



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**  
**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**“Generación de ventajas competitivas en la prestación del servicio al cliente, sector gastronómico”**

Autora: Cra. Lorena Anahí Luchino

Tutor: Gerardo Heckmann

Córdoba

2021.



Generación de ventajas competitivas en la prestación del servicio al cliente, sector gastronómico. por Lorena Anahí Luchino se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



## **Índice de Contenidos**

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
1.1. Objetivos	5
<b>2. Marco Conceptual</b>	<b>6</b>
2.1. The Service Profit Chain	6
2.2. Proceso de decisión de compra de los consumidores	7
2.3. Servucción	9
2.4. La Flor del Servicio:	10
<b>3. Metodología</b>	<b>12</b>
3.1. Diseño de la Propuesta de valor	12
3.2. Encuesta para validación de hipótesis	15
<b>4. Aplicación</b>	<b>15</b>
<b>5. Resultados:</b>	<b>29</b>
<b>6. Implicaciones</b>	<b>32</b>
<b>7. Conclusiones:</b>	<b>32</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>35</b>
<b>9. Anexos</b>	<b>36</b>
Anexo 1 - Preguntas encuesta:	36
Anexo 2 - Presupuesto Web app:	36
Anexo 3 - Prototipo Web app:	41
Anexo 4 - Fotos de Hood:	43

## **Dedicatoria**

En primer lugar quiero agradecer a mi familia quien sin su apoyo no hubiera sido posible realizar este Máster.

A todos mis compañeros que fueron un gran soporte durante estos dos años que vivimos circunstancias inesperadas y tuvimos que adaptarnos.

También a mi novio que estuvo conmigo durante el proceso.

Y por último a la Escuela de graduados de Ciencias Económicas por darme esta oportunidad de perfeccionarme en mi carrera y en especial a mi tutor Gerardo Heckmann quien me acompañó y me guió no solo durante el cursado, si no también en este Trabajo Final.

## **1. Introducción**

Los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores del sector gastronómico a causa de la pandemia de Covid-19 son ya una realidad. El impacto de la crisis en la actividad gastronómica ha sido de dimensiones catastróficas, pero predecir hacia dónde se dirigen estas nuevas preferencias será vital para asegurar la continuidad y vigencia de los emprendimientos del rubro.

El presente trabajo busca indagar y aprovechar esta transformación en las preferencias de los consumidores, producidas por la pandemia de COVID-19 y desarrollar una propuesta de adaptación del establecimiento gastronómico HOOD a la nueva realidad.

Luego del planteo de una sección destinada al planteo de los objetivos, el Trabajo se organiza en tres grandes partes: la primera está destinada al marco conceptual en el que se fundamenta la propuesta, la segunda a la descripción de la metodología utilizada y la tercera a la aplicación en sí mismo a Hood. La discusión de los resultados y las conclusiones cierran el Trabajo.

### **1.1. Objetivos**

Teniendo en cuenta que la pandemia ha acelerado cambios en el comportamiento de los consumidores y que el sector gastronómico se vio afectado por estos cambios, aparece la **oportunidad** para Hood de posicionarse en el mercado y diferenciarse de sus competidores, incorporando los cambios observados en la reingeniería de su propuesta de valor.

#### **Objetivo general:**

Adaptar la propuesta de valor de Hood, un bar exitoso antes de la pandemia, interpretando el cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, para recuperar y fidelizar los clientes pre pandemia y aumentar el market share.

#### **Objetivos específicos:**

- Recuperar y fidelizar los clientes pre-pandemia.
- Rediseñar la propuesta de valor.
- Rediseñar los servicios complementarios.
- Evaluar la posibilidad de una diferenciación por medio de una propuesta eco friendly.

## 2. Marco Conceptual

Los cambios en los hábitos y preferencias de los consumidores se reflejan en su proceso de decisión de compras y las empresas deben planificar su estrategia en función de ellos. El modelo Service Profit Chain (Sasser, Heskett & Schlesinger, 1997) es una buena guía para conducir el cambio. A continuación se sintetizan sus principales premisas.

### 2.1. The Service Profit Chain ( o Cadena de servicios y beneficios)

La cadena conceptual de modelo plantea la necesidad de calidad interna, que se reflejará en la propuesta de valor, para generar un círculo virtuoso de clientes que derive en economías de fidelidad que garanticen el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. Los eslabones de la cadena:

- La lealtad de los clientes genera rentabilidad y crecimiento.
- La satisfacción de los clientes genera lealtad de los mismos para con la empresa.
- La satisfacción de los clientes está relacionada con el valor que éstos reciben.
- El valor entregado a los clientes depende de la productividad de los empleados.
- La lealtad de los empleados genera alta productividad.
- La satisfacción de los empleados genera lealtad en ellos.
- La calidad interna de vida laboral genera satisfacción en los empleados.

Fig. 1. The Service Profit Chain



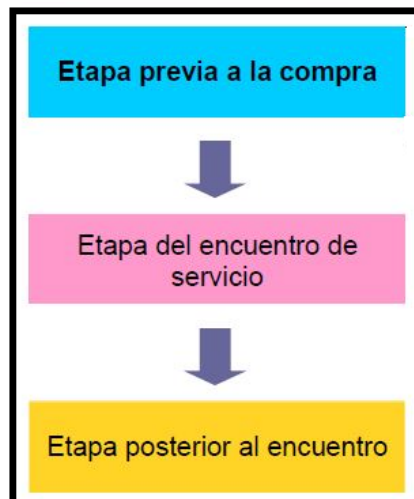
Fuente: Elaboración propia

Siendo la propuesta de valor para los clientes el centro del modelo, corresponde identificar conceptualmente el rol que juega en el proceso de decisión de compra del consumidor.

## 2.2. Proceso de decisión de compra de los consumidores

Siguiendo a Lovelock para desarrollar estrategias eficaces debemos analizar cómo conceptualmente los clientes toman sus decisiones para la adquisición y uso de un servicio. Este proceso de decisión se divide en tres etapas: previa a la compra, encuentro de servicio y posterior a la compra. (Lovelock, C.; Wirthz, J., 2015)

Fig. 2. Las etapas del Proceso de Decisión de Compra

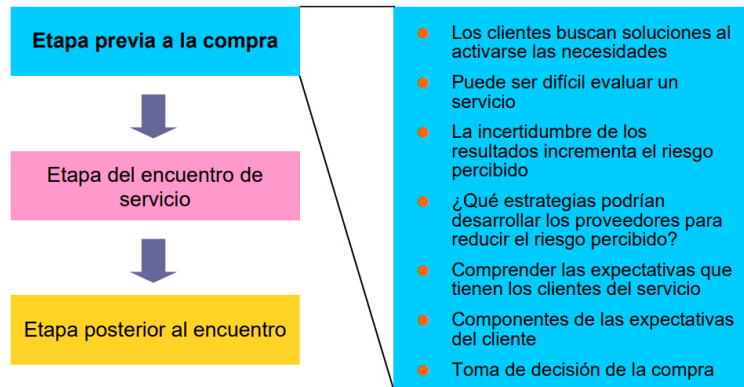


Fuente: Lovelock, C.; Wirthz, J, (2015). *MARKETING DE SERVICIOS personal, tecnología y estrategia*.

- **Previa a la compra:** La decisión de comprar y utilizar un servicio refleja la activación de una necesidad o deseo específico. Fuentes externas, también pueden estimular la aparición o concientización de una necesidad. Una vez que se reconoce la necesidad, el cliente inicia la búsqueda de una solución, y esto requiere del rastreo de información y evaluación de alternativas. Cuando se producen cambios en el comportamiento y actitudes del consumidor, como los que nos ocupan en este trabajo, aparecen oportunidades para las empresas de servicios, que están atentas y dispuestas a satisfacer esas necesidades cambiantes. En esta etapa el consumidor evalúa las diversas propuestas de valor que podrían satisfacer su necesidad. En base a sus percepciones elegirá la que más valore. Por lo que el diseño integral de esta propuesta de valor, incluyendo aspectos operativos, de marketing y recursos humanos resulta central.

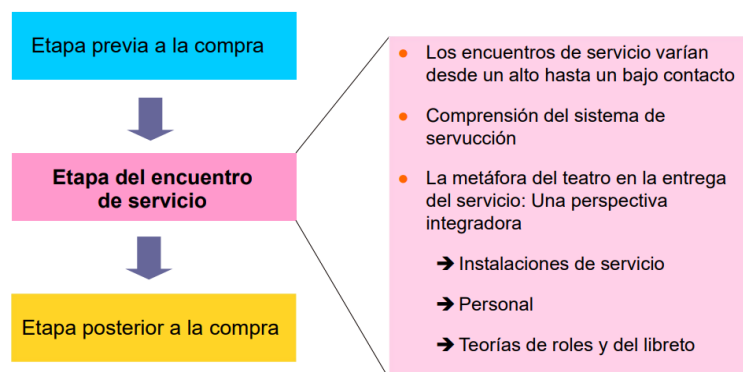


Fig. 3. Etapa previa a la compra



- **Encuentro del servicio:** Esta es la etapa principal de la experiencia de servicio. El consumidor elegirá transitarla al elegir la propuesta de valor ganadora en la etapa anterior. Se inicia con el pedido, la reserva o el envío de una solicitud. Incluye contactos con el proveedor elegido, que pueden ser personales entre los clientes y empleados del servicio o interacciones con máquinas o computadoras. Es en este momento, donde comienza la evaluación de la calidad del servicio recibido y percepción de cumplimiento de expectativas.

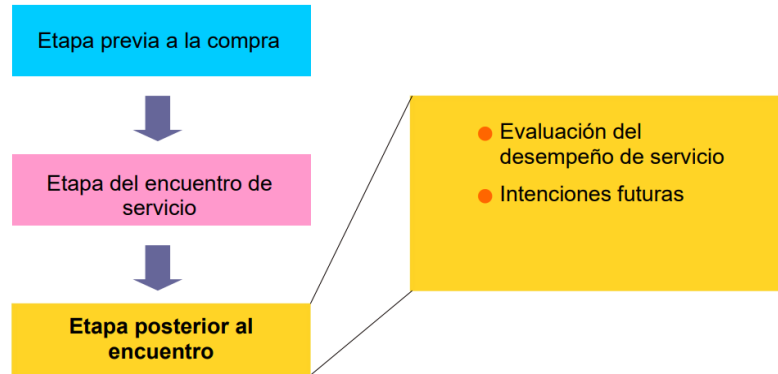
Fig. 4. Etapa del encuentro de servicio



- **Etapa posterior al servicio:** Los clientes evalúan constantemente la calidad del servicio, en cuanto a si sus expectativas fueron cubiertas y si se sienten satisfechos o insatisfechos con la experiencia de servicio. Esto afectará sus decisiones futuras, como la lealtad al proveedor del servicio, recomendaciones positivas o negativas a otros clientes potenciales. Existen vínculos estratégicos entre la satisfacción del cliente y el desempeño de la empresa, es decir que al

crear mayor satisfacción al cliente, la empresa crea mayor valor para los propietarios.

