



UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

Solución para Pago y Retiro de Pedidos en Locales de Comida

Rodrigo Andrés Quezada Trujillo

MAGÍSTER EN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EMPRENDIMIENTO

Enero – 2017



UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

Solución para Pago y Retiro de Pedidos en Locales de Comida

Tesis de Grado presentada por

Rodrigo Andrés Quezada Trujillo

como requisito parcial para optar al grado de

Magíster en Innovación Tecnológica y Emprendimiento

Profesor Guía

Sr. Arturo E. Herrera S.

Enero - 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de título consiste en el desarrollo de una solución viable para ordenar y pagar pedidos en locales de comida, que ofrecen el servicio de retiro en el mismo establecimiento.

La metodología propuesta permitió abordar la problemática en tres fases, una de investigación en terreno para identificar las verdaderas necesidades e inquietudes, una segunda fase de generación/evaluación de ideas y una tercera de elaboración de un prototipo visual y su posterior prueba con los potenciales usuarios.

En base a la información recopilada de la exploración se pudo formular una hipótesis, la que posteriormente se pudo validar, puesto que actualmente existe un problema, donde el tiempo de espera y las largas filas en que incurren los clientes, generan una insatisfacción de éste, ya que premian el tiempo del que disponen, para realizar otras actividades. A su vez, los dueños de estos locales incurren en dejar de percibir ingresos, además de ver afectada la imagen de su negocio, por lo que están dispuestos a mejorar sus procesos actuales.

Con todos estos antecedentes, se generó un portafolio de ideas, en conjunto con el equipo de trabajo, las que fueron sometidas a tres filtros, evaluándolas de acuerdo el potencial innovador y factibilidad, lo que disminuyó el número de éstas, hasta llegar a una candidata que fue la seleccionada.

Posteriormente, se elaboró un modelo de negocios para esta idea, considerando a los clientes y locatarios como el segmento de mercado, a los cuales se les ofrecerá la propuesta de valor. Seguidamente se generó un prototipo visual, que en primera instancia correspondió a una maqueta sin demasiados detalles, el cual se testeó con 20 potenciales usuarios. En una segunda iteración, se desarrolló una nueva versión del prototipo, incorporando los aspectos más reiterativos del feedback recibido. Este contó

con un diseño y funcionalidades más acabadas, acercándose lo más posible a una aplicación móvil real. Al igual que en la iteración anterior, se testeó nuevamente, pero esta vez con 28 personas, quienes acogieron muy bien esta versión, entregando pocas modificaciones para una próxima versión.

Finalmente se realizó una proyección financiera, la cual determinó que la idea de negocios es factible de desarrollar como un emprendimiento y se puede postular a instrumentos de financiamiento que se otorgan actualmente en Chile.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. OBJETIVOS	9
3. MARCO TEORICO.....	10
3.1 Las 5 fases básicas del Design Thinking	10
3.2 Generación de Modelos de Negocios	11
3.3 Situación Tecnológica Actual	12
4. METODOLOGIA	17
5. PRIMERA FASE: DEFINIR PROBLEMA/OPORTUNIDAD	21
5.1 Problema / Oportunidad Detectada.....	21
5.2 Planteamiento de Hipótesis	21
5.3 Investigación Exploratoria en Terreno.....	22
5.3.1 Investigación Exploratoria en Pronto Copec	22
5.3.2 Investigación Exploratoria en Restaurante Golfo Di Napoli.....	25
5.3.3 Investigación Exploratoria en Subway	28
5.4 Desk Research	31
5.4.1 Desk Research Pronto Copec.....	31
5.4.2 Desk Research Golfo Di Napoli	33
5.4.3 Desk Research Subway.....	33
5.5 Entrevistas en Terreno.....	34
5.5.1 Entrevistas en Pronto Copec.....	35
5.5.1.1 Entrevista a Clientes de Pronto Copec.....	35
5.5.1.2 Entrevista a Representante de Pronto Copec	38
5.5.2 Entrevistas en Golfo Di Napoli.....	39
5.5.2.1 Entrevista a Clientes de Golfo Di Napoli	39
5.5.2.2 Entrevista a Dueño del Golfo Di Napoli	42
5.5.3 Entrevistas en Subway.....	43
5.5.3.1 Entrevista a Clientes de Subway.....	43
5.5.3.2 Entrevista a Propietario de Subway Mall Paseo Quilín	45
5.6 Definición del Problema/Oportunidad	46
6. SEGUNDA FASE: IDEACION	48
6.1 Benchmark de Soluciones Tecnológicas	48
6.2 Tarjetas de Insight y Hallazgos	49
6.3 Brainstorming (Tormenta de Ideas)	51
6.4 Taller de Co-Creación y Menú de Ideas.....	52
6.5 Evaluación de las Ideas: Mis Preferidas	53
6.6 Evaluación de las Ideas: Matriz de Posicionamiento	54
6.7 Análisis de Panel de Expertos	56
6.8 Desarrollo del Modelo de Negocios	58
7. TERCERA FASE: PROTOTIPADO Y TESTEO.....	63
7.1 Primer Ciclo de Prototipado	63
7.2 Primer Ciclo de Testeo.....	65

7.3	Segundo Ciclo de Prototipado	66
7.4	Segundo Ciclo de Testeo.....	69
8.	VIABILIDAD DE LA SOLUCION	71
8.1	Consideraciones para Implementar la Solución.....	71
8.2	Estrategia de Captación de Usuarios y Locales de Comida	72
8.3	Estrategia de Crecimiento.....	74
8.4	Proyección Económica.....	75
8.5	Alternativas de Financiamiento	78
9.	CONCLUSIONES.....	79
10.	BIBLIOGRAFIA	81
	ANEXOS.....	82

1. INTRODUCCIÓN

En Chile y el mundo, la innovación y el emprendimiento son conceptos que se han ido incorporando en la economía actual y buscan, entre otras cosas, aumentar la productividad, transformando al país en un exportador de tecnologías y no solamente de recursos naturales con casi nulo valor agregado.

Fruto de esta incorporación, hoy en día encontramos ecosistemas de innovación y emprendimiento con una importante participación de sectores relevantes de nuestra sociedad como lo representa el Estado, Universidades, empresas y por sobre todo con un aumento en el número de personas dispuestas a emprender.

El desarrollo experimentado por el ecosistema nacional ha derivado en una nueva mirada al minuto de pensar en la forma de hacer negocios, donde cobra vital importancia el centrarse en los problemas reales que experimentan los distintos agentes de una economía, y donde claramente se encuentran los consumidores minoristas.

Es por lo anteriormente señalado, que para efectos de esta tesis, la investigación se enfocará en un problema atingente, sobre todo para las personas que viven en Santiago y que guarda relación con que existe una valorización mucho mayor del tiempo libre, por lo que la espera y enormes filas en que incurren los clientes de establecimientos de comida que ofrecen el servicio para compra y retiro produce una insatisfacción de estos, lo que se traduce en que los dueños vean mermados sus ingresos, además de un daño de imagen del negocio.

Por este razón, el objetivo de este trabajo es convertir la problemática señalada en una oportunidad, para encontrar una solución innovadora en la atención de clientes, que permita descongestionar los locales y disminuir los tiempos de espera en horarios de mayor aglomeración de público.

Para esto, se utilizarán herramientas proporcionadas por el Magister en Innovación Tecnológica y Emprendimiento (MITE), acompañado de conocimientos extraídos de material bibliográfico.

En primera instancia se recopilarán antecedentes actuales que permitan fundamentar el foco en el que se abordará el problema/oportunidad. Posterior a esto, se propondrá una metodología personalizada, que permita lograr exitosamente el objetivo propuesto. Inmediatamente después, se realizará una investigación exhaustiva en terreno, recolectando información relevante e identificando las reales necesidades, para validar si efectivamente existe el dolor identificado.

Luego se trabajará en conjunto con los principales involucrados en el problema/oportunidad, para idear y escoger una solución, de acuerdo al potencial innovador y factibilidad que posea. En base a esta idea seleccionada se generará un modelo de negocios que la sustente.

Para contar con algo tangible de la idea, se elaborará un prototipo visual, el que se irá probando con los potenciales usuarios/clientes, en iteraciones de prueba y mejoras, hasta obtener una solución viable.

Finalmente se realizará una estrategia de crecimiento y evaluación económica, considerando una proyección estimada, que permita determinar si la idea de solución resulta ser rentable de llevar a cabo.

2. OBJETIVOS

a. Objetivo General:

Encontrar y diseñar una solución que permita realizar una gestión personalizada para la atención de clientes, disminuyendo las aglomeraciones y tiempos de espera en horarios de mayor afluencia de público, aumentando la capacidad productiva del local.

b. Objetivos Específicos:

- i. Recopilar antecedentes que sirvan como fundamento para abordar el problema.
- ii. Proponer una metodología adecuada que permita definir el problema y generar un portafolio de alternativas de solución.
- iii. Realizar un levantamiento de información en los locales considerados para este estudio, que permita identificar los factores críticos que impactan en su quehacer diario.
- iv. Ideas y escoger la solución que satisfaga de mejor manera las necesidades detectadas.
- v. Elaborar un modelo de negocios para la propuesta de valor ofrecida.
- vi. Elaborar una muestra visual que representa la solución escogida y probarla con los principales involucrados en el problema detectado.
- vii. Realizar una proyección financiera para determinar si la solución escogida resulta ser rentable de realizar como un emprendimiento.

3. MARCO TEORICO

El desarrollo del tema comprende en su primera etapa una descripción de las herramientas y material bibliográfico a utilizar. Para ello se utilizarán como referencia dos libros relacionados al mundo del emprendimiento y la innovación, que tienen a su haber una serie de casos de éxito al ser llevados de la teoría a la práctica. Lo que se busca con el uso de estos conocimientos es poder idear una solución que resuelva el problema identificado, que sea disruptiva y viable de realizar técnica y económicamente:

- “Design Thinking, Innovación en Negocios”¹
- “Generación de Modelos de Negocios”²

La teoría expuesta estos libros se complementará con los conocimientos adquiridos en algunos módulos del MITE, especialmente los módulos de “*Gestión de la Innovación Tecnológica*” (Javier Traslaviña), enfocado al uso de Design Thinking, el “*Seminario de Desarrollo Nuevos Servicios Innovadores*” (Marcel Villegas) que aborda básicamente el hecho de salir a la calle para observar e identificar posibles problemas existentes, además de “*Modelos de Negocio para Tecnologías Emergentes*” (Arturo Herrera) orientado a cómo desarrollar un modelo de negocios de forma sencilla y óptima.

3.1 Las 5 fases básicas del Design Thinking

Para poder obtener una solución innovadora a través de Design Thinking existen 5 pasos desde que se detecta el problema hasta que se implementa la solución como tal, partiendo desde lo general a lo particular. En el siguiente esquema se muestran los pasos o fases que serán usados en el desarrollo de este tema.

¹ Autores: Maurício Vianna, Ysmar Vianna, Isabel K. Adler, Brenda Lucena y Beatriz Russo.

