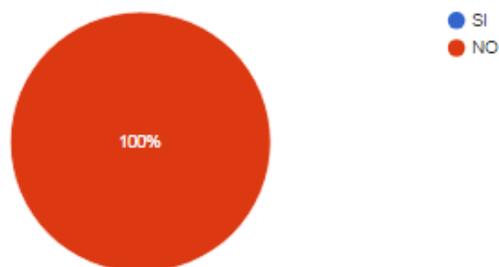


Ilustración 28 Innovación de herramientas Da´ Gusto en Colombia

Fuente: Elaboración propia

## Competencia

Al realizar el análisis de mercado de Colombia no hemos detectado ningún competidor directo para nuestra solución, en otras palabras, nuestra solución no ha sido implementada ya que en Colombia no existe. Por este motivo debemos concentrarnos en los competidores potenciales, estos los podemos segmentar según corresponde a nuestra investigación de la siguiente manera:

### Competidores Internacionales

En este caso nos enfocamos en el mercado de Estados Unidos donde encontramos dos empresas que prestan similar solución, Ziosk y Presto (elacarte) como las principales.

Ziosk es una empresa originaria de Dallas, Estados Unidos fundada el 15 de febrero de 2007. Fue la primera empresa en ofrecer la solución para restaurantes de pedidos, pagos y entretenimiento en la mesa. Hoy cuenta con presencia en más de 3000 restaurantes, con 170 mil mesas usando la solución, entre ellos Chili´s, Friendly´s y Olive Garden.



Ilustración 29 Modelo de Tablet utilizada en Chili´s, Friendly´s y Olive Garden

Fuente: Ziosk

La solución ofrece, como se puede ver toda la gama de funcionalidades que un servicio de restaurante requiere. Posee alianzas estratégicas con Google (Android) Windows, Adobe.

Presto (E La Carte), nace como la competencia directa para Ziosk, en el año 2008, con base en California, en la forma de un “start up”. Actualmente se encuentra en más de 1800 puntos de venta y más de 85 mil mesas. Entre sus clientes se encuentran Applebee´s y Outback. En el último año ha captado el 40% del mercado de tabletas para mesas de restaurantes.

La información que presenta en su sitio web permite conocer las bondades de la solución para sus clientes. Para los restaurantes un aumento de 30% de rotación de mesas, un aumento de 26% del ticket promedio; para los consumidores ahorro de tiempo pagando desde la mesa, y juegos para distraer la espera. A nivel mercadeo impulsa el relacionamiento con el cliente, la fidelidad y la retroalimentación de forma ágil.



Ilustración 30 Modelo de Tablet utilizada en Applebee´s y Outback

Fuente: Ziosk

## Competidores por Aproximación

En este caso encontramos dos sub-clasificaciones. No prestan el servicio que este trabajo presenta, sin embargo, por su relación con el mercado de restaurantes y la solución que prestan, es necesario considerarlos como competidores potenciales y deben ser monitoreados para estar atentos a sus próximos pasos.

### 1. Aplicaciones en el Mercado

- Restorando,
- Domicilios
- Bon Appétit

Tienen en común que funcionan como soluciones intermediarias entre el restaurante y el cliente, es decir, une la oferta y demanda a través de un tercero.

Restorando, lanzada en el 2011 es una aplicación móvil de amplia expansión, presente en 8 países y 18 ciudades de Latinoamérica, y que, por su modelo de negocio enfocado en reservas online, soluciona una de las necesidades operativas del restaurante como es la de la gestión de la demanda, y para el consumidor la de poder desde su móvil realizar la reserva de forma ágil y rápida; otras de sus características modulares son las recomendaciones de otros usuarios y los programas de fidelización.

Domicilios, con presencia en cuatro países de Latinoamérica presta solución para servicios puerta a puerta de comida. Su solución consiste en ofrecer rapidez e inmediatez para el consumidor, para visualizar y ordenar entre diferentes y variadas opciones, mientras que para los restaurantes una forma ágil y económica de ampliar la cantidad de clientes mejorando sus ingresos sin depender de personal propio y optimizando la línea de espera.

Bon Appetít es una aplicación móvil de reciente divulgación, nacida en el 2013 como un startup, de origen colombiano nacido en la ciudad de Medellín. Es quizás el competidor más importante a nivel local dada la solución propuesta. Si bien funciona como intermediario, ofrece dentro de su modelo de negocio la posibilidad de visualizar y ordenar desde el menú de un restaurante y pagar online también. Suma reservas online, y programa de fidelización por acumulación de puntos. También maneja cuestiones de inteligencia de negocios al gestionar las preferencias de los consumidores y realizar propuestas de consumo acordes a estas, lo cual a su vez impulsa las ventas de los puntos de venta.

Su expansión es aún limitada, sin presencia más que en Medellín, sin embargo, dada la solución ofrecida, es necesario catalogarlo como competidor, y monitorear su desarrollo y crecimiento a fin de anticipar acciones.

## **2. Competidores con Sistema de Gestión**

Estos sistemas hoy funcionan como kioscos o terminales ubicadas en el restaurante para que los camareros transcriban los pedidos, pero dada la solución actual no sería inusual que dieran el salto a terminales individuales, sobre todo si se hace masiva la solución que proponemos.

En este caso hablaremos del más importante, con presencia internacional y local. La empresa se llama NCR, líder mundial en transacciones de consumo y presente en distintas industrias (NCR, 2017). De origen estadounidense, tiene presencia a nivel global y una historia que data de finales del siglo XIX. Inició con la creación de la caja registradora en 1884, y hoy lidera el mercado de kioscos para restaurantes entre otras industrias (ídem)

Si bien no se ha enfocado aún en soluciones como Ziok y Presto, el tomar una decisión en ese camino sería de muy alto impacto y corto tiempo de maduración considerando sus clientes, capacidad financiera y experiencia. Por el momento sus servicios son transaccionales e inteligencia de negocios. Ofrece un sistema de gestión integrado para todo el servicio operativo de un punto de venta. Sin embargo, para la industria que interesa a nuestro trabajo, no innova en experiencia del usuario ni en nuevas formas de operación.

En resumen, en el mercado, local e internacional, existen muchas soluciones que intentan llevar la tecnología a los restaurantes, desde diferentes ángulos, algunos más integrales que otros, algunos más orientados al negocio, otros más orientados al consumidor, pero en definitiva todos enfocados a optimizar y a reemplazar operaciones tradicionales de estos establecimientos, y a generar nueva información que permita reducción de costos, mejor relacionamiento con el cliente, y aumento de ventas.

En nuestra propuesta desarrollaremos a qué parte de la solución apuntamos, a qué segmento de clientes y a qué objetivo tecnológico.

### **Estrategia Comercial**

La propuesta tiene como objetivo brindar una solución tecnológica que mejore de forma sustancial la experiencia de consumo del cliente de restaurantes, y a la vez que incremente de los indicadores de éxito estos últimos. Se basa en volver a los orígenes de la satisfacción del cliente y en estos orígenes, aunque parezca paradójico, usar la tecnología con todos los avances y bondades que ofrecen sus características.

Creemos que un cliente no debe pasar por ningún momento de disgusto, incomodidad, o distracción innecesaria cuando llega a comer a un restaurante. El cliente busca buena atención y servicio, rapidez, respuesta rápida a sus inquietudes, conversar si va con compañía, y retirarse cuando así lo desee sin más demoras que el simple deseo de hacerlo. Dicho de esta manera parecería muy sencillo, pero si hacemos un repaso por las experiencias de los clientes, siempre encontraremos comentarios referidos a las tardanzas en la toma de pedidos, errores en los servicios, demoras para retirarse porque no traen la cuenta, falta de información por parte de los camareros, entre otras cuestiones.

Ahora, esas experiencias, cómo repercuten en los restaurantes, cuántos clientes y clientes potenciales pierden, cuántos ingresos dejan de percibir por los retrasos en la rotación de mesas, cuántas quejas y reclamos deben gestionar.

## **Precio**

De acuerdo, al modelo que planteamos se entiendo como un Servicio. Este servicio incluye todo lo relacionado a la solución ofrecida, y busca abaratar los costos de adquisición de los restaurantes.

De esta manera el precio tiene los siguientes componentes:

- 1- Arriendo terminal.
- 2- Disponibilidad de aplicación con diferentes categorías de servicio de acuerdo con las necesidades del restaurante
- 3- Renovación anual como parte de las actualizaciones de funcionalidades y cambio de equipos
- 4- Pago por única vez en lo que es la instalación

Los precios se basan ante todo en generar un ahorro para el restaurante, respecto a la cantidad de camareros que requiera para atender las mesas, considerando que los clientes gestionan sus pedidos, y sobre todo el aumento en las ventas que puede generar la solución a los restaurantes por este nuevo servicio.

La relación entre los planes y el valor de la terminal es inversa, y busca abaratar el arriendo del componente físico en relación con el pago por servicio, que aumenta en proporción.

El valor del servicio es un estándar que se aplica a las funcionalidades provistas, es decir que funciona como factor de multiplicación contra los beneficios de cada funcionalidad. Estas funcionalidades se caracterizan por tener un valor diferencial por cada plan, mientras que las que se consideran estándar y que no varían de acuerdo con el plan, no se les aplica el costo como multiplicador.

La renovación implica mantener actualizadas y buscar en las mejoras de la solución, de forma que cada año demuestre un mayor valor agregado, y debido al uso de las terminales, las mismas se pueden ver afectadas, con lo cual cubre cambios de equipos.

**Tabla 7** Supuestos Modelo de ingresos Da' Gusto

SUPUESTOS MODELOS DE INGRESOS			
Conceptos	Básico	Medio	Full
Arriendo terminal	\$ 60,000.00	\$ 50,000.00	\$ 40,000.00
Valor X Servicio	\$ 8,000.00	\$ 9,000.00	\$ 10,000.00
Instalación y Capacitación	\$ 400,000.00	\$ 500,000.00	\$ 600,000.00
Renovación	5%	5%	5%

---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Modelo de ingresos Da' Gusto

MODELO DE INGRESOS						
Conceptos	Básico		Medio		Full	
	Cantidades	Monto pesos	Cantidades	Monto pesos	Cantidades	Monto pesos
<b>INTALACIÓN</b>						
Pago único de instalación	1	\$ 400,000.00	1	\$ 500,000.00	1	\$ 600,000.00
Renovación anual	1	\$ 276,000.00	1	\$ 483,600.00	1	\$ 696,000.00
<b>EQUIPOS</b>						
Cantidad de terminales	5	\$ 300,000.00	10	\$ 500,000.00	15	\$ 600,000.00
<b>SERVICIOS</b>						
Categorías	4	\$ 32,000.00	8	\$ 72,000.00	10	\$ 100,000.00
Cantidad de ítems por categoría	5	\$ 40,000.00	7	\$ 63,000.00	10	\$ 100,000.00
Cantidad de paginas del menú	4	\$ 32,000.00	7	\$ 63,000.00	10	\$ 100,000.00
Cantidad de cambios sobre los ítems	2	\$ 16,000.00	6	\$ 54,000.00	10	\$ 100,000.00
Fotos de los ítems	1	\$ 8,000.00	1	\$ 9,000.00	2	\$ 20,000.00
Video de los ítems					1	\$ 10,000.00
de información del restaurante	4	\$ 32,000.00	4	\$ 36,000.00	4	\$ 40,000.00
Visualización menú interactiva	X		X		X	
Funcionalidad de pedido online			1	\$ 9,000.00	1	\$ 10,000.00
Funcionalidad de pago online					1	\$ 10,000.00
Soporte HW & SW	X		X		X	
Personalización			X		X	
PQR's y Encuestas de satisfacción	X		X		X	
Planes de mercadeo					2	\$ 20,000.00
Fidelización					5	\$ 50,000.00
Actualización del producto	X		X		X	
<b>TOTALES</b>						
Valor recurrente mensual		\$ 460,000.00		\$ 806,000.00		\$ 1,160,000.00
Meses		12.00		12.00		12.00
Valor recurrente anual		\$ 5,520,000.00		\$ 9,672,000.00		\$ 13,920,000.00
Valor anual+instalación (VALOR TOTAL NUEVO CLIENTE)		\$ 5,920,000.00		\$ 10,172,000.00		\$ 14,520,000.00
VALOR ANUAL+ RENOVACIÓN CLIENTE ACTUAL		\$ 5,796,000.00		\$ 10,155,600.00		\$ 14,616,000.00

Fuente: Elaboración propia

## Estrategias de Promoción y Comunicación

La estrategia de promoción estará basada en tres pilares, los cuales son, conocimiento, posicionamiento y adopción.

Para aplicar dicha estrategia buscaremos alianzas con un grupo de Negocios que denominarán “Pioneros” lo cual nos permitirá generar una relación “ganar-ganar”.

Para los negocios ofreceremos un plan de gratuidad en el uso de la solución por un período que estará entre 1 y 3 meses, de acuerdo con el cual permita a Da´Gusto la utilización de una cantidad mínima de mesas para generar el conocimiento sobre los beneficios para ambos públicos objetivos y que permita posicionar la marca en la mente de nuestros clientes.

Esta promoción nos permitirá la demostración en vivo, y para la parte de Adopción proveeremos un equipo de Da´Gusto para introducir a los clientes de los restaurantes en la nueva solución

Otro factor de victoria que se vería en la relación es la promoción hacia el interior del mismo grupo empresarial si aplicase, y por su puesto la expansión en cantidad de mesas

Como parte de los canales publicitarios tradicionales y unidireccionales utilizaremos Redes Sociales en las cuales podamos montar videos sobre la solución y sus beneficios, así como casos de éxito de acuerdo con la estrategia comentada anteriormente.

En lo referente a canales tradicionales presenciales aprovecharemos la posibilidad que dan las ferias de la industria tecnológica, para publicitar a restaurantes la solución.

Finalmente desarrollaremos la página web de la empresa donde tendrá toda la información que requiere el público, sobre “quienes somos” “historia” “servicios” y demás temas que permitan el conocimiento de nuestra empresa. Con esta página contrataremos servicios de publicidad online la cual nos permitirá, gracias a las búsquedas en exploradores, aparecer publicitados en las primeras 10 búsquedas, pero también aparecer en espacios que permitan otros portales con búsquedas relacionadas.