Fig. 5. Etapa posterior al encuentro

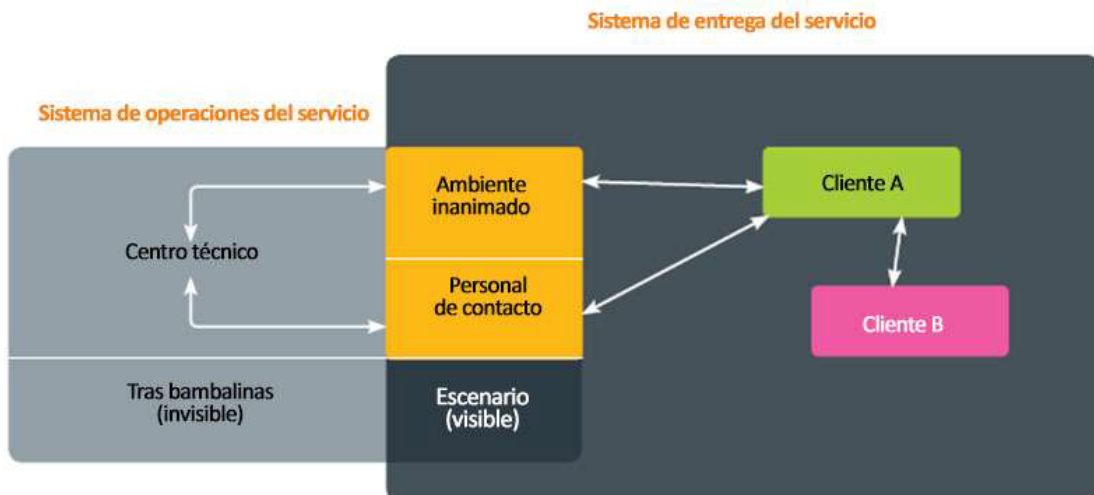


Para el diseño de la experiencia de servicio resulta vital en esta etapa incorporar los conceptos vinculados al denominado Modelo de Servucción.

### 2.3. Servucción

Servucción surge de combinar servicio con producción. La Figura 6 muestra los conceptos que involucra.

Fig. 6: El modelo de Servucción



Fuente: Lovelock, C.; Wirthz, J, (2015). *MARKETING DE SERVICIOS personal, tecnología y estrategia*.

Básicamente el modelo nos recuerda que en todo servicio hay una parte visible y otra invisible a los ojos del cliente. En la parte visible, o escenario del servicio, encontramos dos aspectos a ser gestionados para la creación de una experiencia de servicio memorable: el **ambiente inanimado** (diseño de las instalaciones, iluminación, colores, aromas, entre otros) y el **personal de contacto**, que es el personal empleado por la empresa que va a estar en contacto directo con el cliente.

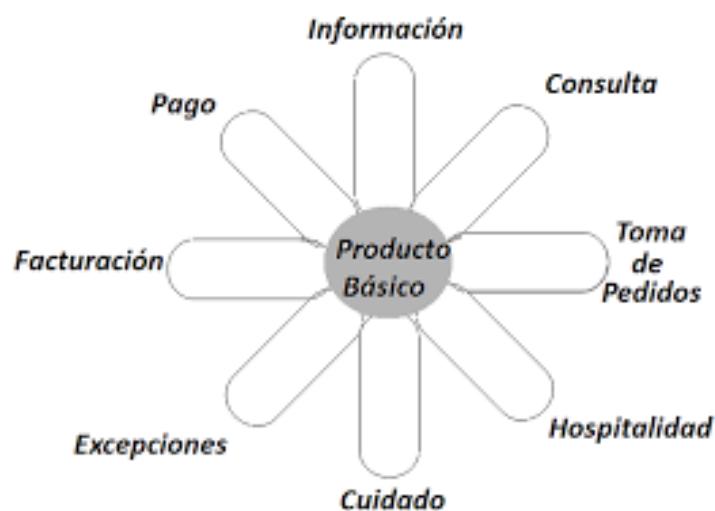
La **línea de visibilidad**, que separa lo visible de lo invisible, es otra herramienta que adecuadamente gestionada contribuye al diseño de la experiencia del consumidor.

La presencia del Cliente A y el Cliente B, nos recuerda que en servicios los clientes no solo interactúan con el personal en contacto. También lo hacen entre clientes, dando lugar a un nuevo aspecto a gestionar en el diseño del encuentro de servicio: la **interacción entre los clientes**.

Los conceptos hasta aquí planteados aportan mucha claridad sobre los aspectos a considerar al momento del diseño de la nueva propuesta de valor para Hood. Sin embargo, aún contamos con otro recurso conceptual importante para considerar. La denominada **Flor del Servicio**, nos recuerda que toda propuesta de servicio está rodeada por la presencia de ocho aspectos que requieren ser considerados como **servicios complementarios** y que repercuten fuertemente en las percepciones de los clientes cuando son adecuadamente gestionados y consecuentemente en la valoración de la experiencia.

## 2.4. La Flor del Servicio:

Figura 7: La Flor del Servicio



Fuente: Lovelock, C.; Wirthz, J, (2015). *MARKETING DE SERVICIOS personal, tecnología y estrategia*.

Los ocho pétalos pueden clasificarse en dos grandes grupos. En primer grupo tenemos los servicios complementarios de facilitación, que son los que se requieren para la prestación del servicio, estos son: Información, Toma de pedidos, Facturación y Pago. Y por otro lado los servicios complementarios de mejora, que añaden valor para los clientes, estos son: Consulta, Hospitalidad, Cuidado y Excepciones.

En una organización, bien diseñada y gestionada, los pétalos y el centro mantienen su frescura y forma. La estrategia de posicionamiento de mercado de una empresa, ayuda a determinar cuáles servicios complementarios deben incluirse.

A continuación una breve síntesis de lo que implica cada uno de ellos en términos de gestión:

**Información:** Los clientes necesitan información relevante para obtener el valor completo de cualquier servicio. Sus necesidades pueden referirse a instrucciones específicas, horarios de servicio, precios. ¡Incluso en una cervecería! un aspecto esencial a gestionar adecuadamente en la nueva propuesta.

**Toma de pedidos:** Cuando el cliente está dispuesto a usar el servicio, entra en juego este elemento complementario: la aceptación de solicitudes, pedidos y reservas. El diseño de un proceso amable, rápido y preciso para que los clientes se sientan tranquilos y no pierdan tiempo para disfrutar. La tecnología puede facilitar y acelerar este proceso, lo importante es minimizar el tiempo y el esfuerzo necesario de ambas partes, clientes y empresa.

**Facturación:** Es el elemento común de casi todos los servicios. Una factura incompleta, incorrecta o incomprensible, puede decepcionar al cliente, que hasta el momento de pagar tal vez estaba satisfecho con su experiencia, o incluso puede empeorar las cosas si estaba insatisfecho. La facturación y **pago** deberían poder combinarse en un solo acto, simple y transparente.

**Consultas:** Las consultas implican un nivel de diálogo para indagar las necesidades de los consumidores y así desarrollar una solución personalizada. Consiste en que una persona conocedora del servicio, de un consejo inmediato cuando le hagan una pregunta. Las consultas efectivas suponen la comprensión de la situación de cada cliente, antes de sugerir cursos de acción apropiados. La asesoría representa una forma más sutil de consulta porque implica ayudar a los clientes a entender mejor sus situaciones, con el fin de que elaboren sus propias soluciones y programas de acción. En una cervecería muchas consultas pueden generarse para organizar eventos, como cumpleaños u otros festejos sociales.

**Hospitalidad:** Los servicios basados en la hospitalidad deben reflejar placer al recibir clientes nuevos y al saludar a los antiguos que regresan. La cortesía y la consideración por las necesidades de los clientes, se aplican tanto a los encuentros cara a cara, como a las interacciones telefónicas. Las estrategias para incrementar la satisfacción del cliente

a menudo se centran en formas de añadir o mejorar servicios complementarios como este.

**Cuidado:** Cuando los clientes visitan un lugar, a menudo necesitan ayuda con sus efectos personales. Los negocios responsables se preocupan de la seguridad de los clientes que visitan sus locales.

**Excepciones:** Se refieren a aquellos que no están en la rutina normal de la prestación del servicio. Pueden ser pedidos especiales, que exigen un procedimiento diferente de la operatoria normal. La solución de problemas, a causa de accidentes, demoras, fallas en el equipo. La presencia de clientes que pertenecen a determinados cultos o que no pueden comer o beber determinados productos.

En resumen, el marco conceptual que aquí se presenta nos facilitará el proceso de reingeniería que el Trabajo plantea.

Cubiertos los aspectos conceptuales, estamos en condiciones de considerar los aspectos metodológicos que se considerarán.

### **3. Metodología**

Siendo central la propuesta de valor en el marco conceptual considerado, aparece la necesidad de rediseñar la propuesta de valor de Hood, ante los cambios en el comportamiento de los consumidores, como consecuencia de la pandemia. Esto permitirá diferenciarse de sus competidores y al mismo tiempo posicionarse en el mercado.

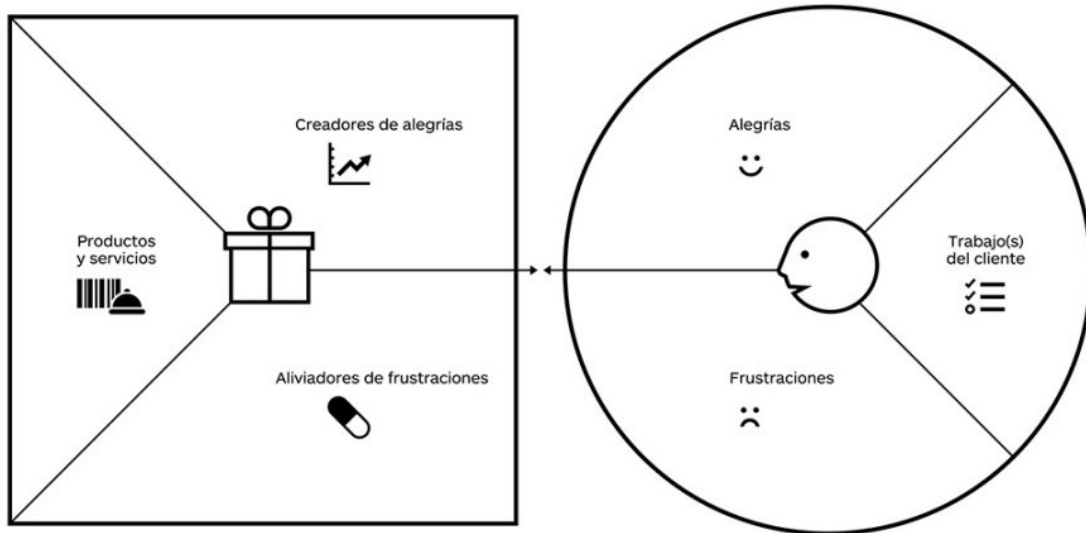
Con ese fin se adoptará la denominada metodología CANVAS para el diseño de la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2015).