² Autores: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

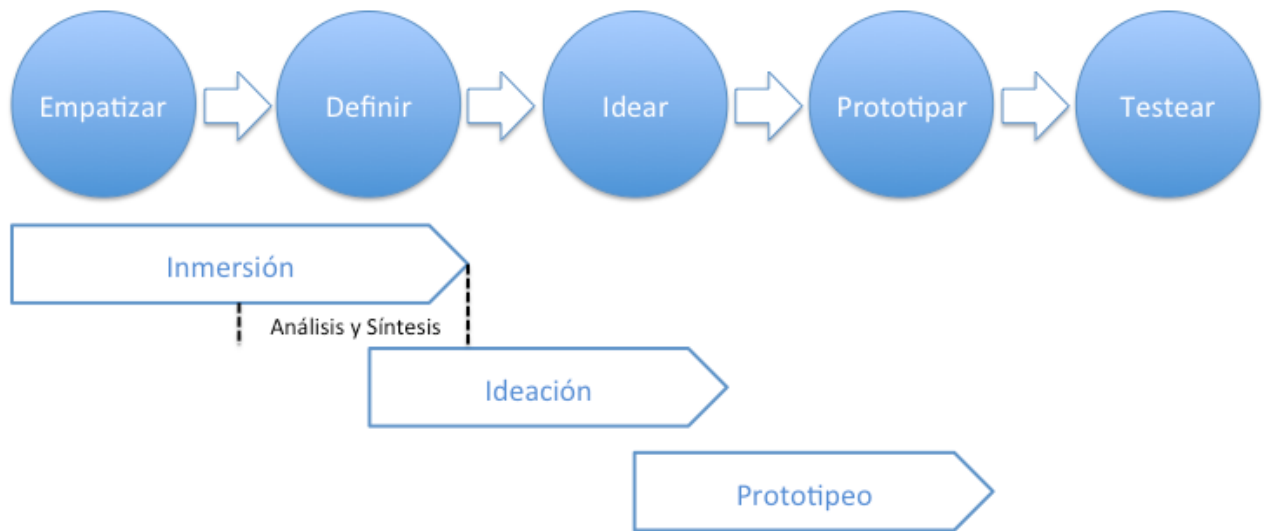


Imagen N° 1: Fases del Design Thinking
Fuente: Elaboración propia

Mayor detalle de cada respecto a la descripción de cada una de las etapas y otros elementos comprendidos de la teoría de Design Thinking se encuentra en el **ANEXO A – Introducción y Fases del Design Thinking**.

3.2 Generación de Modelos de Negocios

Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. En una sociedad actual con cambios cada vez más dinámicos en términos económicos, nacen con frecuencia innovadores modelos de negocios e industrias que sustituyen a otras que se van desmoronando y que luchan por reinventarse, por lo cual es necesario definir un concepto de modelo de negocio que sea simple, relevante y fácilmente comprensible para cualquier persona.

La herramienta que se utilizará para esto será *el lienzo del modelo de negocios* o más conocido como “Business Model Canvas”.

Alex Osterwalder & Yves Pigneur plantean que un modelo de negocios se puede dividir en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, cubriendo las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

En la siguiente imagen se observa el lienzo que se utilizará para generar el modelo de negocios, y como está estructurado.

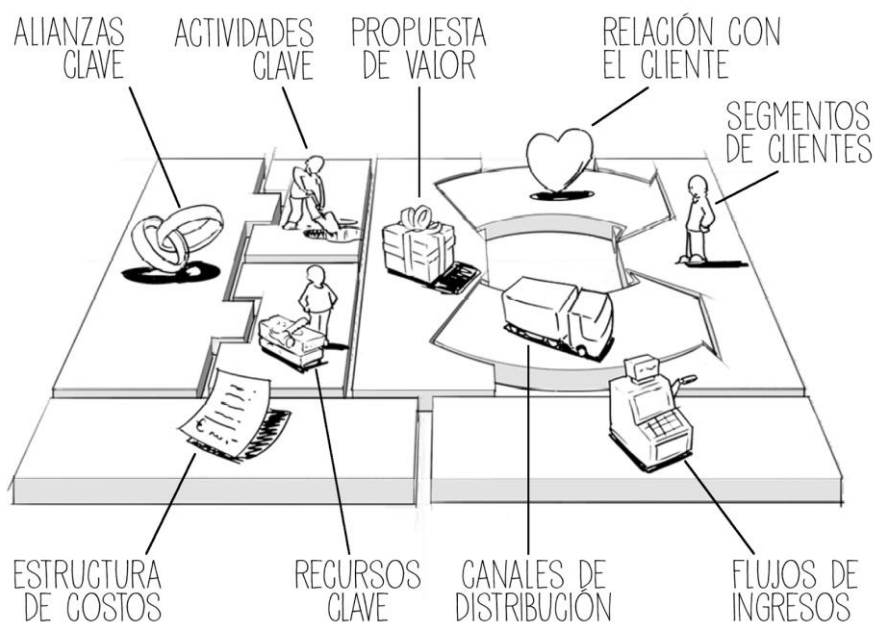


Imagen N° 2: Lienzo del modelo de negocios
Fuente: "Generación de modelos de negocio", Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

La descripción de cada uno de los elementos que componen el lienzo del modelo de negocios se pueden observar en el **ANEXO B – Módulos que componen el Business Model Canvas**

3.3 Situación Tecnológica Actual

Antes de pasar a la siguiente fase, es importante hacer referencia a uno de los focos sobre el que se llevará a cabo la generación de ideas y donde probablemente una de ellas se convertirá en una posible solución viable. Esta corresponde a la tendencia digital que maneja el mundo de hoy, la cual está fuertemente ligada a la cada vez más alta penetración a nivel mundial y particularmente en Chile de teléfonos móviles inteligentes (Smartphone) y la mayor frecuencia de conexión a internet a través de ellos.

De acuerdo a datos proporcionados por eMarketer³, el año 2016 continuará el crecimiento de uso de Smartphone, finalizando con aproximadamente 2,10 billones de usuarios, lo que corresponde a más del cuarto de la población mundial (28,7%). También eMarketer predice que el 46,7% de los usuarios que usan teléfonos móviles a nivel mundial tendrá un teléfono inteligente este año y el porcentaje sobrepasará el 50% para el año 2017. La disponibilidad de acceso a teléfonos inteligentes de bajo costo impulsará la adopción en los próximos años, en mercados en desarrollo como India, Filipinas, Sudáfrica entre otros.

En el siguiente grafico se observa la variación que ha tenido la cantidad de usuarios de Smartphone y la penetración mundial, para el periodo comprendido entre el año 2014 y 2020.

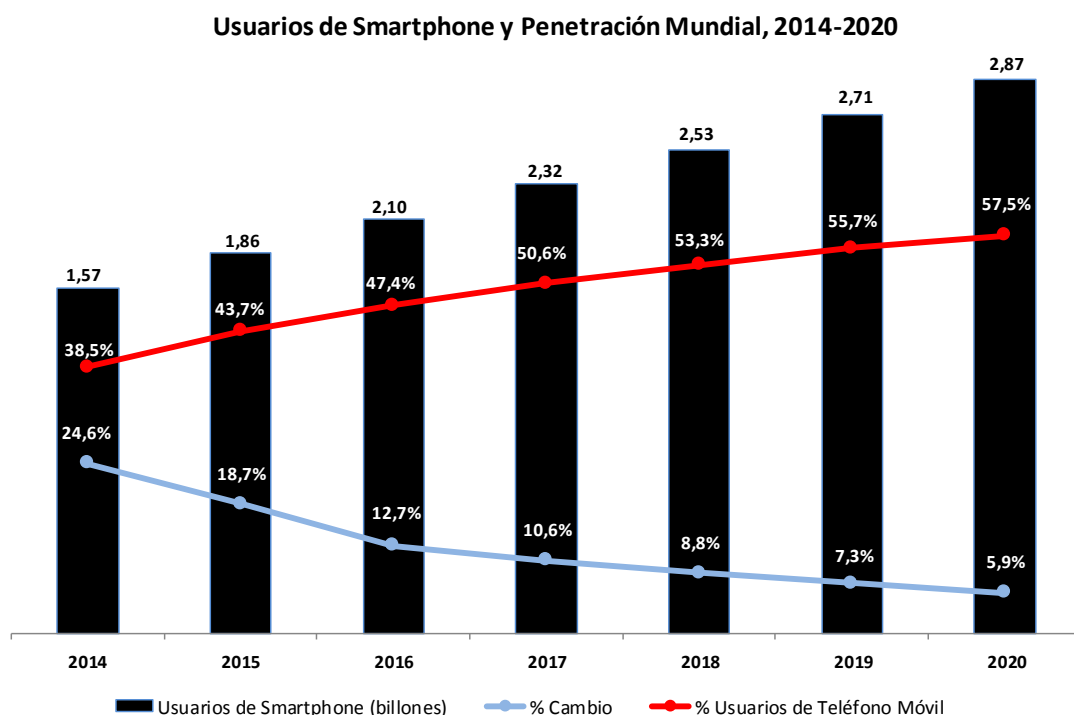


Gráfico N° 1: Usuarios de Smartphone y Penetración Mundial, 2014-2020
 Fuente: www.eMarketer.com, Elaboración propia

Chile no se encuentra muy alejado a esta tendencia, ya que según estudios realizados por la misma empresa, es una de las naciones que posee la mayor cantidad de teléfonos inteligentes de América Latina. Se proyecta que para fines del año 2016 habrá 7,9

³ Compañía estadounidense que provee tendencias relacionadas al marketing y comercio digital.

millones de usuarios de estos dispositivos, lo que se traduce en el 45% de la población y la mayor tasa de penetración de América Latina. En tanto, para el año 2018 se espera que más de la mitad del país, el 52% de la población o 9,3 millones posea y utilice un teléfono inteligente al menos una vez al mes. A continuación se observa el aumento de usuarios a través de los años y su penetración en Chile (periodo entre 2015 y 2020):