La página tendrá componente interactivo con demostraciones y webinar que generemos conocimiento y adopción.

## Proyección de Ventas

Teniendo en cuenta la información emitida por ACODRES, indica que en Bogotá hay cerca de 22.000 establecimientos formales donde el 23,21% de los restaurantes cuentan con menos de 50 sillas, el 50% cuenta con 50 a 99 sillas; es decir, que 16.000 establecimientos por aproximación pueden ser objeto de nuestra solución y en tan solo el 3% en cinco años es decir 480 establecimientos estaríamos abarcando de la siguiente manera:

**Tabla 9** Proyección anual de Clientes Da´ Gusto

PROYECCIÓN DE CLIENTES ANUAL					
PLAN	BASICO	MEDIO	FULL	TOTAL	ACUMULATIVO
Año 1	10	5	0	15	15
Año 2	35	15	1	51	66
Año 3	60	25	4	89	155
Año 4	85	25	35	145	300
Año 5	110	25	45	180	480
<b>CANTIDAD TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>95</b>	<b>85</b>		<b>480</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el año cero (0) no tenemos proyección de clientes debido a que se contempla un periodo de desarrollo y de pruebas de la solución, para los años posteriores se estiman aumentos progresivos, teniendo en cuenta la experiencia adquirida y potenciando nuestras fuerzas de ventas.

**Tabla 10** Ingresos proyectados con inflación de 3,0%

PROYECCIÓN INGRESOS ANUAL						
PERÍODO	BASICO	MEDIO	FULL	TOTAL ANUAL	INFLACIÓN	TOTAL ANUAL CON INFLACIÓN
Año 1	\$ 59.200.000,00	\$ 50.860.000,00	\$ -	\$ 110.060.000,00		\$ 110.060.000,00
Año 2	\$ 205.960.000,00	\$ 152.498.000,00	\$ 14.520.000,00	\$ 372.978.000,00	\$ 11.189.340,00	\$ 384.167.340,00
Año 3	\$ 350.860.000,00	\$ 254.054.000,00	\$ 58.176.000,00	\$ 663.090.000,00	\$ 19.892.700,00	\$ 682.982.700,00
Año 4	\$ 495.760.000,00	\$ 355.610.000,00	\$ 87.504.000,00	\$ 938.874.000,00	\$ 28.166.220,00	\$ 967.040.220,00
Año 5	\$ 640.660.000,00	\$ 457.166.000,00	\$ 116.736.000,00	\$ 1.214.562.000,00	\$ 36.436.860,00	\$ 1.250.998.860,00

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 4

### Estudio Técnico

#### Diseño y/o Proceso del Producto

El desarrollo tecnológico de nuestro producto está compuesto por tres componentes:

1. Desarrollo de software
2. Hardware
3. Infraestructura

La lógica de la construcción está basada en dos pilares fundamentales, los cuales son servicios y Open Source. Esta cuestión nos permite las siguientes características

1. Reducir y gestionar de forma estratégica los costos en Owership
2. Acceso a la libre circulación de nueva información para optimizar las soluciones tecnológicas de acuerdo con las herramientas utilizadas
3. Flexibilidad, escalabilidad, e integración
4. Innovación libre sin dependencias de nuevas licencias o paquetes comerciales estructurados

El desarrollo estará basado en la última filosofía de construcción de aplicaciones llamada arquitectura de interfaz orientada a servicios - SOFEA. La idea detrás de este paradigma es que todo se resuelva desde “el cliente” y quitar responsabilidad al servidor. A partir de SOA (arquitectura orientada a servicios) es posible lograr esta estrategia de desarrollo, y adicionalmente permite trabajar en un esquema cloud (“en la nube”), que en definitiva se alinea con la estrategia de la empresa en cuanto a infraestructura se refiere.<sup>6</sup> Entonces es posible

---

<sup>6</sup> DZone / Integration Zone. (2016). All About SOFEA: Service-Oriented Front-End Architecture. Septiembre 27, de DZone / Integration Zone Sitio web: <https://dzone.com/articles/service-oriented-front-end-architecture-sofea>

aprovechar todas las tendencias orientadas a servicios. Esto es, infraestructura, plataforma, software, seguridad de la información todo como una prestación de servicios, sin necesidad de tener que realizar adquisiciones ni contratar personal especializado.

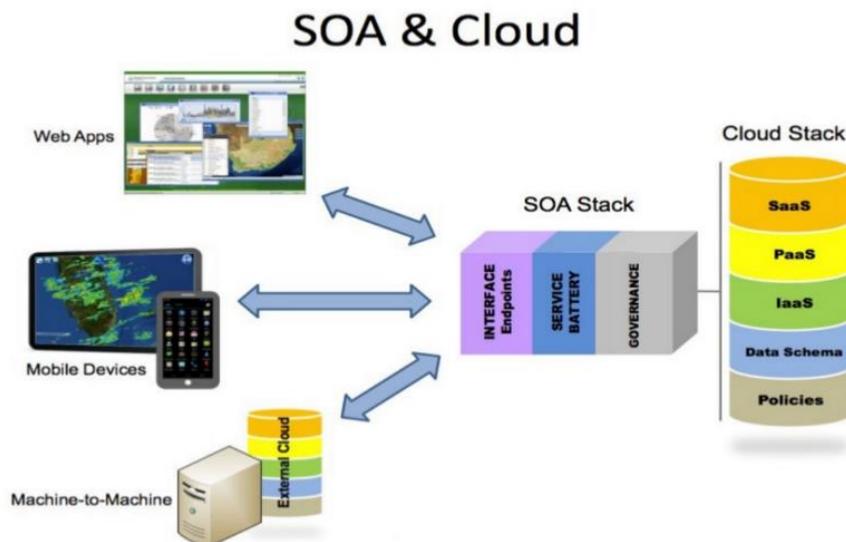


Ilustración 31 Modelo de solución Propuesta Innovadora Da 'Gustó

Fuente: Ídem 34

Esta filosofía es sinónimo de “aplicación de página única” (SPAs), en la cual el diseño de toda la aplicación cabe en una única página lo cual favorece la experiencia del usuario. Entre otras cosas no es necesario ir abriendo nuevas páginas o recargar la página, sino que la aplicación carga sus diferentes características de forma dinámica de acuerdo con las acciones del usuario. Esto facilita ampliamente el uso de las funcionalidades de nuestra aplicación, en experiencia, velocidad y costos.

El framework a utilizar se basará en JavaScript MV, sobre el cual hay una amplia variedad de posibles frameworks. Esto permitirá trabajar en dos aspectos fundamentales, lenguajes

orientados a objetivos, y la posibilidad de desarrollo de SPAs. Por último, permitirá trabajar sobre HTML5 para presentar el contenido en la web.

La arquitectura e infraestructura propuesta nos orienta a trabajar bajo una metodología ágil de desarrollo, la cual a su vez facilita:

1. Entregas parciales, funcionales y escalables
2. Time to market
3. Ajustes más rápidos de acuerdo con las necesidades detectadas

El producto por desarrollar cuenta con varias fases hasta lograr el objetivo final, y por esto cada fase tendrá un conjunto de módulos, desde los que consideramos básicos y core de nuestra solución hasta módulos que agregan valor al cliente pero que se consideran satélite por agregar valor a los primeros.

Dentro de la estrategia de construcción de la solución el componente crítico será la terminal que se instalará en cada mesa para que los clientes puedan utilizar nuestra solución.

Estas terminales serán adquiridas en el mercado de acuerdo con los proveedores existentes, sean locales o extranjeros. Las características fundamentales esperadas son pantalla táctil de 7 pulgadas, con una base de apoyo, con conexión wifi, lector de tarjeta, e impresora térmica. Deberá tener resistencia de acuerdo con el uso comercial.

El funcionamiento de la terminal ubicada en la mesa de los clientes, la cual, por medio de conexión inalámbrica a internet, se conecta al servidor de alojamiento, al cual también se encuentra conectado el sistema de la barra y la cocina para visualizar los pedidos y otra información de acuerdo con la solución propuesta.

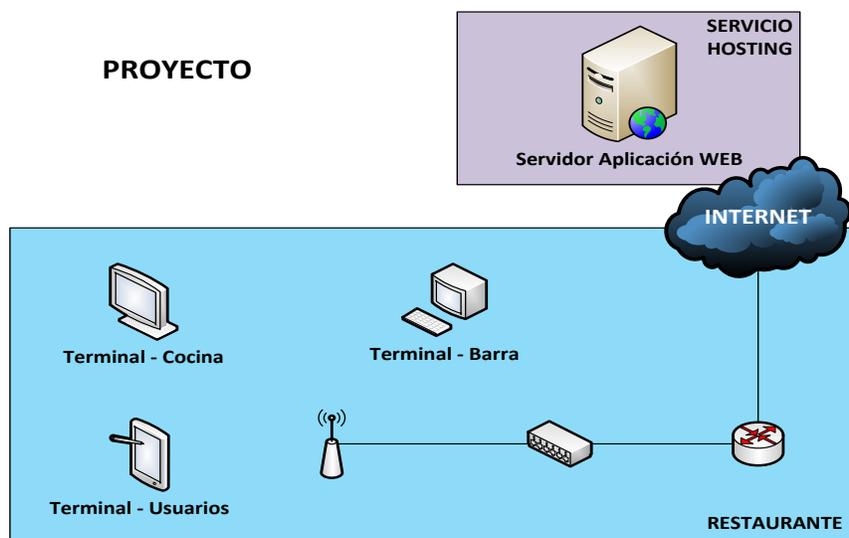


Ilustración 32 Comunicación del sistema servidor y el sistema cliente

Fuente: Elaboración propia

## Desarrollo

Debido al carácter dinámico de nuestra solución y a la necesidad de adaptar el desarrollo a los requerimientos que puedan surgir durante el proceso del mismo, y dado que no es un desarrollo que esté perfectamente definido de principio a fin, nos basaremos en métodos ágiles. A diferencia de métodos tradicionales de desarrollo en los cuales los procesos se dan en cascada, es decir que cada parte del proceso está perfectamente segmentado, en la metodología ágil el proceso es ante todo iterativo, donde los desarrollos de las diferentes características se hacen en etapas más o menos reducidas que no superan el mes de desarrollo, y el ciclo de pruebas se realiza de forma iterativa a la finalización de cada paquete de desarrollo. Esto nos asegura poder validar el desarrollo y las funcionalidades, e ir priorizando al pasar el tiempo y generara un enfoque en la entrega de las funcionalidades, por medio de la metodología Scrum (Scrum.org, 2018).

El primer proceso que se define dentro de la metodología es armar el denominado Producto Backlog. Este listado de requerimientos debe abarcar todo lo deseado y esperado para la aplicación.

El siguiente paso es indicar para cada requerimiento describir las historias de usuario, que es explicar el requerimiento a alto nivel, con criterios de aceptación que permitan definir el concepto de “hecho” para cada historia.

De forma iterativa el producto backlog debe ser priorizado buscando entregar el mayor impacto al negocio en el menor tiempo posible. De esta manera la priorización se basa no en un concepto necesariamente funcional, sino en un concepto de negocio que busca altos retornos por entrega de valor agregado.

Una vez se tiene la información es posible indicar un esfuerzo a cada historia de usuario, y de esa manera comenzar a armar los sprint. Cada sprint tiene una duración que varía entre una y cuatro semanas máximo. Esto permite que el tiempo para la entrega de cada valor incremental sea rápido y observable.

A lo largo del desarrollo se irá incrementando las funcionalidades y armando la solución completa.

La filosofía de la metodología permite trabajar con equipos autogestionados, y hacer seguimientos concretos en corto tiempo.

En caso de que fuera necesario realizar algún cambio, sólo se debe cambiar la prioridad, o gestionar la nueva necesidad en el ciclo de iteración siguiente que nunca será superior a un mes.

**Tabla 11 Metodología de Scrum**

<b>Product Backlog:</b>	Para iniciar el proceso se debe contar con una lista de todos los requerimientos denominados historias, descritos en un lenguaje no técnico y priorizados por valor de negocio, puede contener no sólo características del producto, sino también mejoras, cambios, y según lo determine el Product Owner puede tener un orden, un valor y una estimación.
<b>Sprint Planning</b>	En esta reunión el Product Owner presenta las historias del backlog por orden de prioridad, con el fin de planear el trabajo a desarrollar durante el Sprint, que características se van a entregar y qué es necesario para llevar a cabo ese trabajo.
<b>Sprint Backlog</b>	Una vez realizado el spring planning se debe generar la Lista de tareas necesarias que se han seleccionado para un Sprint, estos elementos serán Terminados al finalizar el Sprint y se revisarán en el Daily sprint meeting.
<b>Sprint</b>	Se realizará el diseño físico y construcción de la aplicación, mediante la Iteración de duración prefijada durante la cual el equipo desarrollará la nueva versión del software convirtiendo las historias del product backlog en un aplicativo totalmente operativo que dé cumplimiento a lo acordado.
<b>Sprint Review and retrospective</b>	Una vez terminado el Sprint se realiza una reunión donde el equipo presenta una demostración del producto, para determinar las historias que se han completado y cuáles no, además de analizar los ítems que podrían realizarse en el siguiente Sprint, qué procesos serían mejorables y discute acerca de cómo perfeccionarlos.
<b>Daily sprint meeting</b>	Se debe realizar una reunión diaria de cómo máximo 15 min, en la que se define el plan de trabajo para ese día, se identifican los posibles problemas a presentarse durante la ejecución y se plantean actividades que permitan dar solución de tal forma que el equipo se sincronice para trabajar de forma coordinada.

Fuente: Elaboración Propia

## Diseño de Solución

La solución pensada contará con un menú de opciones que cubra lo que es considerado como de mayor valor agregado para la interacción entre ambas partes de la relación comercial.

En el anexo se puede encontrar la matriz correspondiente con el detalle de las funciones, sin embargo, en este apartado se hará una mención nominal del diseño.