#### **3.1. Diseño de la Propuesta de valor**

El proceso comienza con el Lienzo de la propuesta de valor, que permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes. Se trabaja de manera colaborativa, con extensa participación de los dueños de la empresa y el diseñador, que guía el proceso. Las contribuciones se anotan en “post its” para facilitar la participación y agilizar la adecuación de los aportes a medida que el proceso avanza, simplemente reemplazando los post its o cambiando su ubicación. De esta manera se dispone de un método de representación visual de los aportes a cada una de las tres partes que lo componen: el

perfil del cliente, el mapa de valor y el encaje. A continuación una breve descripción de cada una de las partes.

Figura 8 . Lienzo para el diseño de la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder A. Pigneur Y. Bernarga G, Smith. A (2015). *Value Proposition Design*.

1) El **Perfil del cliente**, se trata del lado derecho del lienzo, el círculo. Está destinado a describir el segmento de clientes. Permite obtener una visión global de las características y necesidades del cliente. La descripción se hace en tres perspectivas: Tareas, Frustraciones y Alegrías.

- **Tareas del cliente:** son las actividades que los clientes intentan resolver en su vida personal y laboral utilizando el servicio en estudio. Pueden ser trabajos a terminar, problemas a solucionar o necesidades a satisfacer. Suelen depender del contexto específico en el que se realizan y no todas tienen la misma importancia para el cliente. Los tres tipos de tareas que generalmente se consideran son: las funcionales (tienen que ver con intentar realizar algo específico o solucionar un problema), las sociales (son las relacionadas con cómo quieren los clientes ser percibidos por los demás) y las personales o emocionales (las que buscan alcanzar un estado emocional específico).
- **Frustraciones del cliente:** esta sección del lienzo está destinada a describir todo lo que le molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver cada una de las tareas antes identificadas, o lo que les impide resolverlas. Comprender cómo

miden las frustraciones, ayuda a diseñar mejor los denominados “aliviadores” para las mismas en la futura propuesta a diseñar. Los tres tipos de frustraciones normalmente consideradas son: Características, problemas y resultados no deseados, obstáculos o riesgos percibidos por el cliente.

- **Alegrías del cliente:** son los resultados y beneficios que quieren los clientes, las que pueden ser necesarias (sin las cuales el servicio no funcionaría), esperadas (son las básicas que se esperan de una solución), deseadas (son las que les encantaría tener) y las inesperadas (van más allá de las expectativas y deseos).

A partir de esta caracterización del cliente y sus necesidades, preferencias y características, se puede pasar a la elaboración de la propuesta de valor misma. Para ello se utiliza el denominado Mapa de Valor (parte cuadrada en la figura del lienzo).

2) El **Mapa de valor**, se compone de tres partes:

- **Productos y servicios:** es un listado de los productos y servicios que se ofrecen, y crean valor sólo en relación a un segmento de clientes específicos y sus tareas, frustraciones y alegrías. Los mismos se clasifican en físicos y tangibles, intangibles, digitales y financieros.
- **Aliviadores de frustraciones:** describen cómo los productos o servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes identificadas en la primera etapa.
- **Creadores de alegrías:** describen como los productos o servicios crean beneficios para el cliente que alivian las frustraciones identificadas. Centrarse en las más relevantes para ellos y en los puntos donde los productos o servicios pueden marcar la diferencia.

3) El **Encaje**, representado en el lienzo por las flechas que unen al círculo con el cuadrado. La metodología implica una verificación del logro de la satisfacción de los clientes con la propuesta diseñada. Para verificar el encaje, se contrasta la propuesta diseñada y el perfil del segmento del cliente, y se revisa uno por uno los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías y se comprueba si encajan con alguna tarea, frustración o alegría del cliente.

### **3.2. Encuesta para validación de hipótesis del proceso de diseño de la nueva propuesta de valor**

Cómo parte de la investigación de validación se realizará una encuesta con un formulario diseñado en formato Google Forms su distribución via mail y redes sociales. La información recolectada permitirá validar la presencia de tendencias en la población a la cual nos dirigimos y de esta manera detectar cambios en el comportamiento del consumidor que puedan inspirar una acción a la mejora de la competitividad de la organización.

El tipo de muestreo que se utilizará es ‘snowball’, una modalidad de muestreo no probabilístico (no se conoce la probabilidad que tienen los diferentes elementos de la población de estudio de ser seleccionados) y consiste en localizar a algunos individuos que integran la población en estudio, entrevistarlos y solicitarles nos conduzcan a otros integrantes del mismo segmento y estos a su vez a otros. Así se continúa hasta conseguir una muestra suficiente. (INEGI, 2012).

## **4. Aplicación**

Según un estudio realizado por la consultora KPMG<sup>1</sup>, a partir del inicio de la pandemia, se han observado **4 tendencias claves que han impactado en los consumidores y que han modificado sus patrones de compra y consumo**. Estas tendencias son, el impacto económico, la erosión de la confianza, el auge de lo digital y el hogar como nuevo centro de operaciones.

**Impacto económico:** se espera que las empresas comiencen a optimizar sus costos, mientras que continúan acentuándose los problemas económicos. Las organizaciones deben comprender rápidamente el impacto económico del COVID – 19 en su base de clientes, a fin de identificar riesgos y oportunidades.

**Erosión de la confianza:** la confianza de las marcas está disminuyendo, lo que es un serio riesgo para la reputación si los valores corporativos no se ajustan a los de sus consumidores. Las empresas deben promover un sentido de propósito, satisfaciendo primero las necesidades de seguridad de los consumidores y empleados, y compartir al mismo tiempo su compromiso con las políticas ambientales y sociales.

---

<sup>1</sup> KPMG “Responding to consumer trends in the new reality”, noviembre de 2020.



**El auge de lo digital:** las empresas deben adoptar rápidamente un sistema digital para reducir costos y satisfacer la demanda de los clientes por el e-commerce. También deben gestionar el riesgo cibernético, simplificar su oferta de productos y considerar como lograr la diferenciación de su marca.

**El hogar como nuevo centro de operaciones:** las empresas deben tratar de reconocer el papel cambiante del hogar, así como la flexibilidad en su ubicación fuera de las zonas urbanas, ya que el trabajo desde el hogar se está convirtiendo en algo habitual (KPMG, 2020).

Estas conclusiones hacen plausible indagar en la oportunidad que representan para el establecimiento gastronómico HOOD.

### **Breve Descripción de Hood:**

Figura 9: Logo de Hood



HOOD es un restaurante/bar ( se adjuntan fotos del lugar en el Anexo) que está ubicado en la zona norte de la ciudad de Córdoba. Este emprendimiento fue creado por cuatro amigos, que inauguraron su local en febrero 2020, con la idea de generar un espacio diferente para jóvenes de entre 20 y 35 años. Originalmente el restaurant fue concebido bajo la modalidad de “self service” donde los clientes realizaban sus pedidos en la barra previo paso por la caja y luego éstos eran entregados a las mesas por los llamados “runners”. Estos últimos son una alternativa moderna a los tradicionales mozos, que permite que esta función puede ser ejercida por personal sin mucha experiencia y por ende de menor costo.

Tras el arribo de la pandemia, la empresa se vió forzada a pasar al método tradicional de atención con mozos, lo cual ha modificado radicalmente el modelo de negocio original. Debido a esto, la empresa se encontró en la obligación de repensar el mismo y adaptarlo al nuevo contexto, en el cual los avances tecnológicos han irrumpido de manera categórica en la vida diaria, valiéndose de los mismos para generar un nuevo impulso a su negocio gastronómico.

En 2020 con nuevas normas y protocolos sanitarios con motivo de la pandemia, HOOD modificó por completo los esquemas de atención al público, organización de espacios y aforo de los mismos, higiene y seguridad de los empleados y clientes. En consecuencia, esto produjo un pronunciado aumento de los costos con el agravante de una significativa baja en la facturación. Si bien actualmente se han flexibilizado las normas de protocolo

sanitario, como el número de personas mínimas que pueden concurrir al bar, reactivando de esta forma los ingresos, aún se siguen aplicando las medidas de higiene y seguridad adoptadas que generan confianza en los clientes.

La investigación comenzó con una reunión con los dueños de Hood, a quienes se solicitó una descripción en líneas generales del establecimiento y fue complementada con una invitación para visitar en su compañía el local durante la noche. Durante la visita nocturna ese mismo día, se encontró el bar en plena actividad y se pudo hablar con uno de sus dueños. Con uno de ellos, Leandro, se profundizó acerca del perfil de clientes que visitaban Hood, el rango de edades y lo heterogéneo de su nivel social, que afirmó se debe al ambiente relajado e inclusivo del lugar, al que ellos llaman "el barrio". Observamos largas mesas de amigos festejando cumpleaños o acontecimientos, y el dueño nos comenta que realizan promociones especiales para éstos, lo que les genera una gran afluencia de público adicional a la vez que aseguran la asistencia mediante la reserva previa por whatsapp.

También pudimos hablar con algunos de los clientes frecuentes del lugar, a los cuales pudimos acceder personalmente, que nos contaban que disfrutaban de encontrar gente conocida, los tragos de autor y los happy hours. También nos contaron que les encanta la música en vivo y el DJ.

Las reuniones fueron guiadas usando la metodología del Lienzo Canvas antes descrito. Por último realizamos un estudio basado en los comentarios de Google que realizan los clientes, tanto del establecimiento Hood, que cuenta actualmente con 858 comentarios, como de los de la competencia del sector. Los mismos fueron un gran aporte para descubrir tanto las alegrías como las frustraciones de quienes asisten a bares y restaurantes.

A partir de estas reuniones surgieron los siguientes elementos para completar el modelo (ver Figura 10).