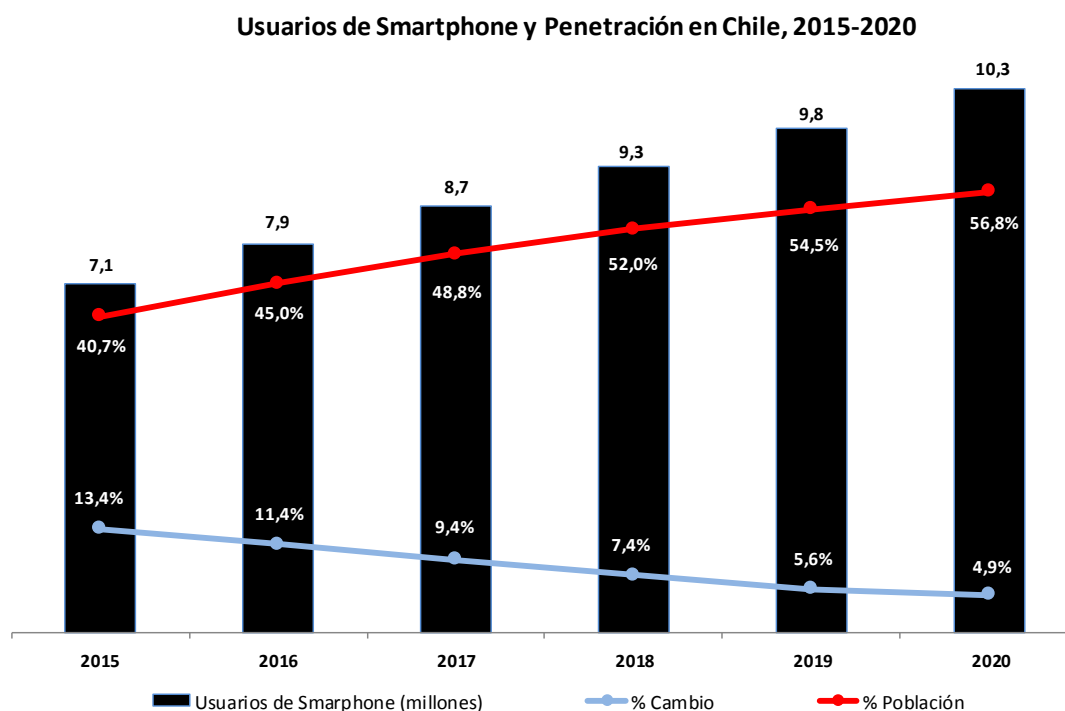


Gráfico N° 2: Usuarios de Smartphone y Penetración en Chile, 2015-2020
 Fuente: www.eMarketer.com, Elaboración propia

En comparación al 2015, este año habrá un incremento de un 5%, cifras que para el 2020 se espera aumente en un 11,8%, lo que se vería reflejado en un 56,8% de la población nacional.

Los constantes avances tecnológicos que ha tenido la sociedad para conectarse hoy en día, ha llevado a crear nuevas formas de simplificar tareas que normalmente desarrollan las personas. Es así como hace un tiempo atrás surgió el e-commerce ⁴, que hoy está migrando al m-commerce, el cual lleva las transacciones del e-commerce para poder ser ejecutadas a través de un Smartphone. Según la compañía tecnológica de marketing Criteo, las aplicaciones móviles generan casi el 50% de transacciones móviles en

⁴ E-commerce o Comercio Electrónico corresponde a distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.

empresas de retail, que han priorizado en su estrategia la experiencia con aplicaciones. Plantea que Japón, Corea del Sur y Reino Unido son los mercados más avanzados en compras móviles. En el siguiente gráfico se puede observar el comportamiento de otros mercados, considerando el último trimestre del 2014 y el primer trimestre del 2015:

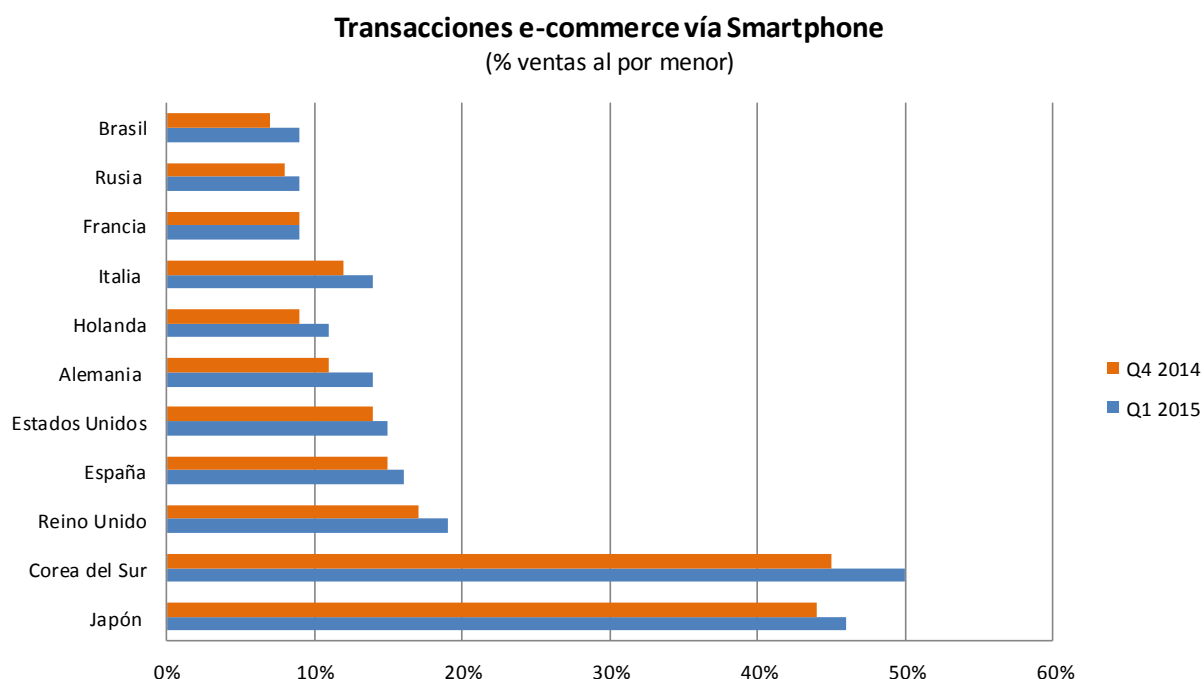


Gráfico N° 3: Transacciones e-commerce vía Smartphone
Fuente: www.Criteo.com, Elaboración propia

El promedio global corresponde a un 34% y los únicos países que sobrepasan ese promedio son los tres anteriormente citados. El único país latinoamericano que aparece en este estudio es Brasil con un 10% el 2014 y 12% el 2015.

En Chile aún el m-commerce está en crecimiento, sin embargo los pagos móviles se han desarrollado con sorprendente facilidad. En 2013, el 31% de la población chilena utilizaba activamente el comercio móvil. Los consumidores en Chile se muestran favorables ante iniciativas de m-commerce, con un 20% participando activamente en la banca móvil, en comparación con sólo el 12% de la vecina.

La Cámara de Comercio de Santiago (CCS) calcula que las ventas del comercio electrónico crecerán entre 15% a 20% durante este año, llegando a transacciones por más de US\$ 2.300 millones.

“En los próximos 5 años el tamaño de las ventas podría duplicarse”, indicó Peter Hill, presidente del gremio empresarial de la entidad, en su discurso inaugural del eCommerce Day Santiago 2015, evento dedicado al comercio electrónico organizado por la CCS junto al Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico.

4. METODOLOGIA

Como se mencionó en el marco teórico, se utilizará como base la metodología *Design Thinking*, la cual se complementará con otras técnicas y herramientas, convirtiéndola en una metodología personalizada para este trabajo de título, la que se adaptará a la realidad del desafío propuesto.

La metodología propuesta contará de tres fases. En la primera de ellas se detectará el problema/oportunidad y se planteará la hipótesis sobre la cual se desarrollará el trabajo. Para la validación de la hipótesis se utilizarán tres herramientas: *Investigación exploratoria en terreno*, *desk research* (investigación en internet) y entrevistas a los principales involucrados. Luego se definirá el problema formal, en base a todos los antecedentes recopilados. Esta primera fase se observa en la siguiente imagen:

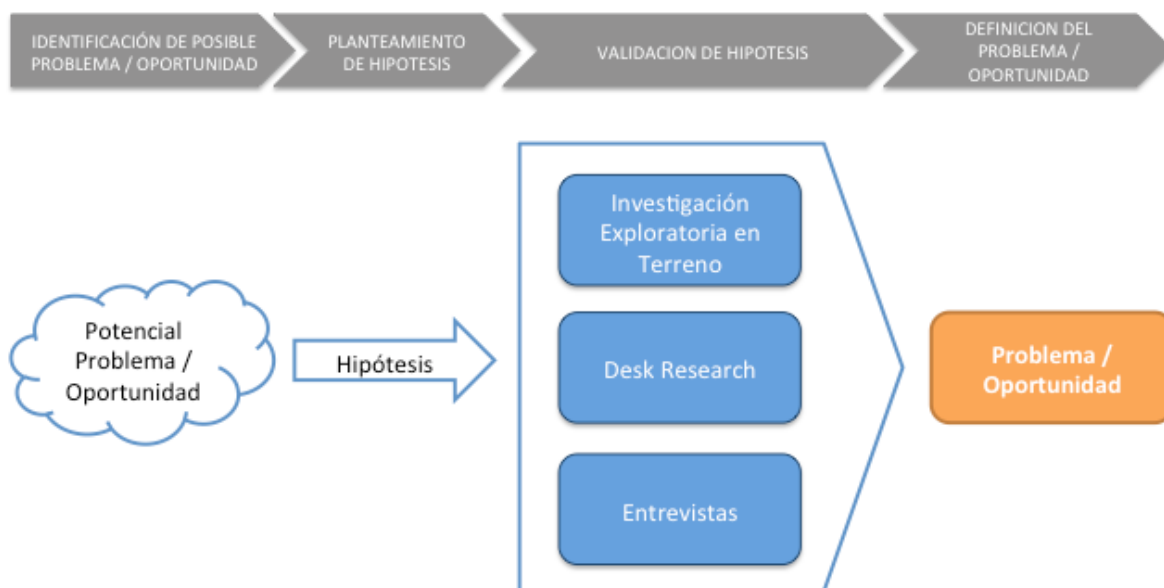


Imagen N° 3: Primera fase - Definir Problema/Oportunidad
Fuente: Elaboración propia

En la segunda fase se utilizarán herramientas con el objetivo de generar un portafolio de ideas que serán potenciales soluciones al problema/oportunidad detectada. Se tiene como input la definición formal del problema/oportunidad.

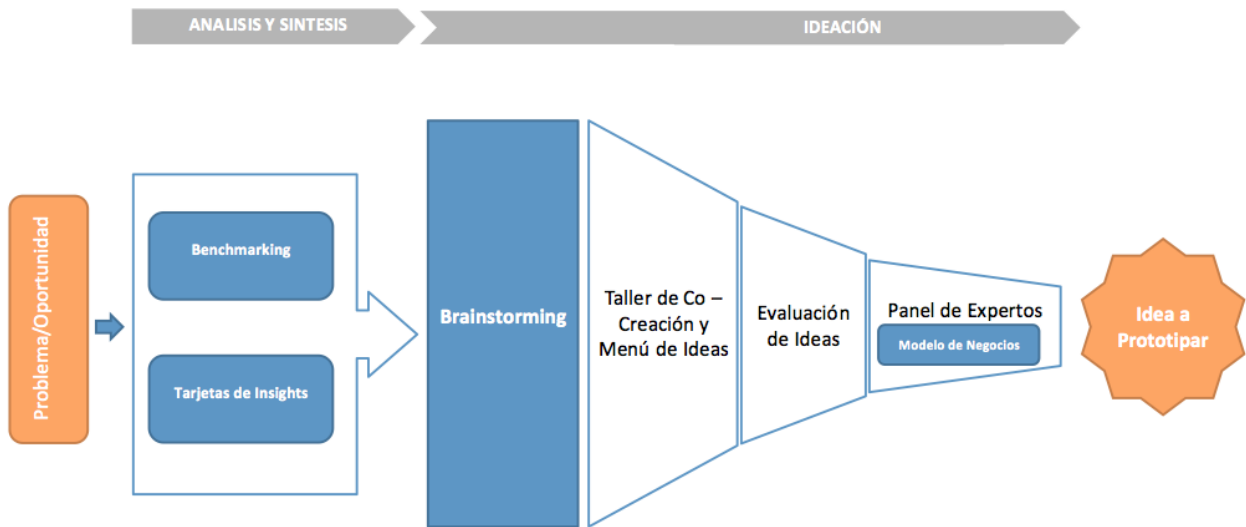


Imagen N° 4: Segunda fase – Ideación
Fuente: Elaboración propia

Una vez que se cuenta con una definición formal del problema/oportunidad se procede a la etapa de análisis y síntesis, sobre la cual se examinarán a través de un Benchmarking las soluciones actuales existentes en el mercado. En paralelo a esta actividad y en base a la información recopilada en la fase 1, se realizarán Tarjetas de Insights⁵, para sintetizar toda la información relevante, facilitando su acceso a las etapas posteriores.