La aplicación contará con los siguientes módulos como parte de la primera etapa de desarrollo y comercialización:

- Instrucciones

- Un menú interactivo que introduzca a los comensales en el uso y beneficios de utilizar la aplicación dispuesta en sus mesas
- Administración
  - El objetivo de la misma es dar posibilidad de gestión funcional y sencilla de la operación del restaurante
- Área Usuario
  - Este espacio es el que permitirá al usuario administrar su relación con la aplicación
- Pedidos
  - Esta función permitirá gestionar toda la operación de pedidos entre el comensal y el restaurante desde la selección, hasta la entrega. Estará dividida de acuerdo con si es restaurante y cliente.
  - También contendrá los desarrollos de integración con los sistemas contables del negocio
- Menú:
  - Esta función permitirá al comensal el contacto con la oferta del restaurante, así como la gestión de sus preferencias
- Social:
  - Integración con redes sociales que permita de forma ágil compartir la experiencia y la valoración del servicio en forma integral
- Análisis de información:
  - Obtención de reportes consolidados y gráficas que permitan la visualización ágil de la información obtenida de los clientes

- PQR
  - El objetivo de esta función será gestionar la comunicación del comensal con el restaurante

Se contempla una segunda parte de desarrollo enfocada:

- campañas marketing y fidelización de clientes.
  - Esta etapa dependerá de la estabilización y maduración de la solución en el caso de teórico de su puesta en producción.
  - El objetivo es poder segmentar y focalizar campañas que le permitan a los negocios atraer a sus actuales y potenciales clientes por medio de distintas campañas, así como la administración eficiente de sus atributos, gustos y detalles de la persona para generar un vínculo comercial duradero.
- Facturación:
  - La posibilidad de que toda la administración y gestión de pagos la pueda autogestionar el comensal y tenga el control del negocio

### **Capacidad y Localización**

Dado que en Bogotá no existe un polo tecnológico definido, la ubicación de nuestro centro de operación estará determinado por cuestiones financieras, recursos, y geográficas, esto quiere decir lo siguiente:

1. Es importante estar cerca de nuestros potenciales clientes, con lo cual la zona debe ser algunas de las que concentren la industria gastronómica
2. Con base en la premisa anterior, debe ser una oficina que se adecúe al presupuesto de nuestra empresa. Esta oficina debe garantizar ciertas facilidades importantes para nuestro negocio, como ser factores tecnológicos, espacios amplios, y zonas de dispersión.

Factores importantes para atraer recursos. Actualmente hay negocios de finca raíz que basan su modelo de negocios en arrendar este tipo de oficinas.

3. Dada la criticidad de los recursos humanos, debe haber buenos accesos de transporte, y en lo posible pensando en los centros de estudio, si consideramos que podemos contratar estudiantes avanzados

Queda claro que nuestra empresa enfocará sus esfuerzos comerciales en la ciudad de Bogotá, de forma presencial y continua.

Otro punto importante para estar ubicados en Bogotá es debido a la masa crítica de negocios gastronómicos, a factores demográficos de consumo, y a factores culturales relacionados con la adopción de nuevas tendencias.

Estas premisas implican que en un primer momento estaremos limitados a prestar el servicio en la ciudad Bogotá, más en términos de capacidad de atención comercial y piloto de nuestro negocio, que por restricciones tecnológicas dado que las implicancias de presencia en otras ciudades principales con valor gastronómico implican un costo mayor en logística y representantes comerciales. La capacidad tecnológica, por la forma en que está concebida no será un limitante, pensando en tener servicios en la nube, la limitación espacial no es un bloqueante; este último punto resulta altamente crítico en el sentido que el modelo de negocio es escalable y permite brindar la solución en cualquier punto geográfico del país, e incluso fuera de éste.

El determinar y limitar nuestra zona de influencia a Bogotá nos permite concentrar esfuerzos en una ciudad con masa crítica y alta competencia, y nuestra proyección de clientes implica alcanzar un máximo de 480 locales en 5 años, con lo cual la proyección de inversión está basada en estos cálculos de inversión propia, en la cual no encontramos punto de equilibrio hasta prácticamente el quinto año.

Si fuera el caso de que el negocio superara las expectativas en los años iniciales, evaluaríamos la posibilidad de expansión a otras ciudades como Medellín, sin embargo, este escenario no se encuentra dentro del análisis del presente escenario.

### **Recursos**

Con base en la metodología comentada el esquema de trabajo contará con los siguientes roles:

#### **Producto Owner:**

- Definir y priorizar los elementos del Product Backlog.
- Tomar decisiones acerca de los contenidos y fecha de lanzamiento del producto.
- Responsable de la rentabilidad de los productos (ROI).
- Somos los socios fundadores debemos acordar en conjunto las prioridades.

#### **Scrum Master:**

- Facilita el proceso de Scrum y la organización del equipo.
- Elimina amenaza y facilita el intercambio de información
- Es el responsable de la efectividad del equipo
- En nuestro caso se debe contratar

#### **Equipo:**

- Estructurado horizontalmente y multifuncional
- Auto organizado, auto gestionado.
- Autonomía completa para alcanzar metas.

## **Gastos de Operación**

Los gastos de operación que estamos asociando al modelo de negocio en referencia a la operación administrativa se basa en los siguientes pilares mencionados a continuación, y en la idea de poder reducir los costos de apropiación, que adicional nos de la flexibilidad necesaria para un crecimiento flexible.

El primer pilar está relacionado con la infraestructura, la cual será en la nube y por ende se realizará el almacenamiento provisto por un proveedor a definir.

El segundo pilar es lo que se refiere a equipamiento necesario para el trabajo del equipo, se buscará arrendar para conseguir buen equipamiento a precio variable y no asumir los costos de obsolescencia

Finalmente, el referido a las instalaciones, buscaremos arrendar a un espacio de trabajo con todas las facilidades requeridas, esto quiere decir que contrataremos el servicio de oficina completo

Los gastos de operación que se refieren al negocio tienen los siguientes componentes:

1. Adquisición de terminales para las mesas de los restaurantes
2. La estructura humana que se requiere para el negocio, ya mencionada
3. Publicidad relacionada con la estrategia de mercadeo
4. Impuestos aplicables a la operación

### **Calidad y/o Manejo Medio Ambiental**

Enmarcados en la política nacional de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017) nuestra empresa asumirá el compromiso con respecto a las terminales físicas para su disposición final de acuerdo con los conceptos definidos en esta política.

Es claro que en nuestro modelo negocio la generación de desperdicios es mínima, pero los que se generen tienen un alto potencial contaminante y por eso es importante realizar la gestión de reciclaje ya sea para reutilización, aprovechamiento, o simplemente disposición final.

Es importante asegurar que las terminales a ser adquiridas cuenten con certificación de procesos de acuerdo con los estándares internacionales ISO que garanticen el adecuado manejo de los procesos de producción para una posterior adecuada gestión de residuos.

El proceso deberá ser realizado siempre por un actor especializado, y certificado de acuerdo con las normas vigentes, ya que es un trabajo que no es posible realizarlo por nuestra empresa.

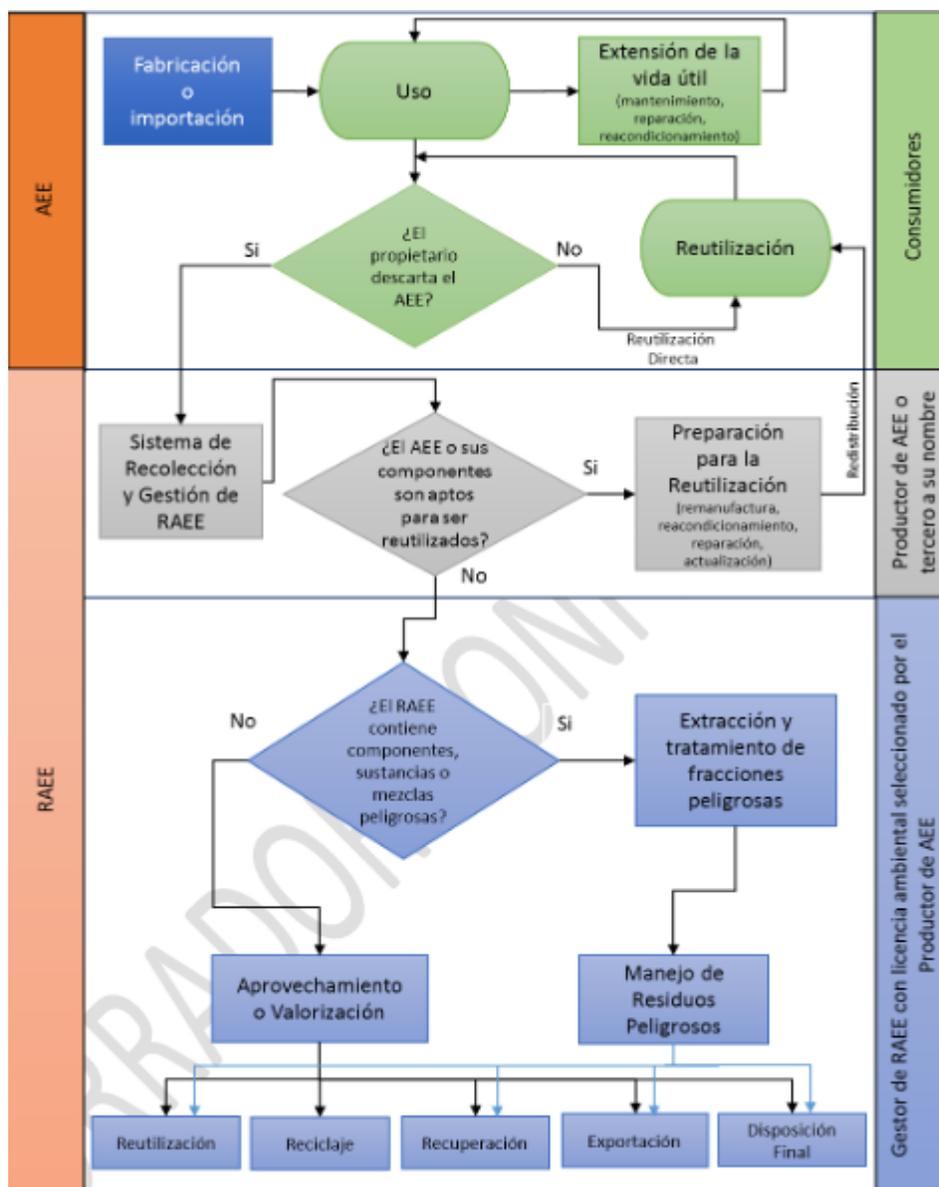


Ilustración 33 Estructura de manejo de Residuos Insumos utilizados en idea e negocio

Fuente: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 2017

Nuestra empresa se ajustará a las políticas y lineamientos de la ISO14001, en un primer momento sin realizar alguna certificación al respecto hasta tener la madurez y estabilidad necesarias para poder generar la misma.

De esta manera garantizamos el menor impacto posible de nuestra actividad, asumiendo la responsabilidad de nuestra solución en el ámbito comercial.

A las terminales ofrecidas le estimamos 3 años de uso efectivo, tanto por desgaste como por obsolescencia, de acuerdo con una estrategia de rotación basada en el tipo de clientes interesado en utilizar nuestros servicios. De la misma manera la introducción de mejores terminales se hará en los clientes que mayor retorno financiero e introducción de nuestro servicio ofrezca.

De acuerdo con la ley 1672 del 2013 la cual estableció la “responsabilidad extendida del productor (REP)”, en el cual nuestro se enmarca como importador, la responsabilidad de nuestra empresa estará en asegurar la gestión adecuada de los RAEE.

De acuerdo con el documento citado, la Unión Europea dispuso la categorización de las AEE y por ende la gestión de los RAEE. Con lo cual de acuerdo con las terminales que nuestra empresa gestionará, se ubica en la “línea gris” de acuerdo con la directiva del 2002 definido de la siguiente manera:

*Tabla 12 Manejo de desechos según clasificación*

Categorías	AEE considerados en la categoría	Clasificación Común
3.Equipos de informática y telecomunicaciones	Computadores de escritorio, computadores portátiles, teléfonos fijos y celulares, agendas electrónicas, máquinas de escribir eléctricas y electrónicas, máquinas de fax, fotocopiadoras, impresoras, calculadoras, etc.	Electrodomésticos de la línea gris

Fuente: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 2017

Sin embargo, en el 2012 se realizó una Re categorización, quedaron de la siguiente manera:

**Tabla 13** Manejo de desechos según clasificación

Categorías	AEE considerados en la categoría	Equivalencia con la Directiva 2002
Monitores, pantallas, y aparatos con pantallas de superficie superior a los 100 cm <sup>2</sup>	Pantallas, televisores, marcos digitales para fotos con tecnología LCD, monitores, computadores portátiles, incluidos los de tipo notebook y tabletas	Equipos de informática y telecomunicaciones (únicamente equipos de informática con pantallas de tamaño superior a 100 cm <sup>2</sup> ).

Fuente: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 2017

Un aspecto interesante del compromiso de nuestra empresa con la reducción de los impactos en el medio ambiente es como se mencionó anteriormente, la gestión certificada de nuestros residuos tecnológicos, para lo cual consideramos que en el mediano plazo estaríamos en condiciones de certificar dicho compromiso con la ISO 140017 “Gestión del medio ambiente”. Además, que dicha certificación nos asegura un lugar de importancia en la consideración de nuestros consumidores como empresa socialmente responsable.

Como resumen vale sintetizar entonces que nuestra empresa en conocimiento de su potencial nivel de impacto medio ambiental adecuará su estrategia de gestión sobre el pilar de la responsabilidad social y medio ambiental basada en las mejores prácticas como las normas ISO, y ajustada al derecho sobre la ley 1672, en nuestro territorio, y en cualquier territorio en el cual podamos y deseemos operar.

<sup>7</sup> International Organization for Standardization. (2015). ISO 14000 family - Environmental management. Enero 1, de International Organization for Standardization Sitio web: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

## **Capítulo 5**

### **Estudio de Gestión**

#### **Análisis Estratégico**

##### **Visión:**

Ser la primera empresa de Colombia en innovación en experiencia de consumidores en restaurantes que logre cambios disruptivos en el servicio, la satisfacción de sus clientes, y genere nuevos modelos de negocio para la cadena productiva de servicio gastronómico.