Figura 10. El Perfil del Cliente Hood



Fuente: Elaboración propia en base a las reuniones con dueños, empleados y clientes

Los elementos disponibles permitieron elaborar el siguiente perfil:

### **Perfil del cliente:**

Partimos de la definición del perfil del cliente al cual está dirigido el negocio, los cuales son jóvenes, de entre 20 y 35 años, con autonomía e hiperconectados, que buscan inmediatez en las respuestas al cliente, se sienten cómodos en un ambiente relajado y donde puedan encontrar un sentido de pertenencia con el lugar.

Buscan lugares en donde disfrutar de un ambiente similar a un boliche, con iluminación, música de DJ , tragos de autor, pero también compartir una rica comida en un grupo íntimo.

Comparten sus experiencias en las redes sociales y están conectados la mayor parte del día, ya que crecieron en una era digital, donde todo se maneja desde un celular. Se apunta a los llamados Millennials y Centennials, con sus características de hacer uso intensivo de internet, de las tecnologías móviles y de los medios sociales. Además, comparten sus opiniones sobre productos y servicios en un mercado cada vez más global.

### **Tareas funcionales:**

- Dentro de las tareas funcionales, están las básicas que encontramos en este segmento de clientes, como saciar el hambre o saciar la sed, pero también las de disfrutar, divertirse y bailar, ya que ha aumentado la preferencia por los bares donde se puede vivir experiencias similares a las de un boliche.  
Lo que buscan es estimular los sentidos, a través de la música, la iluminación, los colores y la bebida.
- Planificar con anticipación en cuanto a donde asistir, si va a haber lugar o va a estar lleno es otra tarea del cliente.
- Disponer de medios de pago

### **Tareas sociales:**

- Los clientes del bar buscan poder encontrarse con gente conocida de la zona, amigos de grupos distintos, que les permite sentirse parte de un lugar donde compartir y estar cómodos.
- También los invita a mostrar una vida social activa, ya que comparten en sus redes sociales, los lugares a donde asisten y que se han vuelto populares.  
Esto implica demostrar estatus frente a sus conocidos ya que al asistir a lugares de moda entre su generación, les permite sociabilizar.
- Por último, podemos decir que buscar pareja, también es un interés que lleva a asistir a estos lugares.

### **Tareas personales o emocionales:**

- Una de las tareas emocionales es poder disfrutar con la pareja, una noche de salida juntos, a tomar y comer algo en un lugar agradable.
- También festejar eventos personales, como cumpleaños, recibidas, despedidas y eventos empresariales.

### **Alegrías:**

- Diferentes opciones de comunicación para reservar
- Acceso directo y fácil al menú
- Happy hour
- Promociones por cantidad de comensales
- Opciones para el pago
- Redes sociales propias del local para compartir con otros clientes

- Festejos especiales, como cumpleaños, recibidas
- Musica con DJ similar a de los boliches

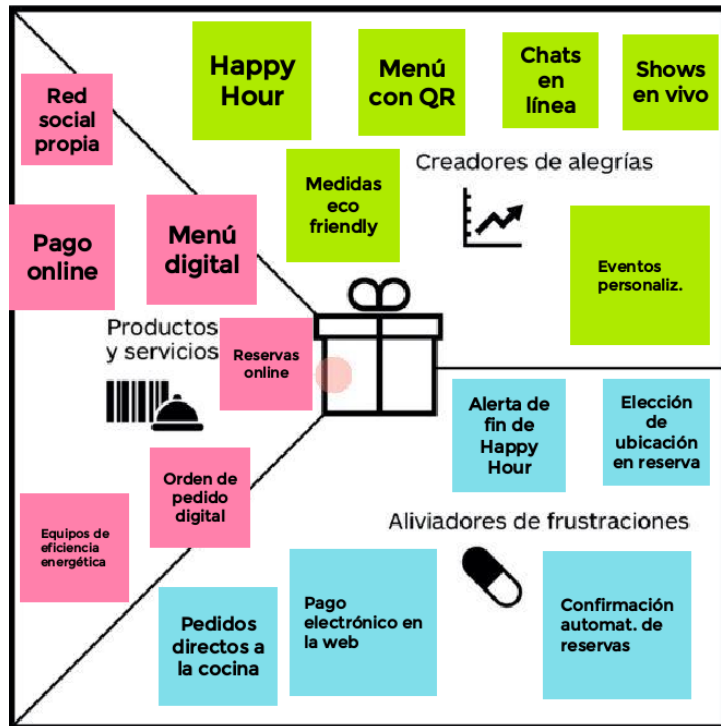
### **Frustraciones:**

- Una de las frustraciones que podemos encontrar a la hora de hacer la reserva en un bar, es el error humano de quien la toma, ya sea porque no la anoto quedando el cliente sin mesa o porque se equivocó de día o de hora.
- También nos encontramos con promociones perdidas, ejemplo el happy hour, ya sea porque no fue informada al ingresar al bar o porque se pasó la hora de hacer el pedido.
- Otra frustración que podemos encontrar es a la hora de pagar lo consumido, lleva tiempo llamar al mozo, que pida la cuenta en la caja, la lleve a la mesa y realice el pago, ya sea con efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito, lo puede resultar molesto para quien ya está dispuesto a retirarse del local.
- Asociado a esto último, está la tardanza en la atención por parte del personal de servicio, en cuanto a tomar pedidos, llevar a la mesa la comida y bebida ordenada por el cliente.
- También encontramos la mala ubicación en la mesa a un cliente con otras preferencias en cuanto al sector.
- Por último está la frustración por la comida fría o mal presentada, que es llevada a las mesas.

Siguiendo la metodología Canvas el siguiente paso consistió en trabajar el Mapa de Valor, con los mismos entrevistados. Una vez definidas las tareas, alegrías y frustraciones de los clientes, pasamos a pensar y describir los servicios que se deberían ofrecer en el establecimiento para satisfacer las necesidades del cliente descrito, resolviendo las frustraciones identificadas y asegurándonos incluir las fuentes de alegría descubiertas.

Los resultados pueden apreciarse a continuación en la Figura 11.

Figura 11. El mapa de valor para Hood



Fuente: Elaboración propia en base a las reuniones con dueños, empleados y clientes

Los elementos disponibles permitieron elaborar la siguiente síntesis:

### Propuesta de Valor:

#### Productos y servicios a ofrecer:

- Plataforma virtual donde hacer reserva
- Código QR personalizado por mesa, con menú digital
- Promociones en el mismo menú digital y en pop up (elemento publicitario que aparece en los celulares de quienes se suscribieron en la página)
- Orden de pedido digital con seguimiento del estado en el que se encuentra
- Confirmación y posterior pago, directamente en el mismo proceso
- Página Web disponible
- Red social propia donde compartir fotos y comentarios
- Eventos con DJ o bandas en vivo



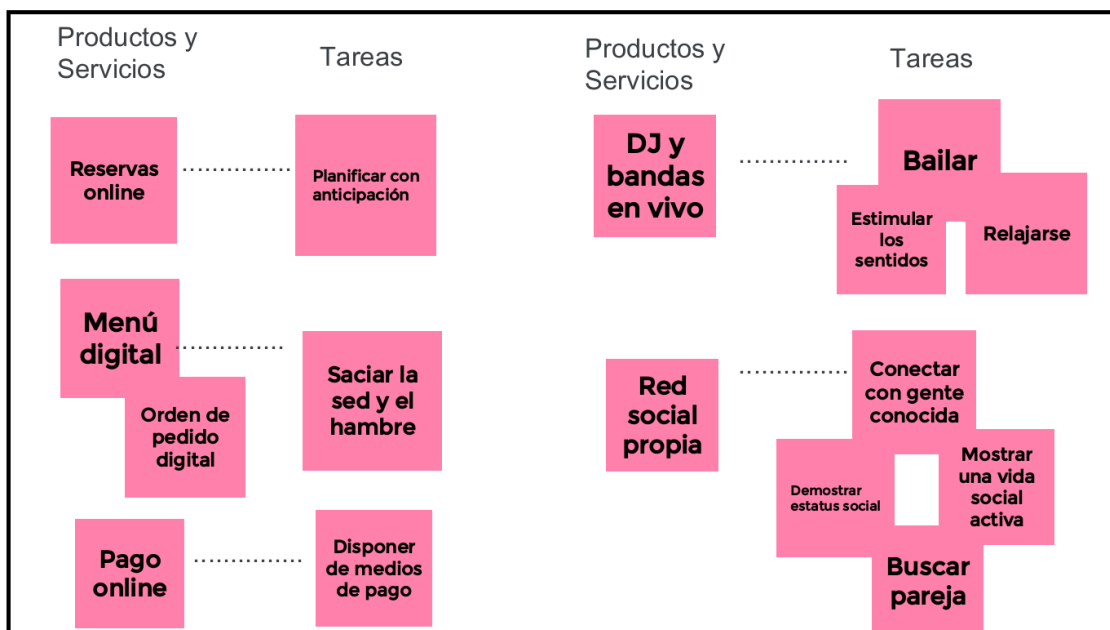
## El Encaje:

El Encaje se logra cuando los productos y servicios son creadores de alegrías y alivian las frustraciones de los clientes. Si esto no sucede nuestra nueva propuesta de valor no será atractiva y por lo tanto no cumplirá con los objetivos planteados.

Para validar el encaje hipotetizado se procedió a identificar los supuestos subyacentes en la nueva propuesta, a fin de jerarquizarlos y proceder a validar los más condicionantes.