A continuación se comienza la parte central de esta fase, que corresponde a la ideación, en la cual utilizando la técnica de *Brainstorming*⁶ se generará un portafolio de ideas, las cuales serán las potenciales soluciones a considerar. Luego que ya se cuenta con un pool importante de ideas, se llevará a cabo el *Taller de Co-Creación*, actividad en la cual se invitará a los principales involucrados en el problema, para revisar cada una de las ideas generadas y agregar otra visión. Como resultado de esta actividad se obtendrá una disminución del portafolio, las que se almacenarán en el *Menú de Ideas*. Posteriormente, y en base a ciertos criterios definidos por el equipo de trabajo, se realizará la evaluación de cada una de las ideas generadas, disminuyendo el abanico de opciones. El último filtro

⁵ Término que se utiliza para referenciar la comprensión no obvias, de las creencias, emociones y necesidades de los clientes.

⁶ Es una técnica para estimular la generación de ideas en un corto espacio de tiempo. Generalmente realizado en grupo, es un proceso creativo conducido por un moderador. También es conocido como Tormenta de ideas.

corresponderá al análisis de un panel de expertos, que verán la factibilidad de llevar a cabo la(s) idea(s) candidatas.

Antes de pasar a la última fase, se desarrollará un modelo de negocios para la(s) idea(s) escogida(s), el cual debe ofrecer una propuesta de valor beneficiosa para todas las partes interesadas. Para esto se utilizará la herramienta *Model Business Canvas*, o *Lienzo del Modelo de Negocios*, que fue detallado en el marco teórico.

Finalmente en la fase 3, se procederá a generar un prototipo visual, que corresponde a la representación más similar posible de la idea y que se probará posteriormente con los principales involucrados. A continuación se muestra en esquema de esta fase final:

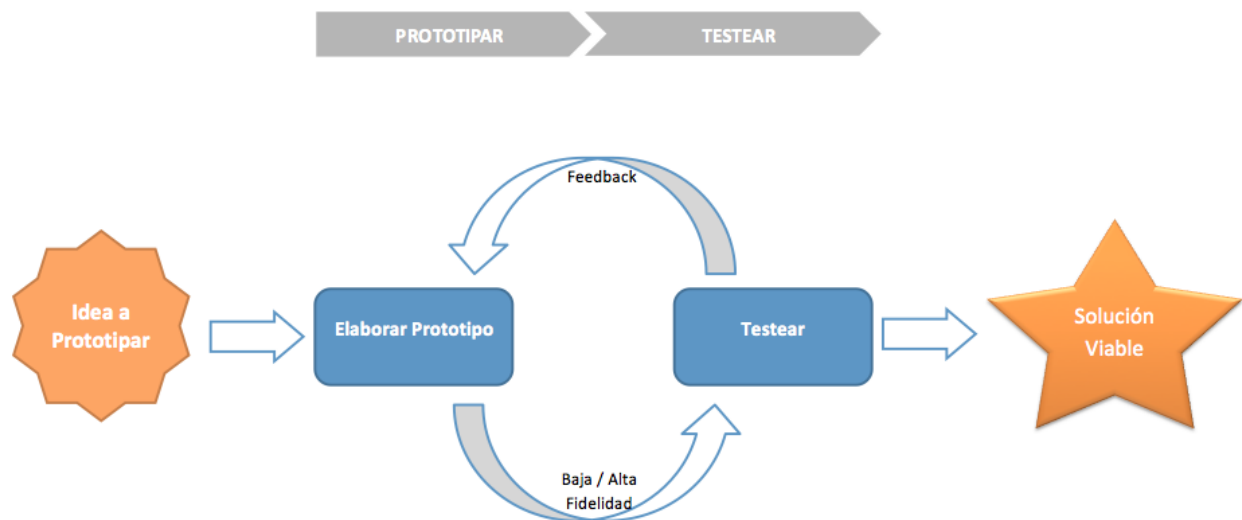


Imagen N° 5: Tercera fase - Prototipado y Testeo
Fuente: Elaboración propia

En primera instancia se elaborará un prototipo de *baja fidelidad*, que es una representación conceptual análoga o vaga de la idea (bosquejo), esto con el objetivo de no comprometer demasiados recursos en la generación de una solución que no satisfará la necesidad de los potenciales clientes/usuario, lo que se busca en esta fase a fallar rápido y barato. Inmediatamente después de la elaboración de este prototipo básico, se procederá a testearlo con posibles clientes/usuarios, es decir validar que la posible solución va por buen camino. En esta etapa es esencial obtener un feedback de

retroalimentación para el aprendizaje de mejoras a implementar en una siguiente versión del prototipo y acercarse a la solución final deseada.

Es importante mencionar que la fase de prototipado y testeó puede tener muchas iteraciones, mientras más ciclos se realicen se obtendrá una solución final mejor afinada y acorde a las necesidades.

El alcance de este trabajo de título abordará hasta la generación de un prototipo de alta fidelidad, es decir una *solución viable con prototipo de visualización*.

5. PRIMERA FASE: DEFINIR PROBLEMA/OPORTUNIDAD

5.1 Problema / Oportunidad Detectada

Para efectos de esta tesis, la observación se enfocó en abordar la valoración del tiempo que tienen las personas, por lo que realizar una fila para la compra de un producto o servicio, muchas veces resulta ser una verdadera proeza.

Según comenta Marcelo Olivares, Investigador del Instituto de Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI) de la Universidad de Chile, *“Se han realizado experimentos de filas en el que a las personas se las somete a una espera en la que, pasados 3 minutos, comienza a generarse una nueva percepción de tiempo. Ya con 5 minutos, empiezas a percibir que llevas como 10 minutos de espera porque se vuelve más desagradable la experiencia. Se genera un quiebre en la percepción de la realidad”*.

Específicamente, se quiso abordar el tiempo en que incurren los clientes de establecimientos, que ofrecen el servicio de comida para retirar en el local, como estaciones de servicio (Pronto Copec), restaurantes (Golfo Di Napoli) y locales de comida de rápida (Subway), donde solamente un análisis visual nos permite inferir que se genera una gran aglomeración de público, con grandes filas en el momento de realizar un pedido, lo que en algunos casos provoca el retiro de la persona del local en busca de algún lugar más expedito. Esto se traduce en que los locatarios que brindan el servicio, dejan de percibir ingresos por la fuga e insatisfacción de los clientes. Por lo tanto, se observa una oportunidad de optimizar su proceso de venta, obtener liderazgo y diferenciación frente a la competencia directa, además de brindar a sus clientes una experiencia satisfactoria de compra.

5.2 Planteamiento de Hipótesis

En base a lo descrito anteriormente se formuló la siguiente hipótesis:

El tiempo y las largas filas en que incurren los clientes al querer solicitar un pedido de comida para retirar en el local, produce una insatisfacción de éste, lo que se traduce en dejar de percibir ingresos por ventas para los locatarios, además de un daño de imagen para el negocio, por lo que ellos están dispuestos a optimizar su proceso de venta, con el fin de aumentar la satisfacción y fidelización de su cliente.

5.3 Investigación Exploratoria en Terreno

El principal objetivo de esta actividad fue asistir a cada uno de los establecimientos usados como referencia, observar y analizar todos los eventos que sean de interés para este estudio, relativo a la experiencia de los clientes al momento de cancelar y retirar un pedido.

5.3.1 Investigación Exploratoria en Pronto Copec

Para realizar el levantamiento de información se consideraron los siguientes locales de Pronto Copec:

Nombre	Dirección	Ciudad	Región
Ruta 68, dirección Costa	Ruta 68 Km. 17,5, Pudahuel	Santiago	Región Metropolitana
San Francisco Mostazal Ote.	Longitudinal Sur Km. 67 Oriente	San Francisco Mostazal	VI Región

Tabla Nº 1: Locales de Pronto Copec considerados para este trabajo

Fuente: <http://prontocopec.cl/>

A estos locales se asistió en diversas oportunidades (22-23/08/2015; 24/01/2016; 28-29/06/2016). En esta investigación solamente se consideraron pedidos de alimentos que requieren preparación en cocina. Dentro de los principales hallazgos encontrados en las visitas realizadas, se encuentran los siguientes:

- Se observó que los días de mayor congestión de clientes se producen los fines de semana (viernes, sábado y domingo), debido a que mucha gente de desplaza fuera de Santiago. Más específicamente, los días viernes entre las 19:00 y 22:30 hrs.;

sábado desde las 09:00 hasta 15:00 hrs.; los días domingo entre las 15:00 y 20:00 hrs. (retorno a Santiago).

- La próxima imagen, captada en el local de Ruta 68, dirección Costa, evidencia la aglomeración de clientes al momento de realizar la fila para cancelar por un producto.



Imagen N° 6: Fila de pago en Pronto Copec Ruta 68, dirección Costa
Fuente: Rodrigo Quezada

- Luego el cliente debe proporcionar al dependiente del local el comprobante de pago, para que le preparen el pedido, como se muestra en la siguiente imagen:



Imagen N° 7: Fila de entrega de comprobante en Pronto Copec Ruta 68, dirección Costa
Fuente: Rodrigo Quezada

En ella se puede observar que la disposición de los clientes es de desgano y decepción por tener que recurrir a una nueva fila.