##### **Misión:**

Generar un modelo de negocio que impulse el crecimiento económico de los restaurantes y la satisfacción de los clientes por medio de la interacción tecnológica.

##### **DOFA:**

- **Fortalezas**

1. Solución disruptiva en el servicio
2. Solución integral y adaptable
3. Reducción de costos por menos capital humano
4. Aumento de ventas por:
  - Promover el consumo
  - Facilitar los planes de fidelización y de marketing
  - Mayor velocidad de rotación de mesas por reducción de tiempos muertos
5. Mejora del servicio de hospitalidad al permitir que los camareros acompañen a los clientes en su estadía de forma más personal.
6. Tecnológicamente escalable

- **Oportunidades**

1. Crecimiento de la industria gastronómica con amplias inversiones extranjeras en los últimos años.
2. No existe un competidor directo para la solución propuesta
3. Nueva cultura de consumidores. Sobre todo, la cultura *millenials*
4. Digitalización de los medios de pago
5. Avances tecnológicos que permiten nuevas formas de satisfacer demandas de los consumidores, y mejorar la experiencia de ellos de formas no conocidas
6. Apoyo de las instituciones colombianas a emprendedores con soluciones de base tecnológica
7. La situación macroeconómica actual de tipo de cambio alto y que según las tendencias se mantendrá o incrementará forman una barrera de entrada para competidores extranjeros dado que las expectativas de retorno, haría muy cara la solución localmente.

- **Amenzas**

1. Consolidación de soluciones similares en Estados Unidos, con fácil entrada en Colombia.
2. Reconversión de empresas que prestan servicios tecnológicos actualmente a la industria gastronómica, con capacidades humanas y financieras para un rápido despliegue en el mercado.
3. Efecto rebote del gremio de restaurantes y de empleados de restaurantes ante una solución tecnológica que podría afectar cierto status quo.
4. Falta de cultura digital en la industria gastronómica

- **Debilidades**

1. Los restaurantes suelen contar con su propio sistema de gestión al cual nuestra solución requerirá integrarse para brindar la solución
2. Requiere cambios operativos en los restaurantes para adaptarse a las oportunidades que ofrece la solución
3. No existe en el mercado una solución de estas características, no hay un standard que seguir, ni referencias de clientes. Será necesario contar con un cliente “ángel” y asumir cambios dinámicos en la solución una vez implementada, dado que ninguna prueba de laboratorio puede cubrir el 100% de la realidad.

**Objetivos**

Los objetivos de nuestra empresa estarán enfocados en el plan estratégico de desarrollo de crecimiento, penetración y consolidación.

- Los objetivos primarios son:
  1. Desarrollar una solución tecnológica que sea fácilmente adoptable por nuestro mercado objetivo. Esto estará determinado por nuestra proyección de penetración equivalente al 3% en Bogotá en cinco años
  2. Desarrollar y ejecutar el plan de mercadeo para garantizar la introducción de nuestra solución en un número creciente y constante de clientes, bajo la premisa del objetivo anterior, la proyección se puede validar en la *Tabla 9 Proyección anual de Clientes Da´ Gusto*
  3. Consolidar nuestra posición como proveedores de soluciones tecnológicas para la industria gastronómica, logrando al 5 año generar utilidades que permitan un nuevo plan de expansión.

Estos objetivos cuentan a su vez con una serie de definiciones estratégicas necesarias para cumplirlos:

- Objetivo 1:
  - Realizar un proceso de desarrollo conceptual, iterativo y laboratorio que permita flexibilidad en la solución a entregar al mercado. Para esto debemos definir la estrategia de construcción, basada en el equipo humano y sus perfiles, arquitectura de sistemas, y costos de operación.
  - Debido a la cantidad de opciones existentes en el universo tecnológico la acción de prueba y error, así de como de sesiones de ideas será exhaustivo y necesario.
  - Los lineamientos principales estarán dados por lo ya expresado anteriormente, reducción de costos fijos, orientación a contratación de servicios de todo tipo, metodologías de trabajo ágiles, y baja complejidad.
- Objetivo 2:
  - La introducción de la solución al mercado por lo expuesto ya en este trabajo sería un esfuerzo comercial crítico, debido a la novedad y la tradición en la forma de trabajo. Para lograr este objetivo debemos lograr generar una necesidad asociada a la novedad, la diversión y a la eficiencia y productividad
  - La presencia en ferias, la generación de videos de impacto en redes sociales, generación de casos testigo y promocionales, son fundamentales para generar en nuestros consumidores la misma idea de un nuevo “*must*” del mercado gastronómico
- Objetivo 3

- Ser proveedores tecnológicos, no significa proveer tecnología, sino proveer un servicio tecnológico orientado al servicio del cliente. Y en este sentido para consolidar nuestra posición debemos lograr generar resultados verificables, alcanzables y sobre todo comunicables. Debemos asegurar y estar atentos a que nuestros clientes logran la ventaja competitiva buscada, que logramos crear un nuevo paradigma en los comportamientos de consumo y prestación de servicio. En este aspecto la generación de información es crucial, es la única manera de lograr este cometido.

No debemos olvidar que este mercado no está asegurado, y asegurar progreso en la solución, estar atentos a nuevas demandas, y buscar innovación constante es lo que nos permite desarrollar un mercado dinámico. Para esto debemos generar espacios de comunicación con nuestros clientes, estar presentes en su día a día, para entender sus necesidades y descubrir aspectos no tan claros, ni siquiera para el propio cliente.

### **Estrategias Corporativas**

Como se puede entender a través de nuestra propuesta, la estrategia corporativa que nos caracterizará no es la integración, ni horizontal ni vertical, sino por el contrario se basará en la cooperación como dinámica de crecimiento.

La estrategia cooperativa nos asegura invertir esfuerzos y recursos únicamente en la solución “core” de nuestra propuesta mientras que otras soluciones necesarias pueden ser a través de alianzas asociativas.

De esta manera nos mantenemos en la línea de baja complejidad, flexibilidad y reducción de costos. Además, este tipo de estrategias facilitan el ingreso al mercado y el tiempo de llegada al mercado.

De esta forma nos enfocaremos, de acuerdo con lo ilustrado por Michel Porter, en una estrategia de diferenciación y especialización en un segmento aún incluso en la industria gastronómica.

## **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

### **1. Rivalidad entre los competidores**

- Si bien no existe en el mercado local actual una empresa que ofrezca la misma solución basada en el concepto aquí desarrollado, sí hay empresas que prestan servicios tecnológicos en los restaurantes, como ser los kioscos operados por los camareros.
- En este sentido nuestra solución tendrá a estas empresas como competidores directos, sin embargo, no están presentes masivamente, y queda mercado disponible para que ambas convivan.
- Por el lado de los sistemas de gestión, nuestra solución antes de competir con ellos busca es complementarse con lo cual no habría en un primer momento una rivalidad sobre el mercado
- En resumen, los competidores son pocos, y eso hace que el mercado aún tenga tasas de rentabilidad interesantes, lo cual a su vez podría atraer nuevos jugadores al mercado. Consideramos que la rivalidad será baja dejando grandes posibilidades de captación de mercado y por ende de rentabilidad.

## **2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

- Alta, debido a la consolidación de este modelo en Estados Unidos, y la llegada de cadenas internacionales procedentes de ese país, que podrían traer consigo alguna especie de acuerdo comercial previo
- Los productos actuales de gestión de restaurantes ya consolidados como NCR, con una plataforma sólida, solo necesitaría reconvertir de forma mínima su solución para convertirla en un competidor directo

## **3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

- En este caso el sustituto por naturaleza de nuestra solución es el servicio tradicional de camareros. Si bien consideramos que nuestra solución es competitiva a nivel costo y a nivel inversión, siempre será una tendencia gravitacional volver al servicio clásico
- Soluciones móviles como la comentada en este trabajo en la sección competidores, podría generar algún tipo de amenaza.

## **4. Poder de negociación de los proveedores**

- Medio, los proveedores se encuentran atomizados o como mínimo hay varios competidores por cada ramo, lo cual posibilita que se puedan negociar las condiciones de forma favorable para nuestra solución.
- En este aspecto consideramos los siguientes aspectos
  - Hardware

- Carcasa, pantalla táctil, adicionales como lector de tarjetas e impresora
- Software
  - Cantidad de consultoras de desarrollo, desarrolladores freelance, siempre con contratos llave en mano, y transferencia de know how correspondiente
- Infraestructura
  - Bajo la opción deseada de Plataforma como servicio, hay varias posibilidades de proveedores que ofrecen diferentes niveles de gestión. En este sentido estos proveedores se encuentran distribuidos mundialmente con lo cual se pueden aprovechar diferencias de cambio a favor, dada la facilidad de movimiento, además se puede trabajar con diferentes niveles de servicio, con pagos fijos y variables.

## **5. Poder de negociación de los consumidores**

- Restaurantes: Alto Debido a que es una nueva solución que no está establecida en el mercado ni probada su capacidad para satisfacer las demandas. En el transcurso del crecimiento, mientras se crea un nuevo standard de servicio competitivo bajara a un poder medio, nunca bajo. Sobre todo, porque una vez establecido pueden aparecer nuevos competidores que empujen y/o mantengan el poder de negociación del lado del consumidor.

Existen barreras propias para nuestra solución como ser:

- Factores Culturales
- Sistemas de gestión enraizados
- Inversión inicial
- Capacidad humana instalada

En este caso creemos que son barreras altas que pueden ser gestionadas en el corto plazo.

Luego están las barreras de entrada para los que podrían ser competidores de nuestra solución. En este caso las barreras son bajas:

- Costo de reconversión para competidores actuales bajo
- Mercado sin saturación lo que da lugar a nuevos jugadores en busca de mercado y márgenes de rentabilidad
- Fácil acceso a la tecnología

Este escenario presiona a nuestra propuesta para generar un golpe de impacto rápido y con orientación completa al servicio, único componente capaz de generar diferenciación a largo plazo. Este servicio se divide en incrementar la rentabilidad del restaurante e incrementar la satisfacción del consumidor.

Para nuestra solución las barreras de salida son altas si se considera la relación contractual de servicio con los restaurantes, no es posible para nuestra empresa dejar de operar de un momento a otro sin tener una acción de contingencia que les permita a los restaurantes seguir operando. En este escenario se debe contemplar los tiempos de reconversión, o analizar opciones como venta de la operación a otra empresa.

Además, porque hay restricciones de tipo legal que hacen necesario proteger la inversión del cliente.

Si bien la capacidad instalada no será un factor determinante, el valor de liquidación de las terminales no es alto con lo cual esa inversión ante una salida no sería recuperable.

Sin embargo, para los restaurantes las barreras de salida son bajas, porque fácilmente pueden volver al esquema tradicional de operación.

### Estructura Organizacional

A continuación, se especifica la estructura organizacional que manejará Da 'Gustó:



Ilustración 34 Organigrama Da 'Gusto

Fuente: Elaboración propia

### Descripción de funciones:

- **Gerente general:** Responsable de la definición de la estrategia del negocio y el producto
- **Director comercial:** Responsable de definirla estrategia comercial, así como los planes de ejecución, promoción y fidelización de los clientes

- **Director de tecnología:** Responsable de definir los lineamientos técnicos del producto e innovación
- **Consultoría recurso humano:** Empresa contratada para proveer los servicios relacionados con contratación, nomina, y trámites administrativos

## Capítulo 6

### Estudio Legal

#### Comerciales

Para fines comerciales, será constituida como persona jurídica la empresa de Tecnología Da ‘Gustó S.A.S., a continuación, se especifican los códigos del sector en donde se debería enmarcar nuestra actividad económica:

Tabla 14 Códigos CIU de acuerdo con la Actividad Económica

Código CIU	Actividad económica
4651	Comercio al por menor de computadores, equipo periférico y programas de informática.
4741	Comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de informática y equipos de telecomunicaciones en establecimientos.
5820	Edición de programas de informática (software). La edición de programas informáticos comerciales: Sistemas operativos, aplicaciones comerciales y otras aplicaciones y juegos informáticos para todas las plataformas.
6201	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas).
6202	Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas.
6209	Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos. Otras actividades relacionadas con tecnologías de la información y las actividades relacionadas con informática no clasificadas en otras partes, tales como: La recuperación de la información de los ordenadores en casos de desastre informático, los servicios de instalación (configuración) de los computadores personales y los servicios de instalación de software o programas informáticos.
6311	Procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas.
6312	Portales web.
6399	Otras actividades de servicio de información n.c.p. Otras actividades de servicio de información no clasificadas en otra parte, tales como: servicios de información telefónica y servicios de búsqueda de información a cambio de una retribución o por contrata.

Fuente: DIAN

---

Fuente: DIAN

Sin embargo, se seleccionarán los códigos CIU 6201 (Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas)) y 4651 (Comercio al por menor de computadores, equipo periférico y programas de informática.).

Se procederá con el respectivo trámite en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para la generación del Número de Identificación Tributaria (NIT) mediante el mecanismo de Registro Único Tributario (RUT), lo que hará a la sociedad un contribuyente más que estará obligado al cumplimiento de las obligaciones tributarias que sobre este recae.

En los términos de la Ley 1014 de 2016, artículo 22 sobre la Constitución nuevas empresas, será generada la minuta de constitución de la compañía mediante documento privado autenticado en notaria y registro, esto considerando que el aporte de los socios no contempla la entrega de bienes inmuebles.

La sociedad será constituida con un capital social de COP\$ \$2'000.000 abonados en la cuenta de ahorros de la misma.

### **Laborales**

Como parte de las obligaciones que se adquieren al constituir empresa en Colombia, se hacen necesarios los siguientes requisitos en primera instancia:

- Inscripción ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF.
- Inscripción ante una Administradora de Riesgos Profesionales
- Inscripción a los empleados al sistema de pensiones.
- Inscripción a los empleados al sistema nacional de salud

Serán vinculados mediante contrato laboral, los socios y accionistas de la compañía dado que para los 5 primeros años de constitución estas estarán desempeñando labores de dirección y administración, lo que hace que su contrato se rija por lo dispuesto en el código sustantivo de trabajo.

## Tributarios

El constituir una persona jurídica en Colombia genera obligaciones frente a la Dirección de Impuestos Nacional (Gerencie.com, s.f.), además de la Secretaria de Hacienda Distrital considerando que el domicilio principal de la sociedad será en Bogotá D.C.