La siguiente figura 13 muestra esta tarea de identificación y jerarquización de supuestos:

Figura 13. Identificación y jerarquización de supuestos

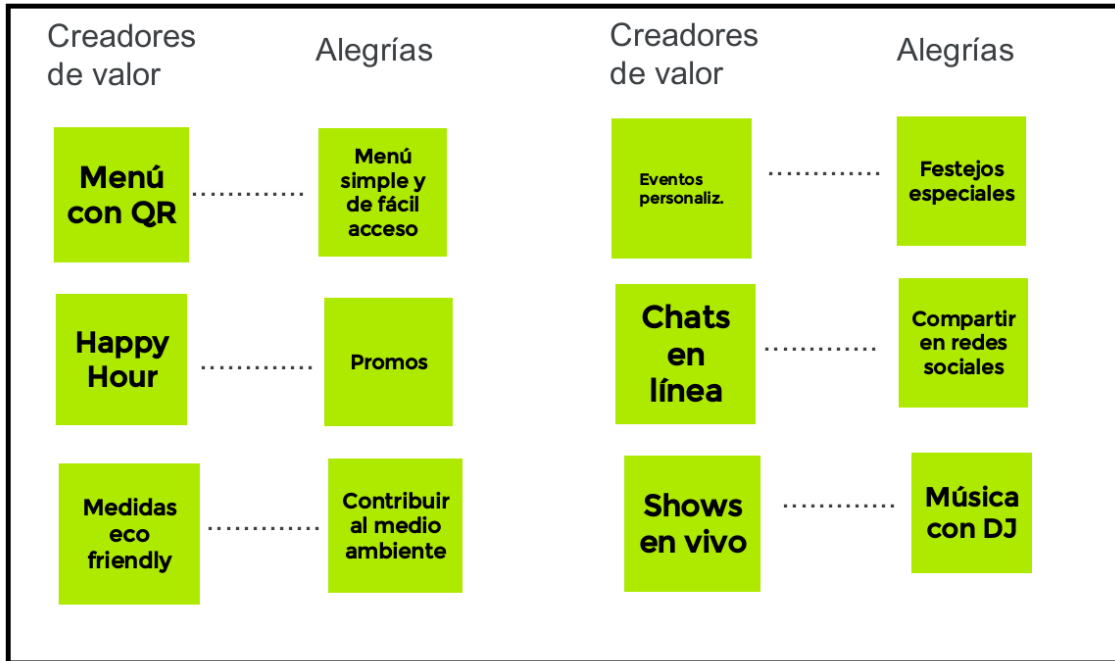


Fuente: Elaboración propia en base a las reuniones con dueños, empleados y clientes

Respecto de los Creadores de Alegrías, podemos encontrar el siguiente encaje con las alegrías de los clientes en la Figura 14.



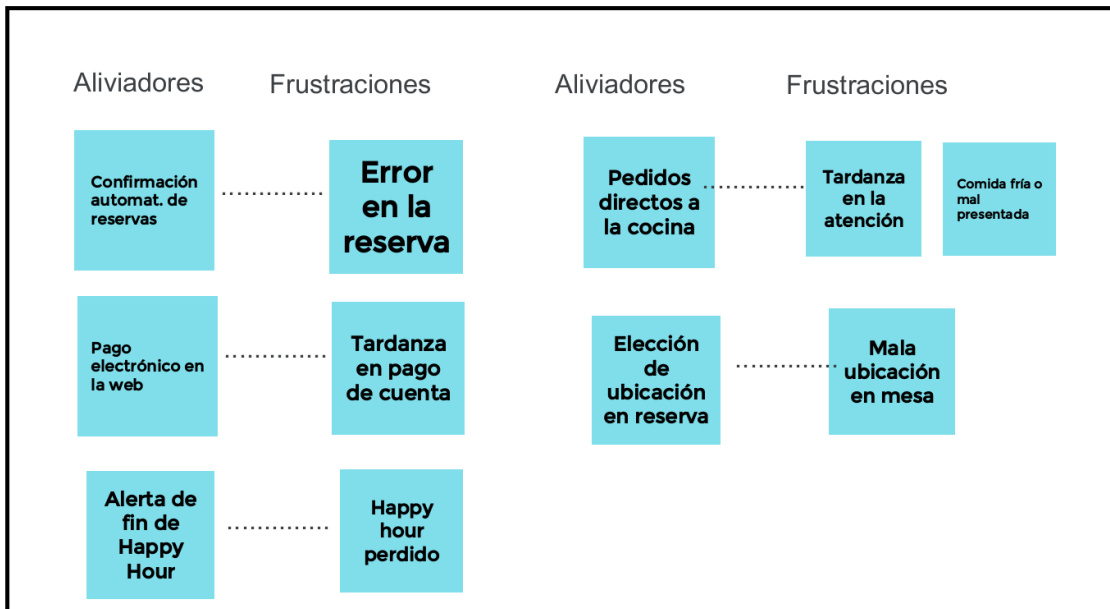
Figura 14. Identificación y jerarquización de supuestos entre acciones y alegrías



Fuente: Elaboración propia en base a las reuniones con dueños, empleados y clientes

Por último tenemos los aliviadores junto con las frustraciones del cliente en la Figura 15.

Figura 15. Identificación y jerarquización de supuestos entre aliviadores y frustraciones



Fuente: Elaboración propia en base a las reuniones con dueños, empleados y clientes

## **Formulación de Hipótesis a validar:**

La tarea anterior nos permitió identificar y priorizar hipótesis a validar. Si bien todas nuestras definiciones se basan en suposiciones o hipótesis del sector actual, una de ellas es que **los clientes prefieren utilizar los medios digitales en sus elecciones diarias**, tanto en la elección del lugar donde asistir, como en la reserva del mismo, en la orden de pedido y el medio de pago para finalizar con la experiencia obtenida en un establecimiento gastronómico. Por esta razón consideraremos esta hipótesis como “asesina” es decir, es lo suficientemente fuerte como para invalidar la propuesta si no logra ser validada, y procederemos a validarla.

En base a los conceptos expresados hasta aquí, podemos inferir que la pandemia ha acelerado el uso del entorno digital por parte de los clientes. Este hecho exigiría a los emprendimientos gastronómicos mejorar sus experiencias de servicio a través del uso de nuevas herramientas tecnológicas. Pagos a través del teléfono móvil, menú con códigos QR, pedidos remotos, reservas online y el uso de las redes sociales como vía de contacto con los clientes, son algunas de las alternativas que se deben tener en cuenta a la hora de reinventar el negocio actual.

Asimismo, se empieza a percibir un **aumento relevante en la conciencia ambiental y un mayor compromiso con la promoción de la sostenibilidad**, lo que lleva a replantear los productos y servicios ofrecidos a fin de lograr la diferenciación buscada.

Estas hipótesis afirman que los clientes prefieren el uso de la tecnología en sus decisiones diarias y que hay un aumento de la conciencia ambiental son las que debemos validar a fin de crear nuestra propuesta de valor para el caso Hood.

## **Testeo de Hipótesis:**

Para validar la hipótesis se recurre a un Estudio Anual 2020<sup>2</sup> presentado por La Cámara Argentina de Comercio Electrónico que realizó junto a Kantar Insights con el objetivo de analizar el comportamiento de empresas y consumidores argentinos en las compras online. La siguiente es la ficha técnica de las encuestas online realizadas mediante una muestra:

Ficha técnica: Muestra DEMANDA

- 1.105 encuestas online
- Encuestados entre 18 y 65 años, NSE amplio
- De todo el país
- Que hayan comprado online en el último semestre

---

<sup>2</sup> CACE “Estudio Anual eCommerce”, febrero de 2021.

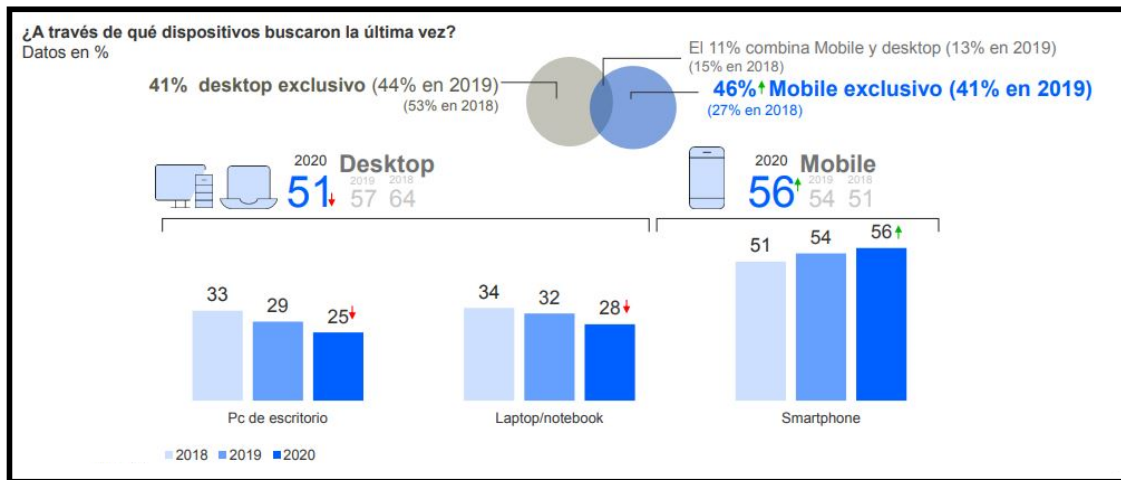
Las conclusiones obtenidas por el estudio, son resumidas a continuación:

- El comercio electrónico en Argentina creció durante 2020 un 124% respecto al año anterior y registró una facturación de \$905.143 millones de pesos. Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico ([www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar)).
- En medio de la coyuntura de la Pandemia Covid-19 el comercio electrónico se convirtió en el protagonista durante el 2020, ya que fue una gran alternativa para que los usuarios pudiesen adquirir productos de forma online desde la seguridad de sus hogares. En este sentido, muchos consumidores realizaron sus compras por primera vez a través de dicho canal y fueron paulatinamente incorporando nuevas categorías de productos. Se destaca la maduración del canal online registrando más de 1.284.960 nuevos compradores, sumando un total de 20.058.206 compradores online.
- En 2020 fueron vendidos 251 millones de productos, un 72% más que en el año anterior, a través de 164 millones de órdenes de compra (un 84% más que en 2019). El ticket promedio de compra fue de \$5.519.
- Los 5 rubros que más facturaron en eCommerce son: TV, equipos de audio, consolas, TI y telefonía: \$ 153.122 millones (+231% vs 2019) Alimentos, bebidas y artículos de limpieza: \$ 149.727 millones (+260% vs 2019) Artículos para el hogar (muebles y decoración): \$ 119.078 millones (+206% vs 2019) Electrodomésticos (línea blanca y marrón): \$ 67.441 millones (+154% vs 2019) Pasajes y Turismo: \$44.997 (-48% vs 2019)
- Antes de la compra:

A pesar que los compradores estuvieron más tiempo en el hogar, la telefonía celular se consolida como principal dispositivo de búsqueda en detrimento de la pc de escritorio y laptop, ascendiendo las compras por Móvil desde un 27% del total en 2018, a un 41% en 2019, hasta alcanzar un inédito 46% de las compras en 2020.

Lo mismo se observa si hablamos de compras offline: el 95% de los encuestados buscó información online, con predominio del móvil y con creciente relevancia de redes sociales.

Figura 16: Compras por Móvil aumentaron en el 2020



Fuente: CACE (2021). Estudio Anual eCommerce.

En línea con las tendencias globales, las apps/sitios Marketplace y las redes sociales ganan relevancia como fuentes de búsqueda de información en detrimento de los buscadores de páginas web, pasando de un 37% en el 2018 a un 41% en el 2020.