- Los clientes que desean comprar un pedido que requiere preparación en cocina deben realizar la misma fila de pago que los clientes que compran productos de rápido consumo (chocolates, dulces, bebidas, etc.).
- Pronto tiene un procedimiento, según el cual cuando en una fila se encuentren más de 4 personas, el local habilitará una nueva caja de atención. Sin embargo esto no se cumple en todas las ocasiones, ya que no hay personal disponible.
- En algunas oportunidades, el dependiente del local que atiende la caja de pago deja sus funciones para servir los productos líquidos que componen el pedido (café, bebida, etc.).
- El personal de cocina que prepara los pedidos, está compuesto por dos dependientes, asignados exclusivamente a esta función.
- Un pedido tiene un valor estimado de \$4.000. De acuerdo a lo observado, en promedio, cuando en la fila de pago se encuentran 12 clientes, 2 de estos la abandonan, retirándose del local. Esto se traduce en que el establecimiento dejará de percibir un 16% menos de ingresos (\$8.000) cuando haya esa cantidad de clientes realizando la fila de pago.
- Se midieron los tiempos de atención, los cuales consideraron desde el momento que el cliente ingresa a la fila de pago, hasta que recibe el pedido. Estos variaron dependiendo del horario en el que fueron medidos. El siguiente gráfico muestra las mediciones realizadas para un día sábado, que corresponde al día de mayor demanda de clientes.

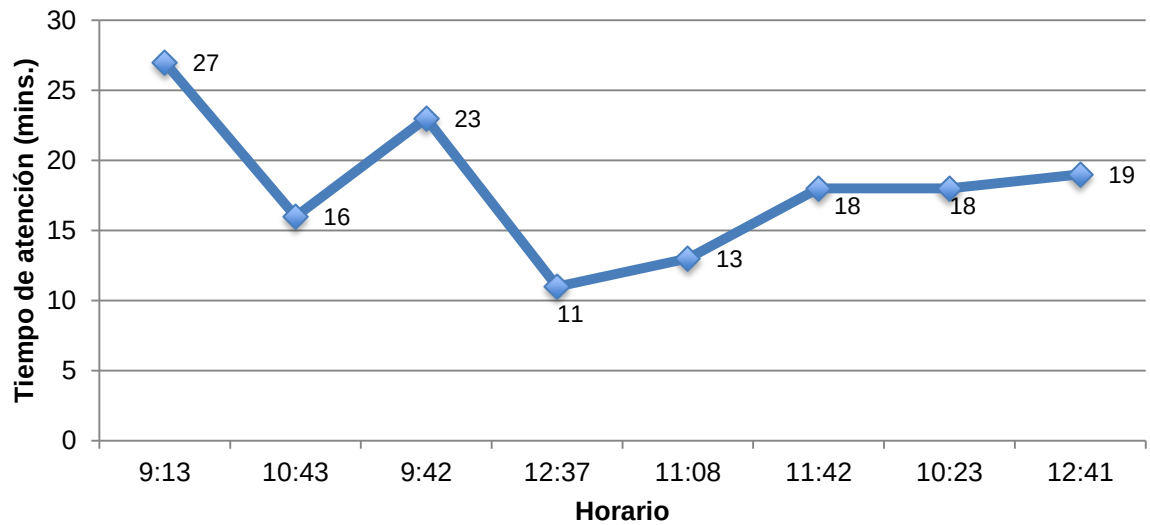


Gráfico N° 4: Horario vs Tiempo de atención en Pronto Copec

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, el tiempo promedio de atención para los horarios anteriormente indicados, es de **18 minutos** por cliente. De este tiempo, **8 minutos** corresponden al promedio de espera en la fila para pagar por el pedido y los **10 minutos** restantes al tiempo promedio de la preparación y entrega.

- Como política de la empresa, cuando existen más de 4 personas realizando la fila de pago, se habilita una nueva caja de atención, sin embargo esta medida no logra un impacto significativo, dado el importante flujo de clientes.
- Algunas veces los productos que componen el pedido no se encuentran en la temperatura óptima (vienen fríos), por lo que el cliente debe calentarlo en un microondas o solicitar que los calienten en la cocina nuevamente.
- De acuerdo a los hallazgos detallados anteriormente, se produce una incongruencia entre lo que la empresa quiere transmitir: “Primera en servicio” y lo que realmente realiza.

5.3.2 Investigación Exploratoria en Restaurante Golfo Di Napoli

El Golfo Di Napoli es un restaurante tradicional de Santiago, que se hizo conocido por el boca a boca entre los clientes, debido a que ofrece platos contundentes a un bajo precio. Además es atendido por su propio dueño, Vincenzo Guarino, quien brinda una atención muy cordial y familiar, lo que hace que la experiencia de sus clientes sea muy distinta al

común de los restaurantes de la ciudad. Debido a la alta demanda de clientes en el restaurant, se habilitó un espacio de servicio para llevar. En esta exploración se pudo identificar los siguientes hallazgos:

- Los días de mayor concurrencia de clientes a comprar para llevar corresponde a los días viernes después de las 19:00 hrs., sábado y domingo entre las 12:30 y 15:00 hrs.
- Se observó que se produce primeramente una aglomeración al momento de ordenar y cancelar por el pedido, donde muchas veces la fila sale del local, como se observa en la siguiente imagen:



Imagen N° 8: Congestión de clientes en Golfo Di Napoli
Fuente: Rodrigo Quezada

Posteriormente, para la entrega del pedido, el cliente debe esperar un tiempo considerable, donde infraestructura destinada para este servicio no resulta ser la ideal, ya que es muy reducido, como se aprecia a continuación:



Imagen N° 9: Congestión de clientes en Golfo Di Napoli

Fuente: Rodrigo Quezada

- Un pedido tiene un valor promedio estimado de \$5.000. De acuerdo a lo observado, cuando en la fila de pago se encuentran 11 clientes, 2 de estos la abandonan, retirándose del local. Esto se traduce en que el restaurante dejará de percibir un 18% menos de ingresos (\$10.000) cuando haya esa cantidad de clientes realizando la fila de pago.
- Se midieron los tiempos de atención, los cuales consideraron desde el momento que el cliente ingresa a la fila de pago, hasta que recibe el pedido. Estos variaron levemente dependiendo del horario en el que fueron medidos. El siguiente gráfico muestra las mediciones realizadas para un día sábado/domingo, que corresponde a los días de mayor demanda de clientes.

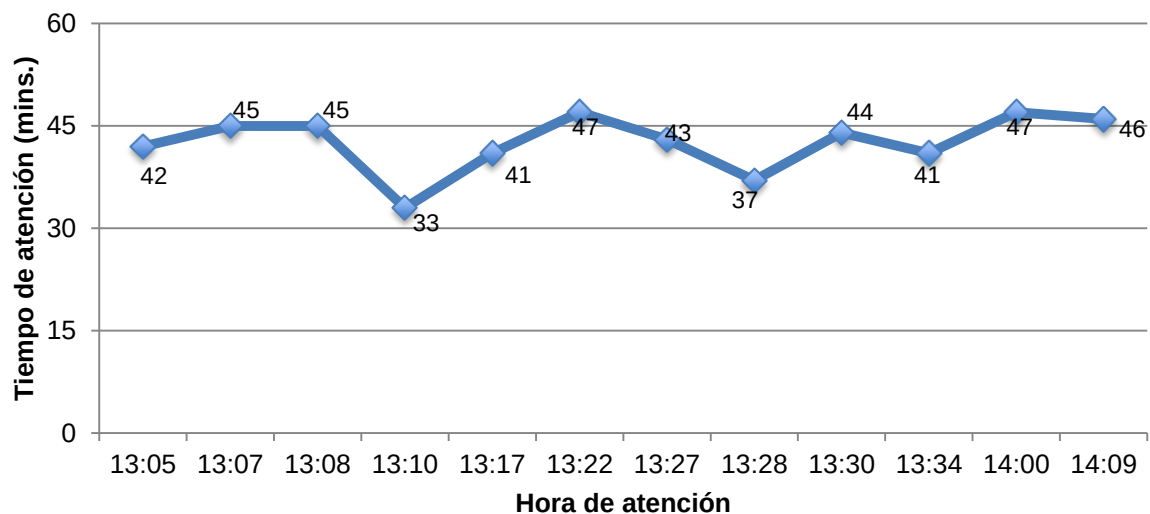


Gráfico N° 5: Horario vs Tiempo de atención en Golfo Di Napoli

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las mediciones llevadas a cabo, el tiempo promedio de atención al cliente es de **42 minutos**. De este tiempo, **12 minutos** corresponden al promedio de espera en la fila para pagar y los **30 minutos** restantes al tiempo promedio de espera por la preparación de cada pedido.

- Existen pedidos que no requieren de la espera de preparación, sin embargo estos no son los más demandados por los clientes. Estos corresponden a pizza napolitana y lasaña alla bologñesa.
- Los pedidos solicitados a través del restaurante y del servicio para llevar se preparan en la misma cocina e ingresan según el orden de llegada.
- La comandas se colocan en una pizarra de acuerdo al orden de solicitud. Una vez que el pedido se encuentra preparado, el dependiente encargado de atención en caja se lo entrega al cliente, vociferando los componentes del pedido, para que el cliente lo identifique.
- En ocasiones, existe un exceso de personal presente en este lugar, algunos sin una función clara en ese instante.
- Si bien existe la posibilidad de realizar los pedidos por teléfono y retirarlo a la hora aproximada que se indica, solamente el 14% de estos pedidos se realiza por esta vía (1 de cada 7 pedidos). Al llegar, estos clientes deben realizar la fila para pagar, donde por lo menos deberán esperar 12 minutos en una fila para cancelar.

5.3.3 Investigación Exploratoria en Subway

Subway es la cadena de sándwiches más grande del mundo, cuenta con más de 40.000 locales en más de 100 países. Ofrece una opción de comida rica, sana y fresca. En Chile ya cuenta con más de 30 locales desde Arica a Puerto Montt. A pesar de esto y al igual que los casos anteriores, se han detectado largas filas de atención en varios locales de la cadena. Dentro de los locales en los cuales se realizó esta observación se encuentran:

Ubicación	Dirección	Ciudad	Comuna
Mall Patio Centro	Bandera 101, Local 10 B	Santiago	Santiago

Metro Universidad de Chile	Metro Universidad de Chile, Local 9	Santiago	Santiago
-----------------------------------	-------------------------------------	----------	----------

Tabla N° 2: Locales de Subway considerados para este trabajo

Fuente: <http://www.subway.cl/>

A continuación se detallan los principales hallazgos encontrados en las visitas realizadas a los establecimientos indicados anteriormente:

- Se observó que donde se produce la mayor afluencia de clientes es en el horario de almuerzo, entre las 12:30 y 14:30 hrs. aproximadamente, de lunes a viernes, que corresponde a la semana laboral.
- El servicio consiste primeramente en que el cliente arma su pedido en base a los ingredientes existentes en ese instante, luego se le entrega el pedido y finalmente lo cancela en la caja destinada para ello, a diferencia de los casos anteriores que inicialmente se cancela por la solitud.
- De acuerdo a la siguientes fotografías, se puede visualizar una aglomeración considerable de clientes en la fila destinada a la preparación de los pedidos:



Imagen N° 10: Congestión de clientes en Subway Mall Patio Centro

Fuente: Rodrigo Quezada



Imagen N° 11: Congestión de clientes en Subway Metro Universidad de Chile
Fuente: Rodrigo Quezada

- Un pedido tiene un valor promedio estimado de \$3.800. De acuerdo a lo observado, cuando en la fila de pago se encuentran 16 clientes, 3 de estos la abandonan, retirándose a otro local más cercano. Esto se traduce en que el local dejará de percibir un 19% menos de ingresos (\$11.400) cuando haya esa cantidad de clientes realizando la fila de pago.
- Se midieron los tiempos de atención, los cuales consideraron desde el momento que el cliente ingresa a la fila para ordenar el pedido, hasta que realiza el pago por éste. Estos variaron levemente dependiendo del horario en el que fueron medidos. El siguiente gráfico muestra las mediciones realizadas para un día de alta demanda.