En la matriz que se relaciona a continuación se detallan las responsabilidades a las que podría estar sujeto un contribuyente, identificando las aplicables para la presente idea de negocio, así:

*Tabla 15 Responsabilidades Contribuyentes*

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	APLICA SI/NO
1	Aporte especial para la administración de justicia.	NO
2	Gravamen a los movimientos financieros	NO
3	Impuesto al patrimonio	NO
4	Impuesto de renta y complementario régimen especial	NO
5	<b>Impuesto de renta y complementario régimen ordinario</b>	<b>SI</b>
6	Ingresos y patrimonio	NO
7	<b>Retención en la fuente a título de renta</b>	<b>SI</b>
8	Retención timbre nacional	NO
9	<b>Retención en la fuente en el impuesto sobre las ventas</b>	<b>SI</b>
10	Usuario aduanero	NO
11	<b>Ventas régimen común</b>	<b>SI</b>
12	Ventas régimen simplificado	NO
13	Gran contribuyente	NO
14	<b>Informante de exógena</b>	<b>SI</b>
15	Autorretenedor	NO
16	Obligación a facturar por ingresos bienes y/o servicios excluidos	NO
17	Profesionales de compra y venta de divisas	NO
18	Precios de transferencia	NO
19	Productor de bienes y/o servicios exentos (incluye exportadores)	NO
20	<b>Obtención NIT Dto. 3050 de 1997 (Art. 3o)</b>	<b>SI</b>
21	Declarar ingreso o salida del país de divisas o moneda legal	NO
22	Obligado a declarar a nombre de terceros	NO
23	Agente de retención en ventas	NO
24	Declaración consolidada precios de transferencia	NO
26	Declaración individual precios de transferencia	NO
27	Derechos de explotación juegos localizados	NO
28	Derechos de explotación juegos Novedosos	NO
29	Derechos de explotación juegos Promocionales	NO
30	Derechos de explotación juegos Rifas	NO
31	Derechos de explotación juegos gallísticos y caninos	NO

Fuente: DIAN

Para las Responsabilidades aplicables se relaciona enseguida el detalle de las mismas.

- **05. Impuesto Sobre La Renta Y Complementarios Régimen Ordinario**

El impuesto sobre la renta y complementarios es un solo tributo y comprende el impuesto de renta, ganancias ocasionales. Aplica a las personas jurídicas, naturales y las asimiladas a unas y otras. Grava todos los ingresos realizados en el año, que puedan producir un incremento (neto) en el patrimonio en el momento de su percepción y que no hayan sido expresamente exceptuados.

**Periodicidad:** Anual

**Formulario:** La Declaración de Renta Régimen Ordinario deberá presentarse en el formulario oficial 110 prescrito por la DIAN al tratarse de una persona jurídica.

- **07- Retención en la fuente a título de renta**

Los agentes de retención del impuesto sobre la renta y complementarios, y/o impuesto de timbre, y/o impuesto sobre las ventas a que se refieren los artículos 368, 368-1, 368-2, 437-2 y 518 del Estatuto Tributario, deberán declarar y pagar las retenciones efectuadas en cada mes, en el formulario prescrito por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Art. 24 Decreto 4583 de 2006).

**Periodicidad:** Mensual. Artículo 59. Modificase el párrafo 2o del artículo 606 del Estatuto Tributario, La presentación de la declaración de que trata este artículo será obligatoria en todos los casos.

**Forma de Presentación:** Virtual o Litográfica

**Formulario:** Declaración Mensual de Retenciones en la Fuente (Formulario No. 350)

- **09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ventas**

Cuando en una operación comercial intervenga un responsable del régimen simplificado (como vendedor o prestador de servicios gravados), el responsable del régimen común se convierte en agente retenedor y debe asumir la retención del cincuenta por ciento (50%) del impuesto a las ventas, en razón a que al responsable del régimen simplificado no le está permitido adicionar valor alguno por concepto del impuesto sobre las ventas.

**Periodicidad:** El periodo fiscal de las retenciones será mensual.

**Forma de Presentación:** Virtual

- **11- Ventas régimen común**

El impuesto a las ventas se aplicará en los términos del Art. 420 E.T., por el concepto de “La prestación de servicios en el territorio nacional. (Literal modificado Ley 6/92, art. 25)”

**Periodicidad:** El periodo fiscal del impuesto a las ventas será Bimestral: Los periodos bimestrales son: Enero-Febrero; marzo-abril; mayo-junio; julio-agosto; septiembre-octubre y noviembre-diciembre.

**Forma de Presentación:** Virtual

**Formulario:** El impuesto a las ventas se declara y presenta en el formulario 300 “Declaración Bimestral del Impuesto sobre las Ventas”

- **14- Informante de exógena**

Como persona jurídica se tiene la obligación de atender los requerimientos de información efectuados por la DIAN

**Periodicidad:** La Información tributaria se presenta Anualmente.

**Forma de Presentación:** Virtual

**Formatos para la presentación de información exógena:** Tributarios, formatos 1001 al 1028, 1032 al 1057.

- **20. Obtención NIT. Decreto 3050 De 1997 (Art.3°).**

Número de identificación tributaria NIT, que les asigne la Dirección General de Impuestos Nacionales. (Ley 49/90, art. 56) (DIAN, s.f.)

- Le empresa pertenecerá al régimen común aplicable a la actividad de servicios, razón por la cual la tasa aplicable será del 9,66 por mil de acuerdo con la tabla del 2018:

*Tabla 16 Tarifas del Impuesto de Industria y Comercio (ICA)*

Listado de Actividades	Tarifas vigentes (Por mil)
<b>b. Actividades Comerciales</b>	
Demás actividades comerciales	11,04
<b>c. Actividades de servicios</b>	
Demás actividades de servicios	9,66

Fuente: Rankia

## Capítulo 7

### Estudio Financiero

#### Presupuesto de Inversión

De acuerdo con el plan financiero, consideramos que la inversión capitalizable en forma posterior será la siguiente:

*Tabla 17 Presupuesto de Da' Gusto*

Presupuesto de inversión	Valor	Ponderación
<b>Activos fijos</b>	<b>\$ 11.500.000,00</b>	<b>2,03%</b>
Equipo de cómputo operación	\$ 1.500.000,00	0,26%
Muebles y enseres	\$ 10.000.000,00	1,76%
<b>Activos Intangible</b>	<b>\$255.860.365,66</b>	<b>45,10%</b>
Desarrollo Aplicación	\$230.860.365,66	40,69%
Investigación y desarrollo	\$ 25.000.000,00	4,41%
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$300.000.000,00</b>	<b>52,88%</b>
Efectivo	\$300.000.000,00	52,88%
<b>Total</b>	<b>\$567.360.365,66</b>	<b>100%</b>

---

Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de activos fijos consideramos los computadores básicos para el equipo de trabajo, y los muebles y enseres que consideremos que apliquen a nuestro esquema para los activos intangibles aplicara todo lo referente al desarrollo de la solución y la investigación asociada a la construcción.

## Presupuesto de Ingresos y Gastos

Realizando la proyección de ingresos y gastos para un período de 5 años, cruzándola con el portafolio de soluciones ofrecidas obtenemos el siguiente cuadro:

**Tabla 18** Proyección Anual Da' Gusto

Proyecciones					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	\$ 110.060.000,00	\$ 384.167.340,00	\$ 682.982.701,03	\$ 967.040.220,00	\$ 1.250.998.860,00
Volumen	15	51	89	126	163
Básico	10	35	60	85	110
Medio	5	15	25	35	45
Full	-	1	4	6	8
Precio Cliente Nuevo					
Básico	\$ 5.920.000,00	\$ 5.920.000,00	\$ 5.920.000,00	\$ 5.920.000,00	\$ 5.920.000,00
Medio	\$ 10.172.000,00	\$ 10.172.000,00	\$ 10.172.000,00	\$ 10.172.000,00	\$ 10.172.000,00
Full	\$ 14.520.000,00	\$ 14.520.000,00	\$ 14.520.000,00	\$ 14.520.000,00	\$ 14.520.000,00
Precio Cliente Recurrente					
Básico	\$ 5.796.000,00	\$ 5.796.000,00	\$ 5.796.000,00	\$ 5.796.000,00	\$ 5.796.000,00
Medio	\$ 10.155.600,00	\$ 10.155.600,00	\$ 10.155.600,00	\$ 10.155.600,00	\$ 10.155.600,00
Full	\$ 14.616.000,00	\$ 14.616.000,00	\$ 14.616.000,00	\$ 14.616.000,00	\$ 14.616.000,00
Nómina					
Analista de Requerimientos	\$ 14.160.000,00	\$ 14.876.496,00	\$ 15.629.246,70	\$ 16.420.086,58	\$ 17.250.942,96
Arquitecto	\$ 54.000.000,00	\$ 56.732.400,00	\$ 59.603.059,44	\$ 62.618.974,25	\$ 65.787.494,34
Desarrollador Jr.	\$ 21.600.000,00	\$ 22.692.960,00	\$ 23.841.223,78	\$ 25.047.589,70	\$ 26.314.997,74
Tester	\$ 18.000.000,00	\$ 18.910.800,00	\$ 19.867.686,48	\$ 20.872.991,42	\$ 21.929.164,78
Scrum Master	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Gerencia y Comerciales	\$ 72.000.000,00	\$ 74.160.000,00	\$ 76.384.800,00	\$ 78.676.344,00	\$ 81.036.634,32
Sueldos básicos	\$ 179.760.000,00	\$ 187.372.656,00	\$ 195.326.016,39	\$ 203.635.985,94	\$ 212.319.234,15
Factor prestacional	\$ 89.880.000,00	\$ 93.686.328,00	\$ 97.663.008,20	\$ 101.817.992,97	\$ 106.159.617,07
<b>Gastos de operación</b>	\$ 397.192.073,13	\$ 496.696.457,13	\$ 575.598.259,72	\$ 664.957.240,91	\$ 738.864.857,23
Nómina	\$ 269.640.000,00	\$ 281.058.984,00	\$ 292.989.024,59	\$ 305.453.978,91	\$ 318.478.851,22
Asesores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de cómputo	\$ 20.000.000,00	\$ 20.600.000,00	\$ 21.218.000,00	\$ 21.854.540,00	\$ 22.510.176,20
Póliza de seguros	\$ 15.000.000,00	\$ 52.530.000,00	\$ 94.420.100,00	\$ 158.445.415,00	\$ 202.591.585,80
Amortización Investigación y Desarrollo	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Amortización del desarrollo	\$ 46.172.073,13	\$ 46.172.073,13	\$ 46.172.073,13	\$ 46.172.073,13	\$ 46.172.073,13
Equipo de cómputo operación	\$ 30.900.000,00	\$ 74.400.000,00	\$ 83.700.000,00	\$ 78.900.000,00	\$ 78.900.000,00
Depreciación equipos	\$ 300.000,00	\$ 6.480.000,00	\$ 21.360.000,00	\$ 38.100.000,00	\$ 53.880.000,00
Dep MYE	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
Arriendo oficinas	\$ 6.180.000,00	\$ 6.365.400,00	\$ 6.556.362,00	\$ 6.753.052,86	\$ 6.955.644,45
Servicios de infraestructura y desarrollo	\$ 3.000.000,00	\$ 3.090.000,00	\$ 3.182.700,00	\$ 3.278.181,00	\$ 3.376.526,43
<b>Gastos de ventas</b>	\$ 11.100.600,00	\$ 14.656.673,40	\$ 19.083.222,01	\$ 24.184.548,58	\$ 30.449.473,52
Publicidad	\$ 10.000.000,00	\$ 10.815.000,00	\$ 12.253.395,00	\$ 14.514.146,38	\$ 17.939.484,92
Comercialización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ICA	\$ 1.100.600,00	\$ 3.841.673,40	\$ 6.829.827,01	\$ 9.670.402,20	\$ 12.509.988,60

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Proyecciones Financieras

PROYECCIONES ANUALES						
PROYECCIÓN INGRESOS ANUAL						
PERÍODO	BASICO	MEDIO	FULL	TOTAL ANUAL	INFLACIÓN	TOTAL ANUAL CON INFLACIÓN
Año 1	\$ 59.200.000,00	\$ 50.860.000,00	\$ -	\$ 110.060.000,00		\$ 110.060.000,00
Año 2	\$ 205.960.000,00	\$ 152.498.000,00	\$ 14.520.000,00	\$ 372.978.000,00	\$ 11.189.340,00	\$ 384.167.340,00
Año 3	\$ 350.860.000,00	\$ 254.054.000,00	\$ 58.176.000,00	\$ 663.090.000,00	\$ 19.892.700,00	\$ 682.982.700,00
Año 4	\$ 495.760.000,00	\$ 355.610.000,00	\$ 87.504.000,00	\$ 938.874.000,00	\$ 28.166.220,00	\$ 967.040.220,00
Año 5	\$ 640.660.000,00	\$ 457.166.000,00	\$ 116.736.000,00	\$ 1.214.562.000,00	\$ 36.436.860,00	\$ 1.250.998.860,00

PROYECCIÓN DE CLIENTES ANUAL					
PLAN	BASICO	MEDIO	FULL	TOTAL	ACUMULATIVO
Año 1	10	5	0	15	15
Año 2	35	15	1	51	66
Año 3	60	25	4	89	155
Año 4	85	25	35	145	300
Año 5	110	25	45	180	480
<b>CANTIDAD TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>95</b>	<b>85</b>	<b>480</b>	

INCREMENTO ANUAL DE CLIENTES						
PERÍODO	BÁSICO	INCREMENTO	MEDIO	INCREMENTO	FULL	INCREMENTO
Año 1	10	0	5	0	0	0
Año 2	35	25	15	10	1	1
Año 3	60	25	25	10	4	3

Año 4	85	25	35	10	6	2
Año 5	110	25	45	10	8	2

PROYECCIÓN DE TERMINALES ANUAL						
PERIODO	BÁSICO	MEDIO	FULL	OPERACIÓN	CONTINGENCIA	TERMINALES TOTALES
Año 1	50	50	0	100	3	103
Año 2	125	100	15	240	8	248
Año 3	125	100	45	270	9	279
Año 4	125	100	30	255	8	263
Año 5	125	100	30	255	8	263
<b>TOTALES</b>				<b>865</b>	<b>28</b>	<b>1156</b>