Datos del producto, precios y promociones son el tipo de información que buscan los compradores online, también en ascenso desde un 59% en 2018 hasta un 61% en 2020.

➤ Durante la compra:

El móvil no sólo se consolidó en la búsqueda sino también en la compra. Los compradores cotidianos, regulares y los post pandemia son los que traccionan este incremento, ascendiendo desde un 35% del total de compras en 2018 a un 43% en 2019 y un 50% en 2020.

El principal método de pago continúa siendo la tarjeta de crédito, principalmente a través de plataformas de pago, subiendo desde un 59% en 2018 a un 62% en 2020.

Incluso otro estudio posterior de medio término de 2021 llevado a cabo por CACE y Kantar Insights confirma que las tarjetas de crédito siguen siendo el principal medio de pago elegido por los usuarios, ya que el 76% de las compras se abonan de esta forma, y las plataformas de pago continúan en auge: el 64% de esas compras se realizan a través de una plataforma de pago (vs 59% en MID 2020), mientras que el 12% a través de un Gateway. El pago en efectivo contra entrega o a través de ventanillas de pago, se mantiene estable con el 10%, mientras que las tarjetas de débito, y las billeteras virtuales electrónicas (5%) muestran un leve crecimiento.

## ➤ Nuevos compradores

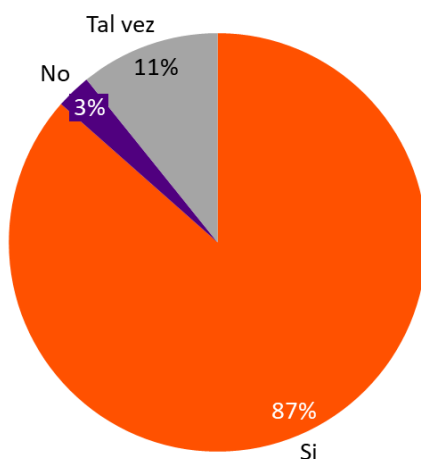
La pandemia nos dejó como resultado un nuevo tipo de comprador: junto al Comprador Pre Pandemia, ya acostumbrado a comprar online, que aprovechó su expertise y amplió las categorías de compra, donde 7 de cada 10 compran al menos 1 vez al mes, se sumó el nuevo Comprador Post Pandemia, que no solía utilizar este tipo de medio, y que fue llevado por necesidad o decisión al ecommerce durante la pandemia, ahora ya 5 de cada 10 compran online al menos 1 vez al mes.

El análisis pormenorizado de este estudio confirma nuestra primera hipótesis: **los clientes prefieren utilizar los medios digitales en sus elecciones diarias**. Si bien la tendencia pre pandemia ya era notoria, el año 2020 fue un hito histórico en el cual nuestras vidas cambiaron radicalmente y, en pocos meses, avanzamos en una proporción similar a la última década.

Por último se procedió a validar la segunda hipótesis, para lo cual se realizó una encuesta sobre gustos y preferencias de los clientes post pandemia confeccionada en Google Forms, utilizando un tipo de muestreo no probabilístico denominado snowball explicado en la metodología de este Trabajo Final. La misma fue enviada por whatsapp e Instagram, a personas desde 20 a 50 años, que viven en la ciudad de Córdoba y se obtuvieron 76 respuestas.

Como resultado se obtuvo que al 87% de los encuestados les interesa el cuidado del medio ambiente, validando así nuestra segunda hipótesis “**se percibe un aumento relevante en la conciencia ambiental y un mayor compromiso con la promoción de la sostenibilidad**”

Figura 17: Resultado de la pregunta ¿Te interesa el cuidado del medio ambiente?



## 5. Resultados:

De acuerdo a la validación de la hipótesis por medio del estudio anual de CACE (2021) surge que la página Web de Hood es central en la propuesta de valor, teniendo en cuenta los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores post pandemia. La actual es muy básica y consiste en un link a la cual se ingresa por instagram o escaneando el código QR dispuesto en cada mesa del local donde el sistema de reservas, órdenes de pedidos, facturación y pago se encuentra desarticulado, por lo que existe la necesidad de unificar los procesos para hacer más eficiente la experiencia del cliente antes, durante y después de su visita al local, por lo que nos reunimos con un diseñador de páginas web que nos brindó asistencia a tal fin logrando el rediseño que se detalla a continuación:

- Una Web-app al que se puede acceder con un código QR (esto es un código de respuesta rápida) dispuesto en cada mesa y que individualiza el número desde la cual se está haciendo el pedido. Ya dentro de la aplicación, envía al cliente hacia la carta digital, que luego de seleccionar y confirmar el pedido, se puede abonar con los medios de pago disponibles. Una vez abonado, el pedido ingresa al sistema de cocina donde se prepara para luego ser entregado a la mesa.
- El menú digital ofrece la ventaja de poder mantener actualizados los productos en stock y los precios, además es personalizado incluyendo contenido multimedia con fotos de las opciones disponibles, para captar la atención de los clientes y facilitar la elección del menú. Por último ofrece la ventaja de ser ecológico (debido al ahorro de papel) y puede modificarse todas las veces que sea necesario, sin impactar en el medio ambiente y con mejoras en los costos finales de inversión.
- Al ingresar se puede acceder públicamente o crear un usuario, donde se guarda el historial de compras para recordar o guardar preferencias de comidas o bebidas ya consumidas. También permite acumular puntos para descuentos futuros o premios sorpresivos.
- La opción de crear un usuario puede incluir premios al cumplir metas de consumo o de visitas al local en un periodo determinado.
- A través del perfil público es posible interactuar con otros usuarios en el bar y mostrar tu imagen en la mesa reservada, al igual que de los restantes comensales dispuestos en el lugar. Esto permite poder comunicarse entre mesas, enviar tragos o comida de regalo.
- Puede incluir Pop ups con notificaciones que lleguen al celular en cualquier momento del día con promociones, eventos, etc. que incentiven asistir a Hood.

- Con respecto a la reserva, el plano del lugar dispuesto permite ver qué mesas están disponibles y así reservar la ubicación de acuerdo a la elección de preferencia, tal como podemos hacerlo hoy al asistir al cine o al elegir los asientos en el avión. También se puede ver los usuarios con perfil público que hayan reservado mesa, donde están ubicados. Para que el sistema sea eficiente, una vez liberada la mesa el encargado del bar la vuelve a poner en estado disponible.
- Por último dispondrá de una opción para llamar al mozo en caso de necesitar asistencia, consejo o pedido especial y un menú de ayuda con preguntas frecuentes para el mejor uso de la página.

La tecnología aplicada no presenta complejidad puesto que el establecimiento Hood ya dispone de una página Web básica. El siguiente paso sería su rediseño, el agregado de códigos QR que identifiquen e individualicen cada mesa, conexión con el sistema de cocina que informe el pedido (comanda) y el sistema de caja que confirme el pago para el control y posterior envío de lo confirmado a cada mesa.

En vista de las modificaciones necesarias, se solicitó un presupuesto de rediseño que incluya todos los puntos mencionados a fin de tener en cuenta los costos y que el mismo sea rentable para el negocio. Una vez recibido y analizado el mismo, éste fue considerado aceptable y conveniente para rediseñar la propuesta de valor de Hood por lo que se procedió a diseñar un prototipo y se adjuntan las imágenes en el Anexo del presente Trabajo Final, junto con el respectivo presupuesto para producirlo.

A continuación aplicamos la “**Flor del Servicio**” herramienta antes presentada en el Marco Conceptual de este Trabajo y que sirve para desarrollar los servicios complementarios. Estos servicios apuntalan la propuesta completando el proceso de creación de valor para completar la creación de valor. Se identificaron los siguientes:

- 1) **Información:** Se detectó la necesidad de ampliar la información disponible en cuanto a horario, medidas eco friendly aplicadas, aportes a la comunidad, eventos y promociones. En base al sistema que diseñamos para lograr eficientizar los procesos, una de las propuestas es que el mismo emita un comprobante virtual de la confirmación de la reserva, del pedido y del pago. También se propuso un sistema de “Tarjetas Club” personalizadas para clientes regulares a través de las cuales se pueda abonar, pero que principalmente permite acumular puntos en cada visita y canjear por descuentos, bebida o comida gratis y contar con beneficios extra para fidelizar a los clientes, como horario de happy hour extendido, sorpresas inesperadas, comida y bebida gratis para el cliente en su día de cumpleaños.

- 2) **Toma de pedidos:** Actualmente el mismo se realiza con mozos que informan el código QR dispuesto en las mesas, desde donde se puede acceder al menú del bar. Posteriormente se toma el pedido. Si bien el personal es rápido y ágil, en este punto creemos conveniente que cada mesa posea un código QR donde se pueda hacer el pedido directamente a la cocina, confirmarlo y pagarlo en el mismo momento. Esto evita demoras tanto en la espera de los mozos para la orden, como en el proceso de facturación y posterior pago, limitando la función del personal del local a la sola entrega del pedido, siendo estos empleados sin experiencia o capacitación y por ende, de menor remuneración.
- 3) **Facturación:** La misma se realiza con el pedido del cliente al mozo y de este a la caja, luego de finalizar con el consumo en el local. Se propone agilizar los procesos, emitiéndose al cerrar el pedido en cada mesa luego de la confirmación por el cliente y finalizando con el pago. Al estar relacionado con el punto siguiente, debemos tratarlo conjuntamente y analizar las conveniencias para evitar disconformidades innecesarias al finalizar el servicio.
- 4) **Pago:** tal como lo analizamos previamente, los tiempos del mismo pueden ser reducidos a través del pago online, al momento de confirmar el pedido, lo que evita también errores en cuanto a la orden, ya que es el cliente quien lo emite y presta su conformidad al abonar su consumo.
- 5) **Consultas:** Actualmente solo se cuenta con las opiniones que dejan los clientes en Google, por lo que se sugiere que el mismo sistema, una vez finalizado el pago, solicite realizar una breve encuesta o dejar opinión del servicio si así lo prefiere el cliente. De esta manera, es posible obtener información valiosa en cuanto al servicio, atención del personal, calidad de la comida, variedad de bebidas, etc, y así conseguir una mejora continua en base a la experiencia real de los comensales.
- 6) **Cuidado:** se propone disponer de un lugar de guardarropa para que los clientes estén más cómodos y se sientan seguros respecto de sus pertenencias, de esta forma poder disfrutar de la experiencia sin preocuparse por dónde colocar los abrigos y carteras, ni estar pendientes de ellos.  
Por otra parte también se propone buscar un terreno cercano para hacer un estacionamiento que disponga de una persona al cuidado de los autos de los clientes, otra opción es generar una alianza con estacionamiento privado donde los clientes acreditando el consumo en el local por medio del ticket abonado, pueda tener acceso gratuito o con descuento a la playa de estacionamiento. Esto debido al gran crecimiento de negocios que ha tenido la zona lo que dificulta el estacionamiento y cuidado de los autos particulares.
- 7) **Excepciones:** La ley nacional 27.196, modificatoria de la ley 26.588, sancionada el 7 de Octubre de 2015, estableció en su artículo 4° Bis que los



restaurantes y bares “deben ofrecer al menos una opción de alimentos o un menú libre de gluten (sin TACC) que cumpla con las condiciones de manufactura y los requerimientos nutricionales por porción que certifique la autoridad de aplicación”. Comprobamos que el establecimiento cuenta en su menú digital con estas opciones, por lo que se encuentra preparado para esta excepción.