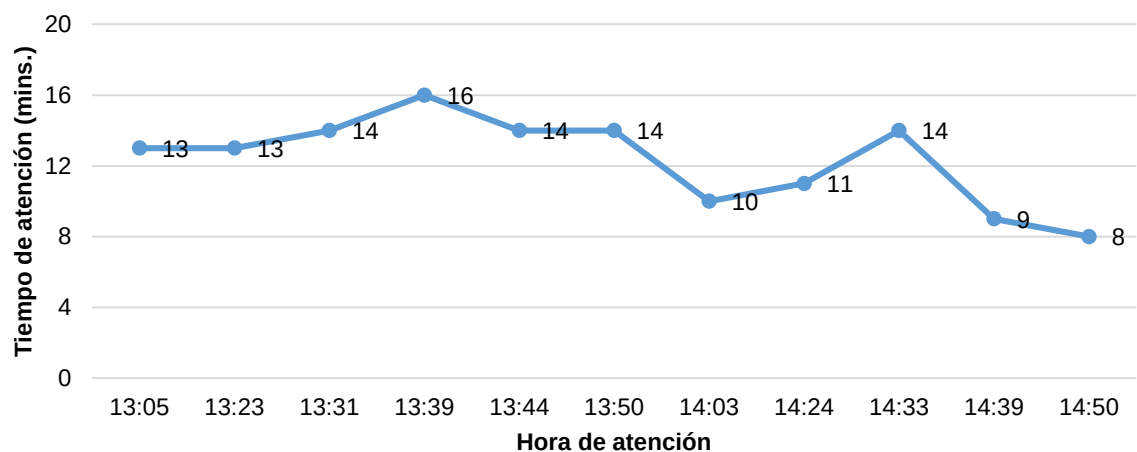


Gráfico N° 6: Horario vs Tiempo de atención en locales de Subway
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las mediciones realizadas, el tiempo promedio de atención, desde que el cliente ingresa a la fila, hasta que es atendido es de **12 minutos**, luego la preparación del pedido toma aproximadamente **4 minutos**, mientras que realizar el pago considera aproximadamente **2 minutos**. Por lo tanto un cliente demora en promedio **18 minutos** en el total de la atención, en horario peak.

- Los pedidos más demandados corresponde al combo clásico (sándwich de 15 cm. mariscos/pechuga de pollo/pavo y jamón/B.M.T, bebida y un galletón), el cual tiene un valor de \$3.450.
- El personal de atención está compuesto por dos dependientes, uno de ellos se encarga de preparar el pedido, mientras el otro atiende la caja de pago.

5.4 Desk Research

Esta herramienta de investigación será utilizada para la búsqueda de información referida a la experiencia de clientes que han comprado productos en los locales considerados para este estudio, pero a diferencia del punto anterior esta búsqueda se hará en diversas fuentes confiables de internet, como websites, blogs, foros, etc., con el fin de complementar la información recolectada en la observación y entrevistas en terreno.

5.4.1 Desk Research Pronto Copec

En primera instancia se recurrió al portal reclamos.cl, que corresponde a la plataforma más conocida y usada en Chile para que cualquier persona pueda proporcionar visibilidad a su queja y así pueda advertir a otros clientes de Pronto Copec. En base a esto, a continuación se detallarán los principales reclamos, los cuales cuentan con evidencia y comentarios de otras personas que se vieron perjudicados por la misma acción.

“Durante el periodo estival tuve diversos problemas en los Pronto Copec de Santiago al sur, la mayoría de las veces todos estaban llenos y tienen colgada una plaquita, que solo sirve de decoración, donde dice en caso de que haya más de 4 personas en la fila solicitar que se abra otra caja, en todas las veces que trate de acercarme a un Pronto pedí que se abriera otra caja, ya que en su gran mayoría sólo tenía una o dos cajas funcionando y la respuesta siempre fue, no hay más personal o simplemente me ignoraron. Lo que están

haciendo es publicidad engañosa, ya que se dicen "Primeros en Servicio", además de afectar a muchos por la calidad de su servicio.

Como ex cliente lo lamento y dejo constancia de la molestia que genera este tipo de debilidades en el nivel de servicio ofrecido por la supuesta marca líder de mercado, deplorable”

Dentro de las redes sociales también resulta común encontrar muchas quejas de clientes de Pronto Copec respecto a la atención, tiempos de espera y la calidad del servicio. Se recolectaron los siguientes comentarios:

- a. *“pasa a menudo, es como en verano cuando los turistas santiaguinos, tratan pésimo a las empleadas de los pronto copec x demora”. Fuente:* Twitter.
- b. *“Freire vacío demora más de 15 min para servir un simple desayuno Cuanto será con más clientes?”. Fuente:* Twitter.
- c. *“Nunca más pido lomo en una pronto copec (San Javier). Se demora como una hora y es malísimo!!!”. Fuente:* Twitter.
- d. *“Señores de Copec: llamar Pronto a sus lugares de comida rápida que demora 40 minutos en hacer un hot dog, es de una ironía maravillosa”. Fuente:* Twitter.
- e. *“Que horrible la atención en el Pronto Copec de San Fernando, café frío y comida mala”. Fuente:* Twitter.
- f. *“Lenta la atención, poca variedad de productos!!” Fuente:* Forsquare.
- g. *“Lentísimo el servicio, y desordenada la entrega de comida. Un desastre en general”. Fuente:* Forsquare.

Como resumen, los focos en lo que más se hace hincapié son:

- Lentitud en la atención, tanto para cancelar, como para esperar la entrega del pedido.
- Mala atención de los clientes.

- Baja calidad en los pedidos solicitados (productos no vienen en la temperatura adecuada).

5.4.2 Desk Research Golfo Di Napoli

Se realizaron hallazgos en redes sociales tanto para el restaurante como para el servicio de retiro, sin embargo para el caso que estamos analizando solamente se hará hincapié a este último, dentro de los que podemos encontrar los siguientes:

- “La comida y el local son buenos, pero esperar 45 minutos en un pasillo sin ningún servicio o algo para hacer amena la espera, no hay. Muy mal y no voy a volver”.*
Fuente: Zomato.
- “La comida es rica!! ...pero deben hacer algo con la opción de delivery. Es tiempo de modernizarse. No puede ser que sea solo por “orden de llegada”, sobre todo un lugar que tiene tanta demanda de clientes como éste”.* **Fuente:** Facebook.
- “Esperando una mesa, de verdad vengan con tiempo! Porque hay mucha gente esperando por mesa disponible. Incluso la comida para llevar”.* **Fuente:** Facebook.

La síntesis de los comentarios hallados en internet se puede resumir en los siguientes aspectos:

- El tiempo de pago y espera del pedido es excesivo, lo que impacienta a los clientes.
- La infraestructura no es la adecuada para la espera de los clientes.
- La mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con la calidad y precio de los productos, sin embargo esto contrasta con la espera que deben realizar, lo que disminuye la satisfacción de éste.

5.4.3 Desk Research Subway

Resulta común encontrar en redes sociales algunos reclamos de clientes de subway respecto a la enorme fila y lentitud en la atención, al igual que los dos negocios anteriores. A continuación se indican algunos de estos comentarios:

- a. *“Siempre está lleno y atienden lento, no baja la calidad, pero la fila sale del local. Hace rato ya deberían haberlo remodelado... La promo del día, es salvatoria!”.*
Fuente: Facebook.
- b. *“Siempre está lleno, los ingredientes están frescos, y los sándwiches no son malos para el valor que tienen, pero el tiempo que uno demora en el local hace que la disposición sea mala, y que encuentre todo malo”.* **Fuente:** Zomato.
- c. *“Es como cualquier subway del mundo, rápido y listo para salir del paso no se puede esperar gran calidad ni mucho menos, mucha demora para hacer el pedido”.*
Fuente: Tripadvisor.
- d. *“La fila es larga a la hora de almuerzo, hay que tener tiempo”.* **Fuente:** Tripadvisor.
- e. *“Visité el Subway que queda en Mall de Quilín. Mucha gente pidiendo, larga fila para encargar primero, y luego pagar. El local es chico, así que cuando uno sale debe buscar un sitio cerca para sentarse y comer tranquilo. La atención de los empleados es la normal, tampoco desbordaban simpatía”.* **Fuente:** Tripadvisor.
- f. *“Se demoran tanto que te lo terminas comiendo frío”.* **Fuente:** Foursquare.
- g. *“Ve por la comida a las 12:30. Cercano al almuerzo se llena!!”.* **Fuente:** Foursquare.

Como resumen de este desk research se encuentran los siguientes aspectos:

- Enormes filas y lentitud en la atención afecta ingratamente a la experiencia del cliente de Subway.
- Mala disposición de los trabajadores debido a la congestión de clientes.

5.5 Entrevistas en Terreno

Finalmente, para contar con mayores antecedentes a la hora de comprobar la hipótesis plateada y formular una solución robusta al problema, resulta fundamental obtener la retroalimentación de los principales afectados. Éstas se dividieron en dos entrevistas, en la primera se conversó con los clientes presentes en cada local, en base a ciertos criterios que permitiesen obtener información importante. En una segunda entrevista, con los locatarios se presentaron estos antecedentes a los locarios con el fin de verificar si corresponde a un verdadero dolor prioritario de estos establecimientos de comida.

Para la primera entrevista se elaboró un formato de entrevista breve, compuesto de un set de preguntas con foco en la hipótesis propuesta. La estructura de la entrevista fue la siguiente:

1. **¿Asistes con frecuencia al local?** En caso de ser positivo, **¿Por qué lo frecuentas?**, con esta pregunta se buscó separar entre los clientes que asisten esporádicamente y lo que son clientes habituales, e indagar en los motivos que lo llevan a comprar en el local.
2. **¿Entre qué rango de edad te encuentras?**, en esta pregunta lo que se busca es determinar cuál es el perfil del cliente que más frecuenta el local considerado. El rango de edad consultado fue: menos de 20, 20-30, 30-40, 40-50 o mayor a 50 años.
3. **¿Qué opinas del proceso para ordenar y pagar por tu pedido? ¿Cómo lo evaluarías?**, esta pregunta busca obtener el feedback del cliente respecto a su experiencia al momento de solicitar y cancelar por su pedido. Luego, con el fin de contar con un parámetro cuantitativo de los comentarios, se solicitó que evaluara este proceso (escala de 1 a 7, siendo 1 muy malo y 7 excelente).
4. **¿Qué opinas de la espera y retiro de tu pedido? ¿Cómo lo evaluarías?**, esta pregunta busca obtener el feedback del cliente respecto a su experiencia al momento de esperar y posterior retiro de su pedido. Al igual que la pregunta anterior, se le solicitó que evaluara este proceso (escala de 1 a 7, siendo 1 muy malo y 7 excelente).
5. **¿Qué opinas de la calidad de los productos que componen tu pedido? ¿Cómo lo evaluarías?**, esta pregunta busca obtener el feedback del cliente respecto a la calidad de los productos ofrecidos por el local. También se le solicitó que la evaluara (escala de 1 a 7, siendo 1 muy malo y 7 excelente).