Fuente: Elaboración Propia

Las proyecciones financieras, están ancladas en la estimación del aumento de clientes, segmentada por el plan correspondiente de la solución, su impacto en la proyección del aumento de terminales, y, por ende, los ingresos esperados. Para la estimación se utilizaron los supuestos que siguen a continuación:

**Tabla 20** Estimación modelos de Servicio Da ´ Gusto

SUPUESTOS MODELOS DE INGRESOS			
Conceptos	Básico	Medio	Full
Arriendo terminal	\$ 60,000.00	\$ 50,000.00	\$ 40,000.00
Valor X Servicio	\$ 8,000.00	\$ 9,000.00	\$ 10,000.00
Instalación y Capacitación	\$ 400,000.00	\$ 500,000.00	\$ 600,000.00
Renovación	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 21** Supuestos de mercado

SUPUESTO MERCADO OBJETIVO	
Cantidad Restaurantes	Mercado
16000	73% mercado registrado en Bogotá
480	3% mercado a la que le vamos a apuntar

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 22** Modelo de ingresos

MODELO DE INGRESOS						
Conceptos	Básico		Medio		Full	
	Cantidades	Monto pesos	Cantidades	Monto pesos	Cantidades	Monto pesos
<b>INTALACIÓN</b>						
Pago único de instalación	1	\$ 400,000.00	1	\$ 500,000.00	1	\$600,000.00
Renovación anual	1	\$ 76,000.00	1	\$ 83,600.00	1	\$696,000.00
<b>EQUIPOS</b>						
Cantidad de terminales	5	\$ 300,000.00	10	\$ 500,000.00	15	\$600,000.00
<b>SERVICIOS</b>						
Categorías	4	\$ 32,000.00	8	\$ 72,000.00	10	\$100,000.00
Cantidad de ítems por categoría	5	\$ 40,000.00	7	\$ 63,000.00	10	\$100,000.00
Cantidad de páginas del menú	4	\$ 32,000.00	7	\$ 63,000.00	10	\$100,000.00
Cantidad de cambios sobre los ítems	2	\$ 16,000.00	6	\$ 54,000.00	10	\$100,000.00
Fotos de los ítems	1	\$ 8,000.00	1	\$ 9,000.00	2	\$20,000.00

Video de los ítems					1	\$10,000.00
Reportes estándar de gestión y análisis de información del restaurante	4	\$ 32,000.00	4	\$ 36,000.00	4	\$40,000.00
Visualización menú interactiva	X		X		X	
Funcionalidad de pedido online			1	\$ 9,000.00	1	\$10,000.00
Funcionalidad de pago online					1	\$10,000.00
Soporte HW & SW	X		X		X	
Personalización			X		X	
PQR's y Encuestas de satisfacción	X		X		X	
Planes de mercadeo					2	\$20,000.00
Fidelización					5	\$50,000.00
Actualización del producto	X		X		X	
<b>TOTALES</b>						
Valor recurrente mensual		\$460,000.00		\$ 806,000.00		\$1,160,000.00
Meses		12.00		12.00		12.00
Valor recurrente anual		\$5,520,000.00		\$9,672,000.00		\$13,920,000.00
Valor anual + instalación (VALOR TOTAL NUEVO CLIENTE)		\$5,920,000.00		\$10,172,000.00		\$14,520,000.00
VALOR ANUAL+ RENOVACIÓN CLIENTE ACTUAL		\$5,796,000.00		\$10,155,600.00		\$14,616,000.00

Fuente: Elaboración Propia

## Flujo de Caja Libre y Criterios De Decisión

Como se puede observar en el cuadro a continuación, antes del 4 año estaríamos logrando el punto de equilibrio y generando flujo positivo. Al quinto año tenemos un valor presente de ingresos respecto de la inversión inicial de 255 millones de pesos.

*Tabla 23 Flujo de Caja Libre Da' Gusto*

FLUJO DE CAJA LIBRE						
CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 110.060.000	\$ 384.167.340	\$ 682.982.701	\$ 967.040.220	\$ 1.250.998.860
Gastos de operación		\$ 397.192.073	\$ 496.696.457	\$ 575.598.260	\$ 664.957.241	\$ 738.864.857
Gastos de ventas		\$ 11.100.600	\$ 14.656.673	\$ 19.083.222	\$ 24.184.549	\$ 30.449.474
<b>Utilidad operacional</b>		<b>-\$ 298.232.673</b>	<b>-\$ 127.185.791</b>	<b>\$ 88.301.219</b>	<b>\$ 277.898.431</b>	<b>\$ 481.684.529</b>
Impuesto op		-\$ 98.416.782	-\$ 41.971.311	\$ 29.139.402	\$ 91.706.482	\$ 158.955.895
Utilidad op*(1-tx)		-\$ 199.815.891	-\$ 85.214.480	\$ 59.161.817	\$ 186.191.948	\$ 322.728.635
Depreciaciones		\$ 300.000	\$ 6.480.000	\$ 21.360.000	\$ 38.100.000	\$ 53.880.000
Amortizaciones		\$ 51.172.073	\$ 51.172.073	\$ 51.172.073	\$ 51.172.073	\$ 51.172.073
<b>Inversión</b>	<b>\$ 567.360.366</b>					
Recuperación						\$ 642.188.000
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-\$ 567.360.366</b>	<b>-\$ 148.343.818</b>	<b>-\$ 27.562.407</b>	<b>\$ 131.693.890</b>	<b>\$ 275.464.022</b>	<b>\$ 1.069.968.708</b>
<b>Costo de oportunidad</b>	<b>15,00%</b>					
<b>VPN</b>	<b>\$58.855.739</b>					
<b>Rentabilidad</b>	<b>16,83%</b>					
<b>pay back</b>	<b>4,89</b>					

Fuente: Elaboración propia

## **Fuentes de Financiación**

La financiación del proyecto se realiza con recursos propios. El costo de oportunidad es adecuado a nuestras expectativas de riesgo. Sin embargo, y dentro de marco de los emprendimientos e inversiones ángeles consideraremos presentarnos a ruedas de inversión en la cuales busquemos alternativas de financiamiento. Otra posibilidad es buscar socios capitalistas que aporten al emprendimiento.

## Capítulo 8

### Implementación de la Metodología

Se pretende generar el desarrollo de un software el cual permitirá interactuar con la cocina, comensales, meseros y administrador del restaurante, para lo cual se implementarán diferentes metodologías:

1. **Análisis cualitativos y cuantitativos:** se generaron encuestas con el fin de conocer la percepción de los comensales y restaurantes. Esta también fue enfocada en el método Delphi, en donde un grupo de restaurantes y de comensales generan sus observaciones y a través de estas, permite evidenciar si la solución cumple realmente con las expectativas planteadas.
2. **Método de modelación:** Se generó un levantamiento de requerimiento de manera modular, con el fin de identificar el problema y las posibles soluciones o identificando sus posibles entradas y salidas. En cuanto los módulos, se encuentran los siguientes:

#### a. FASE 1

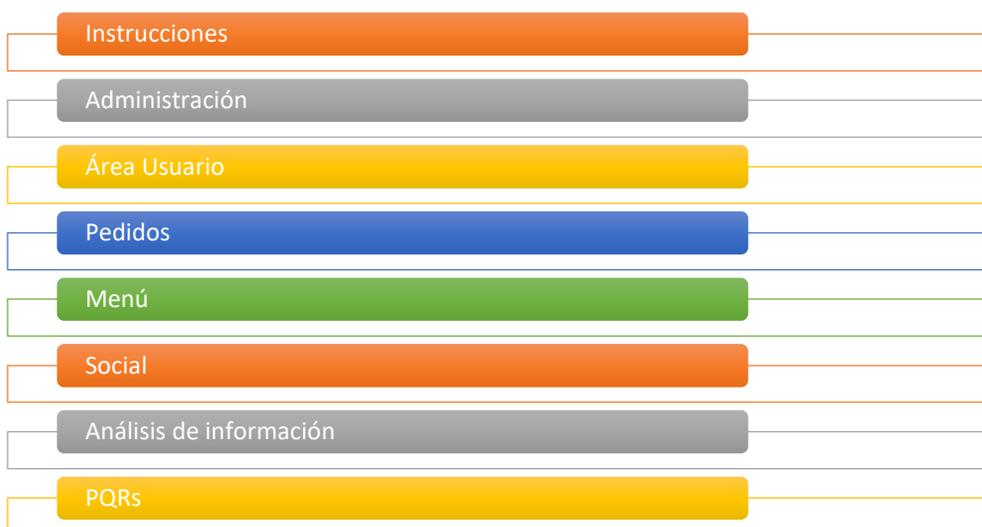


Ilustración 35 1ra Fase de desarrollo

Fuente: Elaboración propia

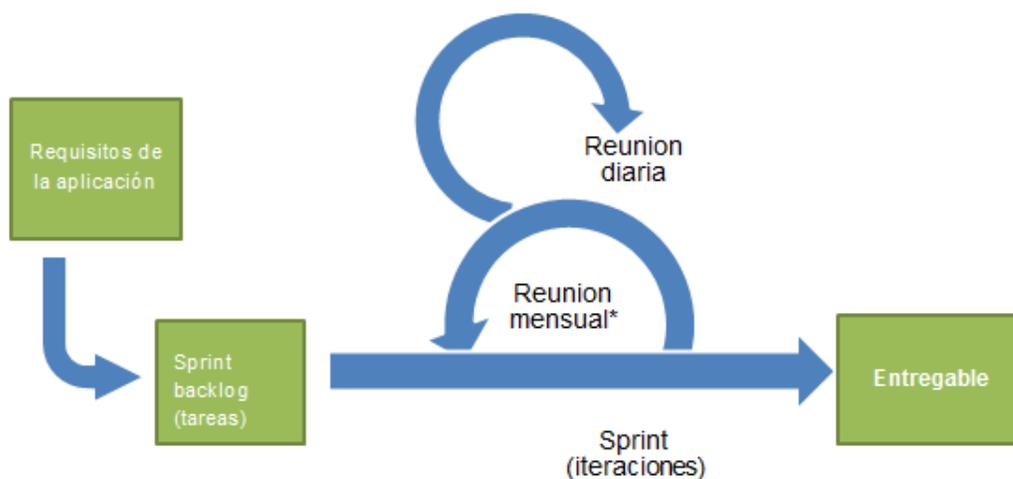
### b. FASE 2



### Ilustración 36 2da Fase de desarrollo

Fuente: Elaboración propia

3. **Metodología de desarrollo:** se utilizará Scrum (Scrum.org, 2018), dado que se puede generar desarrollo incremental, los resultados son basados en el conocimiento tácito del equipo y se puede generar solapamiento de las diferentes fases del desarrollo.



### Ilustración 37 Modelo Scrum

**Fuente:** Maxie Ayala. (2013). Marco de Trabajo SCRUM. 24 de enero de 2013, de Wikipedia Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum\\_\(desarrollo\\_de\\_software\)#/media/File:Scrumm.PNG](https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum_(desarrollo_de_software)#/media/File:Scrumm.PNG)

4. **Pruebas experimentales:** se realizará pruebas piloto con el fin de afinar la solución en diferentes restaurantes.
5. **Método deductivo:** después la prueba piloto se evidenciará factores que no se habían tenido en cuenta y los posibles riesgos adicionales.
6. **Método de medición:** se utilizarán varias proyecciones en cuanto los clientes que se quieren nuestros servicios y la compra incremental de la infraestructura.
7. **Método de investigación:** este método permitió la investigación de todas las herramientas y soluciones que hoy en día están en el mercado. Lo anterior, permitió generar una mejor propuesta de valor de la solución que vamos a implementar.

## Plan de Implementación

Tabla 24 Cronograma de Implementación

ID	CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12																																				
	SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
	ETAPA	DESARROLLO						AJUSTE AL CLIENTE						ESTRATEGIA DE PRODUCTO																																			
	SPRINT	1	2	3	4	5	6																																										
0	Inception	█																																															
1	Fase 1	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																																				
2	Modulo Instrucciones		█																																														
3	Modulo administración		█	█																																													
4	Área Usuario		█	█	█																																												
5	Módulo de Pedidos			█	█	█																																											
6	Módulo Menú			█	█	█	█																																										
7	Integración redes sociales				█	█	█																																										
8	Análisis de información				█	█	█	█																																									
9	PQR's					█	█	█	█																																								
10	Fase 2					█	█	█	█	█	█	█	█																																				
11	Campaña de marketing					█	█	█	█	█	█	█	█																																				
12	Campaña de fidelización						█	█	█	█	█	█	█																																				
13	Facturación							█	█	█	█	█	█																																				
14	Capacitación								█	█	█	█	█																																				
15	Piloto								█	█	█	█	█																																				
16	Experimentación Mercado								█	█	█	█	█																																				
17	Iteraciones de ajuste al producto								█	█	█	█	█																																				
18	Estabilización de producto									█	█	█	█																																				
19	Estrategia Comercial										█	█	█																																				
20	Plan de mercadeo											█	█																																				
21	Pioneros												█																																				
22	Lanzamiento												█																																				

Fuente: Elaboración propia

El plan de implementación propuesto, basado en la metodología y en el caso financiero, se desarrolla en seis meses con 6 sprint en total para obtener el producto final, y a partir de dicho momento iniciarán los procesos de experimentación para conocer el nivel de ajuste de nuestra propuesta con las expectativas de los clientes, de forma tal de poder realizar durante dos meses un proceso iterativo de correcciones y estabilización. A partir del noveno mes se inicia el plan de mercadeo para preparar el lanzamiento y entre el mes 11 y 12 el proceso de Pioneros, es decir, de los primeros clientes que acepten un acuerdo comercial que nos permita impulsar el producto. Terminando este mes es que haremos la salida a producción oficial de nuestra solución para Restaurantes.