Por otro lado, la ley 24.314 y sus posteriores modificaciones, establecen la supresión de barreras físicas en los establecimientos públicos con el fin de lograr la accesibilidad para las personas con movilidad reducida, así como baños adaptados a personas con discapacidad. Observamos que no existen baños de uso exclusivo ni compartido para personas con movilidad reducida, algo que debe ser resuelto en la medida de las posibilidades del local.

Asimismo, en base al encuentro con el personal del lugar y luego de una breve charla, pudimos notar que no se cuenta con un sistema que responda a necesidades o reclamos especiales, o atención a situaciones excepcionales, por lo que se propone definir lineamientos precisos y márgenes de actuación, y capacitar a los empleados para así poder dar respuestas claras y oportunas, en especial poder recurrir al encargado del local quien debe estar preparado para saber actuar con criterio.

## **6. Implicaciones**

Este trabajo tiene como finalidad su utilización transversal a varios niveles, comenzando por los propios propietarios del emprendimiento gastronómico, que podrán constatar el resultado de la aplicación de nuevas tecnologías a su servicio de atención a clientes, la reducción de costos aparejada, la ampliación de la base etaria de su clientela y la generación de una ventaja competitiva determinante.

Una vez desarrollada esta experiencia, el rubro gastronómico en general podría hacer uso de estas propuestas, así como su aplicación práctica en otros sectores o campos.

Recordemos que la intención de este trabajo ha sido generar un vínculo entre la teoría y la práctica, a fin de generar herramientas concretas aplicables a problemas producidos por el cambio radical sufrido en el mundo actual por la pandemia de Covid-19.

## **7. Conclusiones:**

El trabajo final parte de una serie de acontecimientos, entre ellos el Covid-19, que modificaron radicalmente los gustos y preferencias de los consumidores. Este hecho es interpretado como una oportunidad por el establecimiento Hood para rediseñar su propuesta de valor y adaptarse a un mundo cambiante y digitalizado.

Frente a este panorama, se procedió a identificar los objetivos principales y específicos a fin de crear una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de los clientes del establecimiento y que sirviera de base para el desarrollo del presente trabajo.

El paso siguiente consistió en definir el marco conceptual que serviría como guía para analizar de forma científica los cambios en las preferencias de los consumidores.

A través del desarrollo del marco conceptual, se describe la Cadena de Servicios y Beneficios (The Service Profit Chain) y sus diversas variables y relaciones, el Proceso de Decisión de los Consumidores, la Servucción, que abarca los sistemas de Servicio y Producción mediante el sistema de entrega y de operaciones del servicio, finalizando con la Flor del Servicio y sus ocho puntos clave del servicio.

A fin de **recuperar y fidelizar los clientes pre-pandemia**, que de acuerdo a la información reunida posee un perfil joven, hiperconectado, y acostumbrado a las compras online, se propone la creación de un usuario de acceso público o mediante un inicio de sesión privada mediante el registro, donde se conserve el historial de compras para recordar o guardar preferencias de comidas o bebidas ya consumidas. La opción de crear un usuario puede incluir premios al cumplir metas de consumo o de visitas al local en un periodo determinado. También permite acumular puntos para ofertas, descuentos futuros o premios sorpresivos por fidelidad.

A continuación se procede a desarrollar la propuesta de valor mediante la utilización del Método Canvas, donde se reconocen las Tareas, las Alegrías y Frustraciones de los clientes, para luego definir los Productos y Servicios, los Creadores de Alegrías y Aliviadores de Frustraciones, para finalizar con el Encaje y comprobar el grado de satisfacción de las necesidades del cliente con la propuesta de valor de Hood, logrando así cumplir con el objetivo específico: **“Rediseñar la propuesta de valor”**

En este punto nos planteamos una “hipótesis asesina”, que de no comprobarse invalidará el trabajo desarrollado hasta el momento. Dicha hipótesis fue confirmada a través de un amplio estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Kantar Insights, comprendido por 1105 encuestados y con un cuestionario dirigido al público objetivo, dando como resultado la confirmación de que los clientes prefieren utilizar los medios digitales en sus elecciones diarias en una amplia mayoría en constante crecimiento.

Respecto del objetivo específico: **“Rediseñar los servicios complementarios”** y utilizando el marco conceptual de la Flor del Servicio, se realizó el análisis de los ocho aspectos claves del producto básico para así evaluar el servicio ofrecido y cómo mejorarlo. Del estudio surgieron una serie de medidas a implementar que contribuyen a dar cumplimiento al objetivo planteado. El desafío será que los compradores tengan experiencias simples e integradas durante todo el proceso de compra: búsquedas sencillas y completas, formas de pago versátiles y seguras y buen delivery.

**“Evaluar la posibilidad de una diferenciación por medio de una propuesta eco-friendly”** fue nuestro último objetivo específico, validado a través de una encuesta realizada en Google Forms, que nos permitió reconocer que medidas ya se estaban implementando y que otras eran necesarias para lograr la diferenciación del local, frente a un público en el que se ve reflejado el aumento de la conciencia ambiental.

## 8. Bibliografía

- CACE (24 febrero, 2021). Estudio Anual eCommerce: el canal creció un 124% y superó los novecientos mil millones de pesos en ventas. *CACE* Recuperado de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-super-o-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>
- CACE (26 agosto, 2021). Gran crecimiento del eCommerce en el primer semestre del año: se facturaron más de 630 mil millones de pesos. *CACE*. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/noticias-gran-crecimiento-del-ecommerce-en-el-primer-semestre-del-ano-se-facturaron-mas-de-630-mil-millones-de-pesos>
- KPMG (noviembre, 2020) Responding to consumer trends in the new reality. *KPMG*. Recuperado <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/consumers-new-reality.pdf>
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L. M., & Wirtz, J. (2a. ed.) (2011). *Administración de Servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México D.F.: Pearson.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010) *Generación de Modelos de Negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1997). *Service profit chain*. Simon and Schuster.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Pearson.

## 9. Anexos

### Anexo 1 - Preguntas encuesta:

En el siguiente [LINK](#) se encuentra disponible el cuestionario ‘Preferencias del consumidor 2021’ realizado con el objetivo de identificar tendencias y conocer las preferencias del cliente. El mismo consta de 17 preguntas relacionadas con el estilo de vida de los encuestados, sus hábitos post pandemia y sus preferencias.

### Anexo 2 - Presupuesto Web app:

El siguiente es el presupuesto elaborado por el diseñador de la web app para Hood, con la propuesta comercial, detalle de la metodología del trabajo, formas de pago y condiciones y servicios incluidos.



#### I. DESARROLLO

La presente propuesta considera un contrato entre Hood Bar y Atira Software que establecerá las horas hombre que se destinarán al desarrollo de un sitio web app.

La propuesta considera las funcionalidades que se mencionan en el documento enviado por el cliente el día 22 de febrero que tiene como nombre "Web app Hood Bar".

Bajo el modelo de trabajo propuesto, lo que se facturará a la empresa las horas reales trabajadas.

Con relación a la propuesta, se ha realizado un estudio técnico para estimar las horas que se requerirán para ejecutar el proyecto, pero es importante tener presente que la estimación podría sufrir variaciones si se presenta algún cambio en las condiciones iniciales consideradas o si en común acuerdo con la empresa se resuelve realizar modificaciones al proyecto original. Por lo mismo, esta estimación tiene por objetivo servir como referencia para el costo de este proyecto en particular.

Para el contrato se propone establecer un valor de hora hombre trabajada. Para medir las horas trabajadas se utilizará la herramienta Hours, que monitorea el trabajo real que realizan los colaboradores en la plataforma.

# SERVICIOS

## II. DESARROLLO APLICACIÓN MÓVIL

Para el proyecto de Hood Bar se considera el desarrollo de las secciones con Bootstrap.

### **Características generales**

Esta propuesta considera las siguientes características:

- Planificación de arquitectura de la información y de contenidos de la aplicación.
- Modelo de datos en línea con los requerimientos definidos para el proyecto.
- Diseño personalizado para el cliente de acuerdo con los requerimientos, lineamientos de la imagen de marca y las exigencias propias y características del proyecto. Diseño bajo modalidad Mobile First.
- Optimización inicial para un buen posicionamiento orgánico en buscadores (SEO). Incluye la configuración general, adaptación de las principales páginas del sitio y configuración de títulos en general.
- Implementación y publicación completa del sitio en los servidores definidos por el cliente.
- Garantía de 60 días desde la fecha de publicación, para resolver inconvenientes técnicos o errores que puedan surgir por el diseño.

### **Desarrollo en Bootstrap**

El sitio web contendrá las siguientes secciones:

- Inicio
- Menú
- Reservas
- Pedidos
- Comunidad
- Chat online
- Juegos

# SERVICIOS

## III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para asegurar el cumplimiento de objetivos y el alineamiento continuo entre Hood bar y Atira Software se propone utilizar una metodología de trabajo ágil con SCRUM.

En conjunto con la empresa, se definirán los períodos de duración de los sprint y se realizarán reuniones de coordinación para definir el backlog de tareas a realizar en cada uno de ellos, lo que permitirá generar entregables con alta frecuencia y monitorear la eficiencia del trabajo realizado.

Por otro lado, en la medida que se definan las tareas a realizar, estas serán categorizadas según el tiempo estimado requerido para ejecutarlas, lo que permitirá planificar los sprint y los entregables con mayor precisión.

Estamos seguros de que el camino para lograr resultados exitosos es el trabajo colaborativo y la comunicación constante, lo que es altamente factible de lograr con la metodología de trabajo propuesta.

# SERVICIOS

Tal como se menciona anteriormente, se ha realizado una estimación de las horas que se requerirán para el desarrollo del sitio web de Hood bar. Es importante tener en cuenta que esta estimación podría sufrir variaciones si se generan cambios en las condiciones de esta propuesta. Esta estimación busca ser una referencia del costo total del proyecto, pero el costo real de éste dependerá de la cantidad de horas hombre efectivamente trabajadas.