5.5.1 Entrevistas en Pronto Copec

5.5.1.1 Entrevista a Clientes de Pronto Copec

Dentro de las visitas realizadas a los locales de Pronto, se entrevistó a 67 clientes, los cuales se abordaron en el momento que finalizaban de consumir su pedido, para no ser invasivo en su espacio. A continuación se detalla cada uno de los resultados obtenidos:

- **¿Asistes con frecuencia a Pronto Copec? ¿Por qué lo frecuentas?**

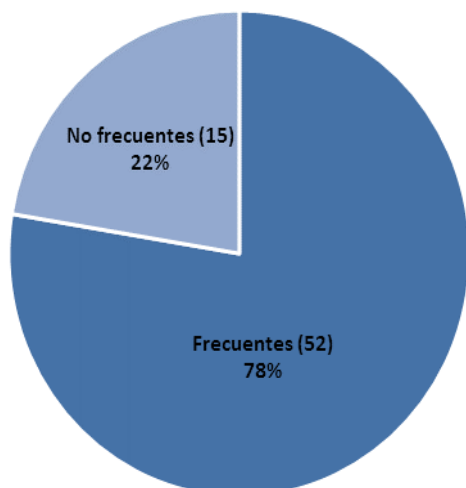


Gráfico N° 7: Clientes frecuentes y no frecuentes en Pronto Copec
Fuente: Elaboración propia

Según se observa en el gráfico N° 7, el mayor número de respuestas correspondió a clientes recurrentes de locales de Pronto Copec (52 personas), los cuales comentaron en su mayoría que lo frecuentan los fines de semana cuando se desplazan a algún lugar (caso de locales ubicados en zonas rurales), ya que está ubicado a un costado del trayecto al que se dirigen y es una buena instancia para descansar y pasar a comer algo. Un porcentaje minoritario de clientes (15 personas) reconocen que asisten esporádicamente.

- **¿Entre qué rango de edad te encuentras?**

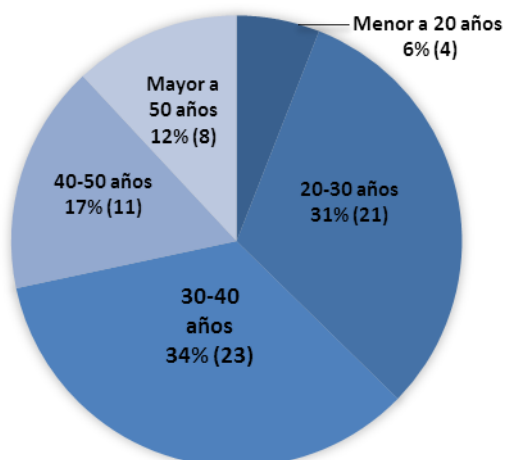


Gráfico N° 8: Rango de edad Clientes Pronto Copec
Fuente: Elaboración propia

El 65% de los entrevistados (44) se encuentra en un rango de edad entre los 20 y 40 años, siendo el más representativo el rango de los clientes que tienen entre 30-40 años (34%).

- **¿Qué opinas del proceso para ordenar y pagar por tu pedido? ¿Cómo lo evaluarías?**

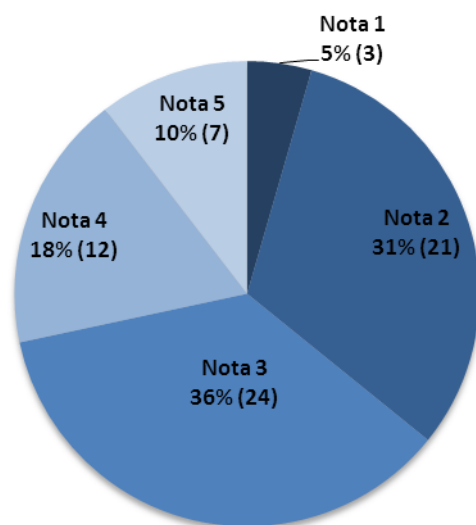


Gráfico N° 9: Evaluación proceso de orden y pago en Pronto Copec
Fuente: Elaboración propia

El 72% de los clientes entrevistados (48) evalúa en forma deficiente este proceso, con una evaluación promedio de 2,4. Los comentarios mayoritarios apuntan a que comúnmente se forman enormes filas, lo que muchas veces impacienta y coloca de mal humor, lo que debe ser un momento ameno para compartir con su familia/amigos se torna una mala experiencia. También comentan que Pronto no realiza ninguna acción para mejorar esto y que normalmente funciona una caja de pago, siendo que hay más de ellas habilitadas.

Un porcentaje minoritario lo evalúa con 5,0 (10%), ya que comentan que si bien algunas veces deben realizar la fila, hay otras donde ingresan a Pronto y está expedito para cancelar el pedido, sin embargo esto sucede en horarios no considerados como peak.

- **¿Qué opinas de la espera y retiro de tu pedido? ¿Cómo lo evaluarías?**

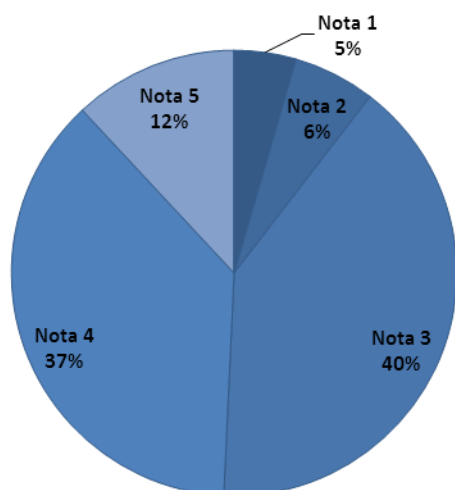


Gráfico N° 10: Evaluación de espera y retiro de pedidos en Pronto Copec
Fuente: Elaboración propia

Si bien la evaluación de esta pregunta resulta ser un poco mejor que la anterior, sigue siendo poco eficiente. El 51% de los clientes la califican con una evaluación de 2,7. Los entrevistados comentan que si ya realizar una fila es tedioso, hacer una segunda se vuelve insostenible, sin embargo esto ha ido cambiando, ya que Pronto ahora en

algunos locales se entrega una placa con un número de atención, por lo que el cliente puede sentarse a esperar de una forma más cómoda, hasta que le lleven el pedido a la mesa, pero esto no es tan efectivo, ya que en algunas ocasiones los productos vienen fríos.

- **¿Qué opinas de la calidad de los productos que componen tu pedido? ¿Cómo lo evaluarías?**

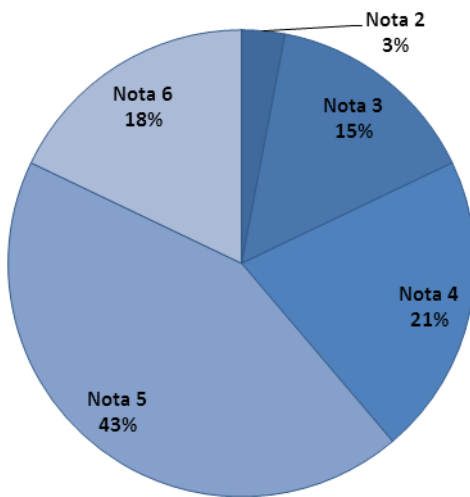


Gráfico N° 11: Evaluación de calidad de los pedidos en Pronto Copec
Fuente: Elaboración propia

La calidad de los productos resultó mejor evaluada que las anteriores preguntas (el 61% de los entrevistados evaluó con un 5,3). De los clientes que no realizaron una buena evaluación comentan que en algunas ocasiones, al no realizarse la entrega del pedido justo al momento de salir de cocina y producto de la alta demanda, estos llegan fríos, siendo ellos mismos quienes deben calentarlos en el microondas.

5.5.1.2 Entrevista a Representante de Pronto Copec

Una vez que se dispuso de los principales hallazgos y opiniones de clientes, se procedió a reunirse con José Manuel Pinto, quien es concesionario de un local Punto Copec y que anteriormente trabajó en Arcoprime, compañía encargada de administrar todos los locales de Pronto Copec.

Ante estos antecedentes José Manuel respondió lo siguiente:

“En Copec estamos conscientes que actualmente no cumplimos de manera efectiva la satisfacción de nuestros clientes y si bien manejamos nuestros propios tiempos de espera, los indicados no distan mucho de los nuestros. También resulta llamativo para

nosotros que tantos clientes reclamen por nuestros servicios a través de redes sociales, siendo que paradójicamente nuestro lema es “primera en servicio”. De hecho en el sitio web de pronto existe un segmento de comentarios/reclamos y estos llegan directamente a Lorenzo Gazmuri (Gerente General), quien lee uno por uno hasta el último mensaje. Por esto en las reuniones de lineamientos que hemos tenido con él, nos comentó que se está trabajando en mejorar algunos de estos procesos y que el foco debe ser cumplirle en todo aspecto a nuestro cliente”.

5.5.2 Entrevistas en Golfo Di Napoli

5.5.2.1 Entrevista a Clientes de Golfo Di Napoli

Se entrevistó a 40 clientes del servicio para llevar, varios días en horario peak. El análisis de resultados se muestra a continuación:

¿Asistes con frecuencia a Golfo Di Napoli? ¿Por qué lo frecuentas?

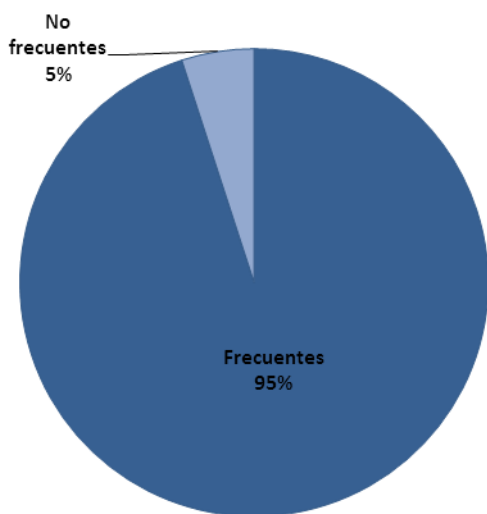


Gráfico N° 12: Clientes frecuentes y no frecuentes en Golfo Di Napoli
Fuente: Elaboración propia

De los clientes entrevistados, el 95% (38) se considera un cliente frecuente del Golfo Di Napoli, asistiendo al local para solicitar un pedido para llevar. Coinciden en que el local ofrece una carta variada de comida italiana, contundente, de buena calidad y a un muy buen precio, por lo que resulta una opción conveniente para almorzar los fines de semana sin cocinar en la casa. Un porcentaje de 5% (2 clientes) comentó que andaban buscando un local para almuerzo y pasaron por el restaurante, pero no lo frecuentan.