Para el proceso de desarrollo de los 6 sprint contaremos con los siguientes recursos:

*Tabla 25 Recursos para desarrollo*

Perfil	Cantidad
<b>Analista de Requerimientos</b>	1
<b>Arquitecto</b>	1
<b>Desarrollador Jr.</b>	3
<b>Tester</b>	1
<b>Scrum Master</b>	1

---

Fuente: Elaboración Propia

Los seis meses siguientes se trabaja con la suma de los siguientes recursos:

**Tabla 26** *Gerencia Comercial*

Perfil	Cantidad
<b>Gerencia y Comerciales</b>	<b>2</b>

---

Fuente: Elaboración Propia

Este proceso, en términos de costo conlleva una inversión en recursos humanos de \$230.860.366 y demás recursos por \$69.300.000 para soportar el desarrollo.

## Capítulo 9

### Conclusiones

Las nuevas tendencias tecnológicas están presentes en la vida cotidiana, partiendo del concepto de economía digital a las nuevas costumbres de los consumidores, y se ha contrapuesto dichas variables contra la realidad del servicio de los restaurantes, tomando como punto de partida la experiencia de los autores, y el desarrollo de una propuesta de valor, que hemos puesto a prueba a partir de encuestas a ambos segmentos del interés de la propuesta.

De forma adicional, dejamos expuesto el claro ejemplo de qué están haciendo otras empresas con similares características o en otros casos que buscan satisfacer demandas a los mismos segmentos.

Este conocimiento nos ha permitido profundizar la propuesta de valor en una propuesta concreta de funcionalidades a desarrollar y la búsqueda de una metodología que nos permita un rápido desarrollo y salida al mercado.

Finalmente, damos forma al análisis estratégico corporativo que define nuestra empresa con sus objetivos, y un análisis basado en las fuerzas de Porter, que se desprende de toda la información recogida y analizada.

En conclusión, podemos decir a continuación:

- Definir un estudio de mercado que permita determinar el mercado potencial, así como las características del servicio que mejor respondan a las necesidades de los clientes.

- El estudio de mercado permite asegurar que hay un contexto desarrollado internacionalmente, y un contexto local sin desarrollar, que presenta las mismas necesidades y una oportunidad de mercado que es posible desarrollar y entregar como solución diferencial. Existe una base tecnológica a nivel social y técnico que hace altamente viable nuestra propuesta
- Definir el diseño, la operación, los recursos, los costos y la capacidad del servicio.
  - A partir del diseño propuesto y las metas propuestas, el negocio tiene viabilidad económica, técnica y humana. Los costos son altamente gestionables desde perspectivas de servicios, y los métodos de desarrollo son veloces y flexibles. Si bien la capacidad de servicio no es una limitante, está claro que necesitamos un nicho de crecimiento, con lo cual nuestro servicio garantiza el control de la primera etapa de 5 años.
- Establecer el análisis de gestión en temas de la planeación estratégica, la estructura organizacional y los aspectos legales.
  - Logramos el desarrollo de una propuesta de negocio en temas de planeación y estrategia, la estructura organizacional, y aspectos legales principales, que nos permite cristalizar una propuesta de formalización de negocio, orientada al servicio y la competitividad
- Elaborar el estudio financiero que evalúe la factibilidad del negocio y su viabilidad financiera.
  - Finalmente, como conclusión integral y basada en aspectos financieros, así como en las proyecciones presentadas, nos permite aseverar que el modelo es

absolutamente viable, y con altas posibilidades de éxito, además que se presenta como una propuesta de ingresos altamente escalable en el tiempo y en el servicio, por su estructura de costos, estructura de ingresos, y definiciones tecnológicas.

- Establecer el plan de implementación de la metodología.

De acuerdo con la información expuesta durante el trabajo, tanto en la descripción de la metodología de implementación, como en el estudio técnico, el planteamiento metodológico se presenta como el marco de trabajo adecuado tanto por su flexibilidad, estructura de equipo, y velocidad requerida para la implementación de la solución, dado que nos permite presentar un plan de implementación a menos de un año, con etapas de experimentación y ajuste.

## Lista de Referencias

- ACODRES. (09 de 2013). <http://acodres.com.co>. Obtenido de <http://acodres.com.co/estudios-e-investigaciones/>: <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>
- Allen, A. (08 de Julio de 2016). <http://aaronallen.com/>. Obtenido de <http://aaronallen.com/blog/restaurant-pos-dead>
- Barra, L. (30 de Julio de 2016). <http://revistalabarra.com/>. Obtenido de <http://revistalabarra.com/ediciones/edicion77/Restaurantes-en-Colombia-sin-conexion-con-la-era-digital>
- Camara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Obtenido de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciuu/>
- Camara de Comercio de Bogota. (s.f.). <https://www.ccb.org.co>. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/content/download/6273/89085/file/Observatorio%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Bogot%C3%A1%20Cundinamarca%20N.%2024.pdf>
- Coaching & PNL. (20 de 07 de 2017). <tps://pnl nexos.jimdo.com>. Obtenido de <https://pnl nexos.jimdo.com/herramientas/anclas-anclaje/>
- Creative Commons 3.0. (30 de 12 de 2016). <https://marketing4ecommerce.co>. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.co/estudio-del-consumo-de-tecnologia-89-de-los-colombianos-utilizan-android/>
- CreceNegocios. (28 de Mayo de 2018). <https://www.crecenegocios.com>. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/>
- DANE. (25 de Junio de 2015). [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp\\_MTSB\\_I2015.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp_MTSB_I2015.pdf). Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp\\_MTSB\\_I2015.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp_MTSB_I2015.pdf)
- DANE. (20 de 07 de 2017). [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp\\_MTSB\\_I2016.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp_MTSB_I2016.pdf). Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp\\_MTSB\\_I2016.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp_MTSB_I2016.pdf)
- DANE. (20 de 07 de 2017). [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp\\_MTSB\\_III2016.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp_MTSB_III2016.pdf)
- DANE. (s.f.). <http://www.dane.gov.co/>. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/DSO-EAS-FME-01V8.pdf>
- DIAN. (s.f.). Obtenido de [http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia\\_rut/content/Responsabilidades1.htm#11](http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/Responsabilidades1.htm#11)

- Diario La República. (13 de 6 de 2015). <https://www.larepublica.co>. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- Dinero*. (s.f.). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-empresa/negocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>)
- Dinero. (30 de Julio de 2016). <http://www.dinero.com/>. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-empresa/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>
- El Tiempo. (25 de 04 de 2018). <http://www.eltiempo.com>. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/claves-para-el-servicio-al-cliente-para-millennials-199840>
- ElTenedor. (20 de Junio de 2016). [www.theforkmanager.com](http://www.theforkmanager.com). Obtenido de <https://www.theforkmanager.com/es/blog/adaptacion-digital-en-la-gestion-de-restaurantes/>
- EXPANSIÓN\_ED. (15 de 02 de 2017). Obtenido de <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/02/15/589ca279e5fdea0a358b4596.html>
- Fenalco. (30 de Julio de 2016). <http://www.fenalco.com.co/>. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/node/4502>
- Gerencie.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.gerencie.com/contrato-de-servicios.html>
- Hospitality Technology. (08 de Julio de 2016). <http://hospitalitytechnology.edgl.com/>. Obtenido de <http://hospitalitytechnology.edgl.com/news/Restaurants-Make-the-Move-to-Tablesides-POS92583>
- <http://etimologias.dechile.net>. (s.f.). <http://etimologias.dechile.net>. Obtenido de <http://etimologias.dechile.net/?restaurante>
- <http://nextrestaurants.com/>. (8 de Julio de 2016). <http://nextrestaurants.com/>. Obtenido de <http://nextrestaurants.com/point-of-sale/tablets-in-restaurants-what-you-need-to-consider/>
- <http://www.csisasoluciones.com>. (s.f.). Recuperado el 07 de septiembre de 2016, de <http://www.csisasoluciones.com/noticias-restaurantes/como-captar-fidelizar-y-rentabilizar-clientes-para-su-restaurante.html>
- <http://www.dinero.com/>. (20 de Junio de 2016). <http://www.dinero.com/>. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>
- <http://www.scalablescala.com/>. (13 de Abril de 2017). Obtenido de <http://www.scalablescala.com/>: <http://www.scalablescala.com/>
- <http://www.ziosk.com/>. (s.f.).

- La República*. (s.f.). Obtenido de [http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3n-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes\\_266206](http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3n-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206)
- Mincomercio Industria y turismo. (Enero de 2016). INFORME DE GESTIÓN 2015, SECTOR COMERCIO,INDUSTRIA, Y TURISMO. Bogotá, Colombia.
- MinComercio; Fontur; Acodrés. (Septiembre de 2013). Obtenido de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (17 de Abril de 2017). <http://www.andi.com.co/>. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Ambiental/SiteAssets/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Gesti%C3%B3n%20Integral%20de%20RAEE-19-%2009%202016-Proceso%20de%20consulta.pdf>
- Ministerio de Comercio, I. y. (20 de 07 de 2017). <http://www.mincit.gov.co/>. Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80220&name=Informe\\_de\\_gestion\\_sector\\_comercio\\_industria\\_y\\_turismo\\_2016.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80220&name=Informe_de_gestion_sector_comercio_industria_y_turismo_2016.pdf&prefijo=file)
- MINTIC. (7 de 2015). [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-11128\\_archivo\\_pdf.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-11128_archivo_pdf.pdf). Obtenido de [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-11128\\_archivo\\_pdf.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-11128_archivo_pdf.pdf)
- MinTic. (13 de 04 de 2018). [olombiatic.mintic.gov.co](http://olombiatic.mintic.gov.co). Obtenido de <http://estrategiaticolombia.co/estadisticas/stats.php?>
- NCR. (20 de 07 de 2017). <https://www.ncr.com/>. Obtenido de <https://www.ncr.com/>
- Pragmaz. (s.f.). Obtenido de <http://www.pragmaz.com/tres-tendencias-tecnologicas-para-restaurantes-en-el-2015/>
- PUBLICACIONES SEMANA S.A. (20 de 7 de 2017). <http://www.dinero.com>. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>
- rankia. (17 de 01 de 2018). *rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/dian/3510937-impuesto-ica-porcentaje-formulario-tarifas>
- Republica, L. (30 de Julio de 2016). <http://www.larepublica.co/>. Obtenido de [http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor\\_30051](http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051)
- Scrum.org. (13 de 04 de 2018). <https://www.scrum.org/>. Obtenido de <https://www.scrum.org/>
- SENA; MINTIC; Fedesoft. (20 de Junio de 2016). Obtenido de [http://www.cenisoft.org/download/est.\\_2015/Caracterizacion\\_del\\_Sector\\_Teleinformatic\\_a\\_Software\\_y\\_TI\\_en\\_Colombia\\_2015.pdf](http://www.cenisoft.org/download/est._2015/Caracterizacion_del_Sector_Teleinformatic_a_Software_y_TI_en_Colombia_2015.pdf)

- shortlist. (18 de Junio de 2016). <http://www.shortlist.com/>. Obtenido de <http://www.shortlist.com/food-drink/the-most-common-restaurant-complaints>
- Software Advice. (08 de Julio de 2016). <http://www.softwareadvice.com/>. Obtenido de <http://www.softwareadvice.com/resources/preferences-for-self-service-pos/>
- Splash. (28 de mayo de 2018). <http://www.mediasplash.co>. Obtenido de <http://www.mediasplash.co/plan-de-negocios-vs-modelo-de-negocios-la-diferencia/>
- Stylist. (18 de Junio de 2016). <http://www.stylist.co.uk/>. Obtenido de <http://www.stylist.co.uk/life/the-most-impatient-generation-yet-technology-patience-study-brits-wait-10-seconds-for-web-page-five-minutes-bar-queue>
- Superintendencia de sociedades. (Mayo de 2016). *COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS MÁS GRANDES POR INGRESOS, DEL SECTOR REAL*. Obtenido de [http://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/estudios\\_financieros/Documents/Sector%20Real%20Economia/EE3-%201000%20mas%20grandes%20Colgap%20y%20Niif-%202016%20V%2017.pdf](http://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Sector%20Real%20Economia/EE3-%201000%20mas%20grandes%20Colgap%20y%20Niif-%202016%20V%2017.pdf)
- Superintendencia de sociendades. (20 de 07 de 2017). <http://www.supersociedades.gov.co>. Obtenido de [http://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/estudios\\_financieros/Documents/Sector%20Real%20Economia/EE-%201000%20mas%20grandes%20G1%20Y%20G2\\_IDZ\\_10VI17%20Final.pdf](http://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Sector%20Real%20Economia/EE-%201000%20mas%20grandes%20G1%20Y%20G2_IDZ_10VI17%20Final.pdf)
- Territorio Creativo. (2016). *Primer estudio de transformación Digital en Colombia*. Obtenido de [www.territoriocreativo.com.co](http://www.territoriocreativo.com.co): <https://colombiadigital.net/herramientas/nuestras-publicaciones/organizaciones-y-competitividad/item/9007-estudio-de-transformacion-digital-de-la-empresa-colombiana.html>
- The Nielsen Company. (26 de 10 de 2016). <http://www.nielsen.com/co/es>. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>
- trendwatching. (18 de Junio de 2016). <http://trendwatching.com/>. Obtenido de <http://trendwatching.com/trends/10-trends-for-2015/#slide-14>
- UNIVERSIA BUSINESS REVIEW. (28 de Mayo de 2018). <https://ubr.universia.net>. Obtenido de <https://ubr.universia.net/article/view/708/evolucion-modelos-negocio-vision-estrategia-terminos-coherencia-dinamica>
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo El Plan de Negocios*. Lulu.Com.