SERVICIO	ESTIMACIÓN HH PROYECTO
DISEÑO Y DESARROLLO DE SITIO WEB APP	45 HH

**Plazo estimado total:** 90 días hábiles desde el pago del 30% inicial de la estimación del proyecto.

**Valor Hora:** \$2000

## MÉTODOS DE PAGO Y CONDICIONES

Para que esta cotización sea válida, el cliente debe estar de acuerdo con las siguientes condiciones y métodos de pago.

- El trabajo incluyen una garantía técnica de 1 meses.
- Esta propuesta es válida por 15 días, desde la fecha de emisión.
- El cliente deberá realizar el pago del 30% del total del valor estimado para comenzar con el proyecto.

### Condiciones para comenzar tu proyecto web app

Los siguientes requerimientos son necesarios para dar comienzo al proyecto,

- Logo de la empresa, y manual de marca en caso de tener. De lo contrario deberá facilitar el pantón de colores corporativo.
- Archivo de texto con el contenido del sitio. Debe tener al menos: nombres de las secciones de la página y el contenido de cada una de ellas (Lo más similar a como le gustaría que se vea en la página). Además, indicar el orden en que deben ir las secciones en el menú principal.



# PRESUPUESTO

## MÉTODOS DE PAGO Y CONDICIONES

- Carpeta con imágenes a utilizar en la página web, en buena calidad. Es importante acompañarlas de un archivo que indique dónde esperar que vaya cada imagen, si prefieren pueden indicarlo en el archivo con el contenido del sitio (Si necesitan ayuda para elegir las ¡podemos hacerlo en conjunto!). Peso máximo por imagen: 500 KB.

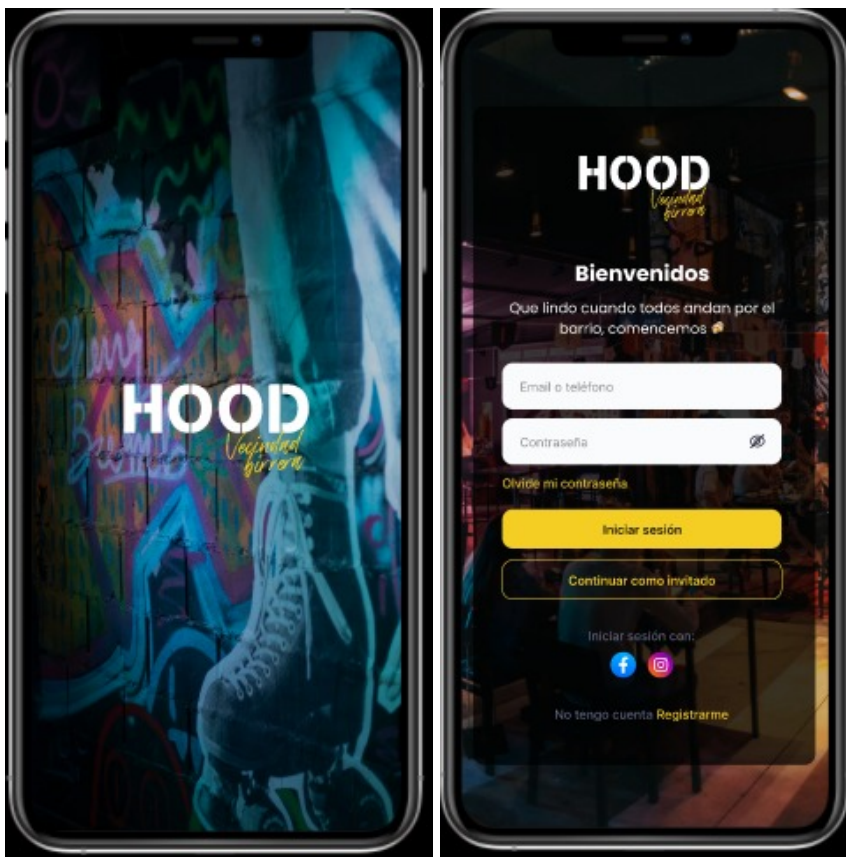
### El servicio no Incluye:

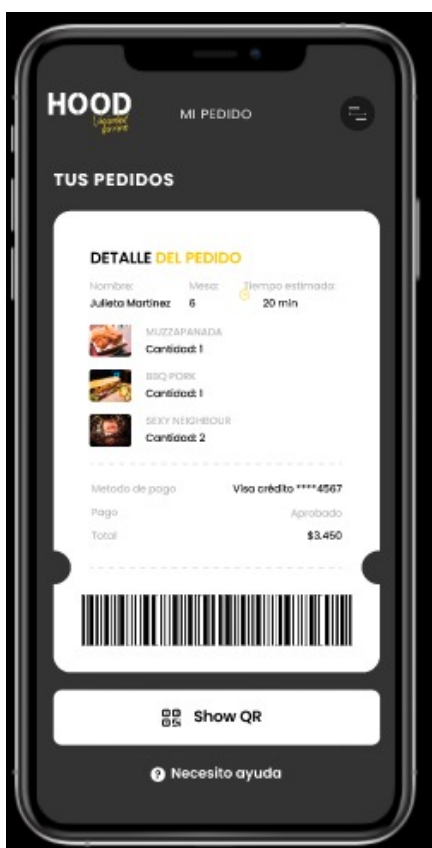
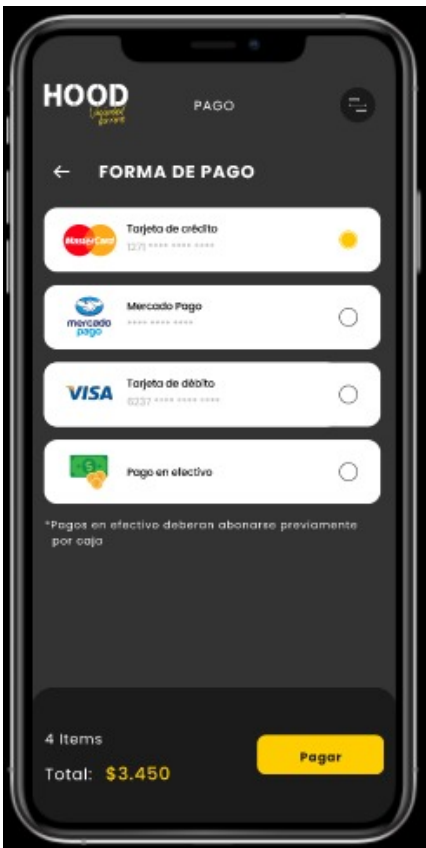
- Si el proyecto no puede avanzar durante 3 o más días hábiles a causa que el cliente no ha enviado contenido que se comprometió a enviar, entonces se llenará la página con contenido de prueba, el que deberá ser modificado por el cliente cuando tenga la administración del sitio web
- En caso que el cliente decida frenar el proyecto durante un periodo superior a un mes, para retomarlo se realizará una nueva cotización que considerará un reajuste a la propuesta original y, en caso de haber variado las tarifas bases en ese periodo de tiempo, se le adicionará al valor final del proyecto el aumento de la tarifa base.
- El cliente tiene la libertad de elegir la empresa de hosting donde publicará su sitio. No incluye migraciones posteriores una vez publicado el sitio.
- Redacción ni edición de textos, toma de fotografías, imágenes y videos, las cuales deben ser proporcionadas por el cliente.
- Reuniones y capacitaciones que excedan las contempladas en la propuesta.
- Mantenimiento y actualización del sitio una vez realizada la entrega final y publicación.

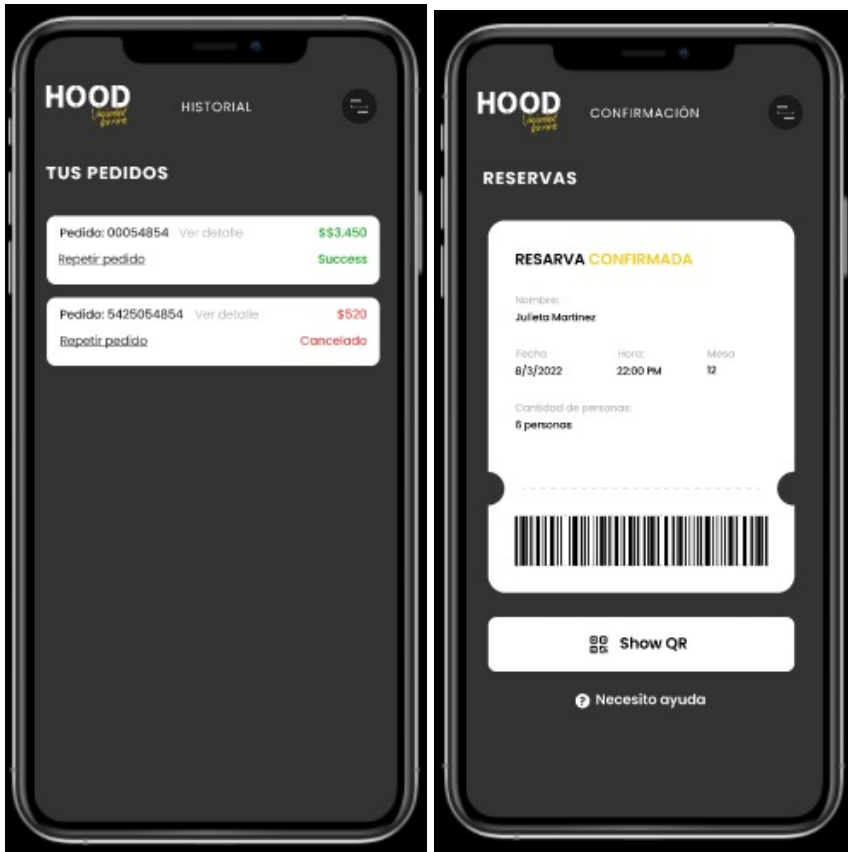
### Anexo 3 - Prototipo Web app:

El prototipo de web app de Hood está disponible en el siguiente Link que figura más abajo. En este se puede simular la navegación que haría un cliente a través de la web app, pasando desde la registración que es opcional, hacia la carta, el pedido en el carrito de compra y posterior pago hasta la confirmación. También incluye el proceso de reserva y su comprobante correspondiente y el historial de compras anteriores.

#### [Link web app de Hood](#)







## Anexo 4 - Fotos de Hood:

(Pasillo de entrada)





**(El bar)**



**(Patio con jardín vertical)**