## ANEXO 1

Modulo	Sub-modulo	Usuario	Función Primaria	Función Secundaria	Datos de Entrada	Datos de salida	Integración	Requerimientos
Instrucciones	No posee	Cliente	Guiar en el funcionamiento de la solución	Generar vinculación del cliente con la solución	No posee	No posee	No aplica	I- Debe llevar al cliente paso a paso en la oferta de producto, desde hacer el pedido hasta realizar el pago, y mostrar opciones que tenga la solución II- Debe habilitar la función de creación de cuenta si el cliente acepta términos y condiciones
Administración	Administración usuarios	Restaurante	Administrar usuarios y claves	Asociar de forma específica la actividad de cada camarero	Datos básicos de la persona	Usuario y contraseña	No aplica	Debe haber un usuario con un perfil superior que administre el proceso
			Asignación de camareros a mesas	Gestionar de forma eficiente los recursos	usuario y n° de mesa	Por definir	No aplica	Debe poder ingresarse datos de los camareros
	Administración salón		Dar de alta mesas	Gestionar de forma eficiente los recursos	n° de mesa	Asignación	No aplica	I- Al ingresar el cliente en la aplicación la mesa debe activarse en el sistema central, y de acuerdo con los estados que se definan ir modificando su estado. II- Debe posibilitar el seguimiento constante
	armar grupos de mesas a ser atendidas		Gestionar de forma eficiente los recursos	I- n° de mesa II- Usuario	Asignación de área de atención	No aplica	Responsable de cada mesa, o área por mesas y responsable por área	

	Administración terminales		activar desactivar terminales	No aplica	ID de la terminal	Confirmación estado	Proveedor de terminales	Debe haber una comunicación entre las terminales y el proveedor
Área Usuario	Usuario	Cliente	Registro de usuario	Identificación unívoca del cliente	Nombre de usuario Contraseña Mail o Integración con redes sociales	Confirmación de registro Mail para activación de cuenta Integración con redes sociales satisfactoria	Servicio de integración con redes sociales	I- Comunicación e integración con aplicación de redes sociales y plataformas de correo electrónico II- Seguridad III- Recuperación
			Inicio-cierre sesión	Bienvenida personalizada	Nombre de usuario Contraseña	Confirmación de inicio o final de sesión Error de inicio de sesión		
			Gestión de datos de usuario	Recibir notificaciones Poder realizar el pago con tarjeta	Fecha de cumpleaños Foto Gestión de notificaciones Datos de tarjeta de crédito	Confirmación de datos ingresados	validación de franquicia de la tarjeta y datos válidos	Sistema de seguridad de datos y comunicación. Encriptación.
	Gustos-preferencias			Procesamiento de información para preferencias y planes de mercadeo	Campos a definir	perfil del consumidor	Integración con otras plataformas de la industria	Por definir

	Información histórica de consumos		Visualización información histórica	Procesamiento de información para promociones, cross sell y up sell	Consumos	recomendaciones	Integración con otras plataformas de la industria	Por definir
Pedidos	Menú	Cliente	Realizar el pedido	Seguimiento de la orden por número	Selección Menú	Confirmación de pedido y número de orden	Por definir	<p>I- Se va agregando lo que se pide en MEN</p> <p>II- Se puede quitar</p> <p>III- Va sumando el valor \$</p> <p>IV- Resumen con imagen de mesa de lo pedido</p> <p>V- Aceptar y reconfirmar</p> <p>VI- Arrojar un numero de pedido</p> <p>VII- El número de pedido debe permanecer en la pantalla todo el tiempo, hasta que se haya cerrado la mesa</p> <p>VIII- Hacer clic en el número para poder agregar cosas al pedido. Vuelve a MENU</p>
	Menú		Agregar nuevas cosas al pedido	Seguimiento de la orden por número	I- Numero de orden II- Selección Menú	Confirmación de nuevo pedido con el mismo número de ticket	Por definir	<p>I- El ítem que se agrega debe ser parte de la misma orden original</p> <p>II- La lógica debe ser igual a la anterior</p>
	Cuenta		Solicitar la cuenta	Generar proceso de cierre de la mesa	Numero de orden	Resumen de la cuenta a pagar	Pasarela de pagos	<p>I-Hacer clic en el número de orden</p> <p>II-Validar o NO la cuenta</p> <p>III- Propina</p>

								IV- Ir a la sección pagos
Restaurante	Salón	Restaurante	Seguimiento del estado de los pedidos	Reportes	Orden de pedido del cliente	Actualización del estado del pedido en tiempo real	Sistema de facturación, facturación e inventario del restaurante	I- Integración online con los sistemas de contabilidad/ Facturación/ Inventario II- Gestionar de forma ágil el mapa del salón con el estado de cada mesa y sus pedidos, así como datos básicos del cliente
Restaurante	Pedido	Restaurante	Impresión de tickets en barra y en cocina	Seguimiento de la orden por número	Orden de pedido del cliente	Ticket con información de pedido	Integración con sistemas de inventario	Por definir
Menú	Selección menú	Cliente	Selección del menú	Guardar información histórica	A. Entradas I- Sopas II- Ensaladas III- otros B. Platos principales I- Carnes II- Aves III- Cerdo IV- Pastas V- Arroces VI. Otros C. Postres I- Helados II- Tortas III- otros D. Bebidas I- Sin alcohol II- Con alcohol 1. Vinos 2. Cervezas	Confirmación de selección	Por definir	I- Botón Sugerencias con base a los consumos y su perfil mostrar opciones II- fotos con nombre y breve descripción y precio III- (hacer clic sobre la imagen deseada IV- Detalles de: a. Productos b. Valoración de otros consumidores (dejar visualizar las ultimas 5, si cuenta con más sugerencias, flechas para visualizar las siguientes) c. Opciones de acompañamiento V- Botón agregar a la mesa (en lugar de

								carrito) VI- Espacio para agregar observaciones, VII- Agregar adiciones (tienen que tener un valor)
Social	Recomendar valorar	Cliente	Valorar el menú pedido	Mostrar para otros consumidores	Número de registro de orden en el sistema	Mensaje de confirmación	Por definir	i- se permite al usuario valorar su experiencia de acuerdo con un criterio gráfico ii. Suma puntos por sus recomendaciones
	Compartir en Redes sociales	Cliente	Compartir en redes sociales	Generar estrategias de comercialización	Número de registro de orden en el sistema	Mensaje de confirmación	Servicio de integración con redes sociales	Por definir
Administración	Alta baja modificación del Menú	Restaurante	Incluir información del menú	Alinear y gestionar estrategias de consumo	Ingresados por el restaurante según las	Previsualización del menú antes	Por definir	I- Deberá poder ingresar fotos, video, nombre, descripción,

		según las categorías		parametrizaciones correspondientes	de dar finalizar	<p>precio, datos adicionales, como ingredientes, valor nutricional, opciones de acompañamiento.</p> <p>II- En caso de querer quitar un plato podrá marcarlo y ponerlo como “no disponible”.</p> <p>III- Ningún plato se debe eliminar completamente, si ya no se vende marcarlo como fuera de menú, pero debe mantenerse siempre la información para temas históricos, este caso ya no se mostrará al cliente</p> <p>IV- Deberá poder ingresar fotos, video, nombre, descripción, precio, datos adicionales, como ingredientes, valor nutricional, opciones de acompañamiento.</p> <p>V- En caso de querer quitar un plato podrá marcarlo y ponerlo como “no disponible”.</p> <p>VI- Ningún plato se debe eliminar completamente, si ya no se vende marcarlo como fuera de menú, pero debe mantenerse siempre la información para temas históricos,</p>
--	--	----------------------	--	------------------------------------	------------------	---

								este caso ya no se mostrará al cliente
Análisis de información	Reportes	Restaurante	Generar informes estandarizados	Definir estrategias	Encuestas Sugerencias y reclamos Pedidos Pagos	Informe solicitado	Componente externo desarrollado para esta funcionalidad	Se deben definir los reportes standard con indicadores clave y estándar
	Dashboards	Restaurante	Generar informes orientados a indicadores y tableros	Definir estrategias	Encuestas Sugerencias y reclamos Pedidos Pagos	Informe solicitado	Componente externo desarrollado para esta funcionalidad	Se deben definir los reportes standard con indicadores clave y estándar
PQR	Encuesta	Cliente	Recopilar la experiencia de los clientes por medio de formatos de encuesta.	Información para generar reportes	Número y datos de orden Datos de la cuenta del usuario	I- Encuesta finalizada I- Mensaje de agradecimiento III- Vuelve a la pantalla de pago	Componente externo desarrollado para esta funcionalidad	I-El usuario al solicitar la cuenta y antes de realizar el pago se le dará la opción de completar la encuesta. No obligatorio II- Completar la encuesta debería sumar puntos si tiene una cuenta asociada III-La

								encuesta debe ser configurable por cada restaurante? ¿o debe ser un formato standard? Revisar este punto.
PQR	Encuesta	Restaurante	Visualización individual y agregada de la información tabulada estandarizada	Acciones de mercadeo para fidelización	Filtros varios como numero de orden, fecha, etc.	Encuesta o grupo de encuestas, datos agregados o individuales	Componente externo desarrollado para esta funcionalidad	I- El restaurante accede al módulo para revisar de forma agregada la información de las encuestas II- Debe tener posibilidad de filtros y agrupamientos, por fechas, horarios, mesas/camareros
PQR	Sugerencias y reclamos	Cliente	Recopilar la experiencia de los clientes por medio de formatos de reclamos (cumplimiento legal) y sugerencias	I- Información para generar reportes II- Alertas instantáneas al restaurante	Número y datos de orden Datos de la cuenta del usuario	I- Formato finalizado II- Mensaje de agradecimiento III- Vuelve a la pantalla de pago IV- Enviar por correo electrónico	Redes sociales	I-El usuario al solicitar la cuenta y antes de realizar el pago se le dará la opción de completar el formato de sugerencias y reclamos. No obligatorio II-Los formatos debe ser configurable por cada restaurante? ¿o debe ser un formato standard? Revisar este punto III- Compartir en redes sociales
PQR	Sugerencias y reclamos	Restaurante	Visualización individual y agregada de la información	Conocer el nivel de servicio del restaurante Acciones de	Número y datos de orden Datos de la cuenta del usuario	I- Formato finalizado II- Mensaje de agradecimi	Por definir	I- El restaurante accede al módulo para revisar de forma agregada la información de las encuestas

			tabulada estandarizada	mercadeo para fidelización		ento III- Vuelve a la pantalla de pago IV- Enviar por correo electrónico		II- Debe tener posibilidad de filtros y agrupamientos, por fechas, horarios, mesas/camareros
Marketing	Fidelización clientes	Restaurante	Generar acciones que permitan atraer y retener clientes	Análisis de resultados de las campañas	Datos de la cuenta del cliente. Habilitación para recibir mensajes en su correo o teléfono Encuestas Sugerencias y reclamos	Campañas enfocadas	Componente externo desarrollado para esta funcionalidad	I-Enviar promociones personalizadas II- Enviar alguna invitación por alguna encuesta o reclamo

Facturación	Pagos	Cliente	Realizar el pago	Habilitar módulo encuesta/sugerencias y reclamos	Módulo pedido (número de orden) Datos de la cuenta del usuario Datos tarjeta de crédito Pago en efectivo	Confirmación de monto a pagar Pago satisfactorio Recibo/factura	Integración con entidades bancarias para confirmación de pago online Integración con el sistema de gestión que tenga el restaurante para trasladar toda la información necesaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Haciendo clic sobre el número de orden, le habilitará la opción de pagos.</li> <li>ii. También puede haber un icono pagos en la “segunda pantalla”</li> <li>iii. Selección pedir la cuenta, ver resumen de la cuenta</li> <li>iv. Llamar camarero,</li> <li>v. Pre avisa si paga con tarjeta para el datafono o con cuanto va a pagar para que venga con las vueltas?</li> <li>vi. El cobro lo realiza el camarero como es tradicional bajo el número de orden</li> <li>vii. Hacer pago con tarjeta</li> <li>viii. El cliente selecciona pagar con tarjeta</li> <li>ix. Poder dividir el pago, entre tarjetas o tarjeta efectivo, efectivo -efectivo</li> <li>x. Selecciona propina (la propina viene por default al 10% del servicio)</li> <li>xi. Opción 1 tiene su tarjeta guardada en los datos de cuenta de usuario</li> <li>xii. Opción 2 pasa su tarjeta por el lector</li> </ul>
-------------	-------	---------	------------------	--	---	---	---	--

							<p>xiii. Opción 3 revisar billetera virtual</p> <p>xiv. Confirmación en línea del pago</p> <p>xv. Emisión de comprobante (la ley actual habilita que no sea necesaria la firma del comprobante)</p> <p>xvi. Avisar de cerrar sesión antes de irse.</p> <p>¿La misma caduca “minutos” después de haber cerrado la cuenta?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por mail</li> <li>2. Impresión</li> <li>3. ¿Se debe emitir comprobante del lado de la caja?</li> </ol>
Pagos	Cliente	Realizar el pago	Cerrar mesa	Pago realizado	Mensaje de servicio finalizado		

	Pagos	Cliente	Realizar el pago	cerrar sesión	Pago realizado	Mensaje de agradecimiento personalizado	
Facturación	Cuenta	Restaurante	Procesar/validar pago	seguimiento de estatus de la mesa	Solicitud de cuenta Método de pago Pago realizado	Emisión de comprobante Liberación de la mesa	<p>i. Debe tener control visual cuando una mesa entra en opción de pago</p> <p>ii. Si pide pagar en efectivo deberá poder imprimir la cuenta</p> <p>iii. ¿Deberá poder facturar? ¿O factura desde su sistema? En este caso debería viajar la información de facturación antes de cerrar la mesa. Si el cliente le da pagar en efectivo se debería cerrar la mesa, iv. notifica al administrador, quien puede tomar control de la facturación y gestionar la operación.</p> <p>v. Si el cliente paga con tarjeta, debería salir un comprobante en la estación del administrador.</p> <p>vi. Auditoría y control: Cuando un cliente pide un plato, este por abajo del sistema tiene un ID. Este ID es el mismo que utiliza el sistema de gestión que tiene el restaurante</p>

								para hacer su control de inventario y caja. Esta información debería viajar por medio de un servicio al sistema de gestión del restaurante, de modo online cada vez que se cierre una mesa mediante el pago de la cuenta. También debe viajar la información de facturación pago con todos los datos necesarios a través del mismo u otro web service
Social	Juegos	Cliente	Entretenimiento	sumar puntos programa de fidelización	Cuenta del usuario Anónimo	puntos acumulados (si tiene cuenta)	Redes sociales	Debe existir una opción de juegos o entretenimiento.
							Aplicativo externo	Juegos como trivias, recetas, todo relacionado con la industria gastronómica o platos del restaurante inscrito.