- **¿Entre qué rango de edad te encuentras?**

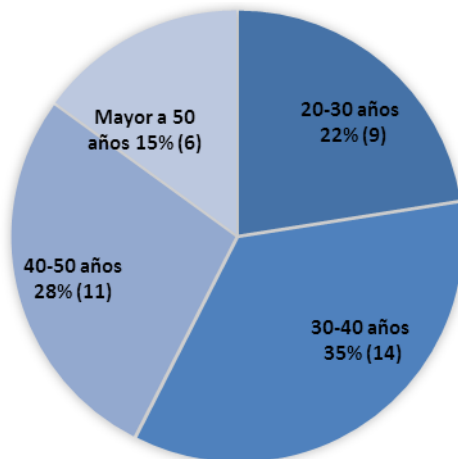


Gráfico N° 13: Rango de edad Clientes
Golfo Di Napoli
Fuente: Elaboración propia

El 85% de los entrevistados (34) se encuentra en un rango de edad entre los 20 y 50 años, siendo el más representativo el rango de los clientes que tienen entre 30-40 años. Corresponde a un grupo de clientes que normalmente no desea cocinar los fines de semana.

- **¿Qué opinas del proceso para ordenar y pagar por tu pedido? ¿Cómo lo evaluarías?**

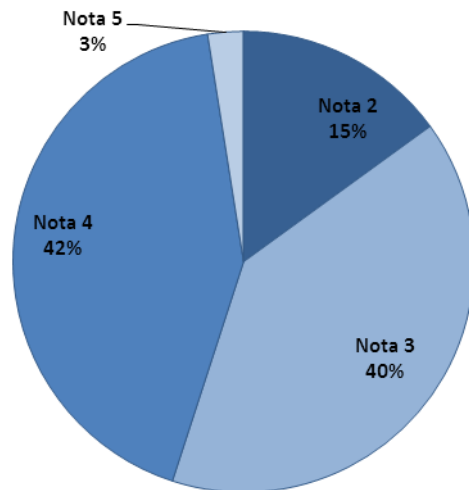


Gráfico N° 14: Evaluación proceso de orden y pago en Golfo Di Napoli
Fuente: Elaboración propia

El 55% de los clientes (22) evaluó este proceso de manera deficiente con una evaluación promedio de 2,72, por lo que corresponde a un foco de mejora. Los entrevistados concuerdan en que realizar la fila para ordenar y cancelar en caja resulta ser tedioso, sobre todo los sábados/domingos, donde lo que más desean es compartir su tiempo con la familia. Si bien una cantidad de los encuestados afirma que al ver la gran cantidad de personas decide ir a otro lugar, retornan en otra oportunidad, debido a los precios convenientes y la buena calidad de sus preparaciones.

- **¿Qué opinas del tiempo de espera y retiro de tu pedido? ¿Cómo lo evaluarías?**

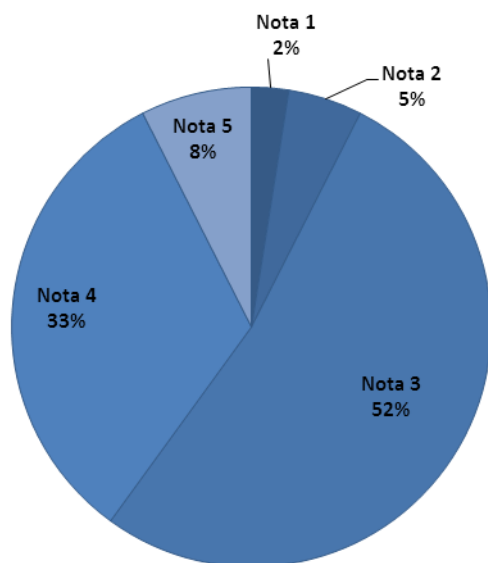


Gráfico N° 15: Evaluación de espera y retiro de pedidos en Golfo Di Napoli
Fuente: Elaboración propia

El tiempo de espera para la entrega del pedido, que en promedio fluctúa entre 30 y 40 minutos no es muy bien recibido por los clientes, ya que el 59% de ellos (24 clientes) lo evalúa en forma deficiente, con un 2,8. Si bien al momento de solicitar y pagar por el pedido, se le indica al cliente que la demora es en promedio 30 minutos, estos encuentran que deberían hacer algo al respecto. También comentan que el lugar donde deben esperar es muy pequeño y poco cómodo.

- **¿Qué opinas de la calidad de los productos que componen tu pedido? ¿Cómo lo evaluarías?**

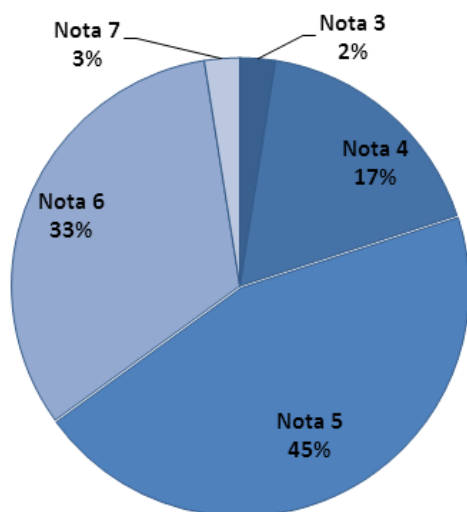


Gráfico N° 16: Evaluación de calidad de los pedidos en Golfo Di Napoli
Fuente: Elaboración propia

En lo que la mayoría concuerda es que la calidad de los productos es bastante buena (evaluado con un 5,5 de promedio, por el 83% de los clientes entrevistados) y contundente para el precio que se cobra, pero que a veces se ve empañado por las largas filas y los tiempos de espera.

5.5.2.2 Entrevista a Dueño del Golfo Di Napoli

Al igual que en el local de estudio anterior, una vez recopilados los datos, se procedió a reunir con Vincenzo Guarino (dueño del Golfo Di Napoli). Ante estos antecedentes, Vincenzo respondió lo siguiente:

“Mira la verdad me sorprenden los tiempos medidos, los de espera del pedido efectivamente los sabemos, porque nosotros le comentamos al cliente que la demora es de 30 a 40 minutos aproximadamente, pero la verdad desconocía los de espera para pagar, ya que nunca los hemos calculado. Sí, debo aceptar que los días sábados y domingos he visto gran cantidad de clientes, pero nos vemos sobrepasados y no podemos buscar solución aún, sin embargo sabemos que debemos hacer algo al respecto. Si tú me dices que hay clientes que desisten de comprar y se retiran, no es bueno para nosotros, porque me gusta tener al 100% de mis clientes complacidos, puedes ver las fotos que tengo en las paredes, Golfo Di Napoli es un restaurante tradicional ya de Santiago, querido por todos.

Uno de los motivos por el que nos cambiamos de ubicación fue principalmente porque el anterior local nos quedó pequeño para la cantidad de comensales, sin embargo ahora tenemos aún más clientes y no damos abasto con los pedidos. Como medida paliativa siempre les digo que llamen por teléfono y retiren a la hora que se les indica, pero esto tampoco funciona bien. Me gustaría aplicar tecnología en el Golfo Di Napoli, pero no me he dedicado de lleno a ver opciones.

Con respecto a la calidad de los platos que entregamos, me parece bien los comentarios que me muestras, ya que siempre nos hacen sentir que les gustan, aparte de ser muy convenientes, por esto es que siempre vuelven. Pero sí, estamos muy débiles en los otros procesos”.

5.5.3 Entrevistas en Subway

5.5.3.1 Entrevista a Clientes de Subway

Se entrevistó a 48 clientes, repartidos entre los locales considerados para este trabajo. A diferencia de los casos anteriores, en Subway las preguntas 3 y 4, serán sustituidas por la pregunta referida el tiempo de atención al cliente, ya que el proceso de pago resulta ser bastante rápido. Los resultados se muestran a continuación:

- **¿Asistes con frecuencia a Subway? ¿Por qué lo frecuentas?**

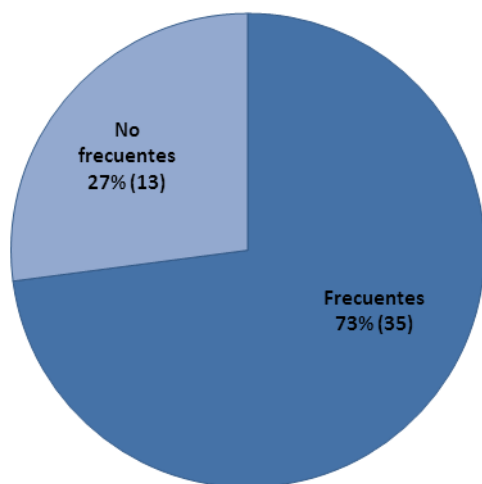


Gráfico Nº 17: Clientes frecuentes y no frecuentes en Subway
Fuente: Elaboración propia

El 73% de los clientes (35 personas) comentó que normalmente compra en Subway a la hora de colación (almuerzo), siempre y cuando la fila no es tan extensa. El principal motivo por el que los clientes asisten a este local es porque la consideran saludable, a comparación de otras cadenas de comida rápida. El otro 27% (13 clientes) afirmó que no es fiel a ninguna cadena rápida, compra donde la fila se encuentre más expedita, sin embargo concuerda que Subway es más saludable que otros locales.

- **¿Entre qué rango de edad te encuentras?**

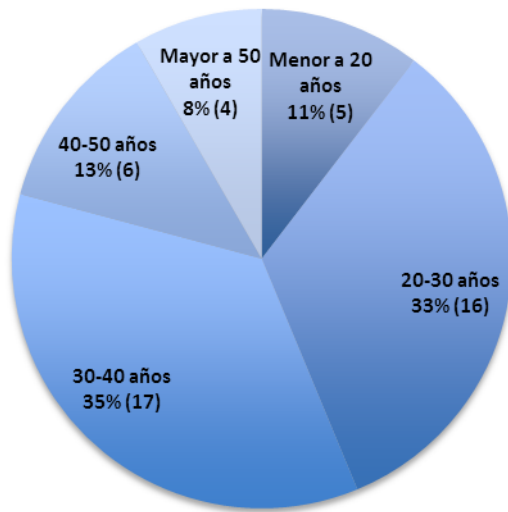


Gráfico N° 18: Rango de edad Clientes Subway
Fuente: Elaboración propia

El 68% de los entrevistados (33) se encuentra en un rango de edad entre los 20 y 40 años, produciéndose prácticamente una igualdad en el número de clientes perteneciente al rango entre 20-30 años y 30-40 años.

Este rango está compuesto principalmente por personas que trabajan en el centro de Santiago, que cuentan con poco tiempo para almorzar y que priorizan alimentarse sanamente

- **¿Qué opinas del tiempo de atención al cliente? ¿Cómo lo evaluarías?**

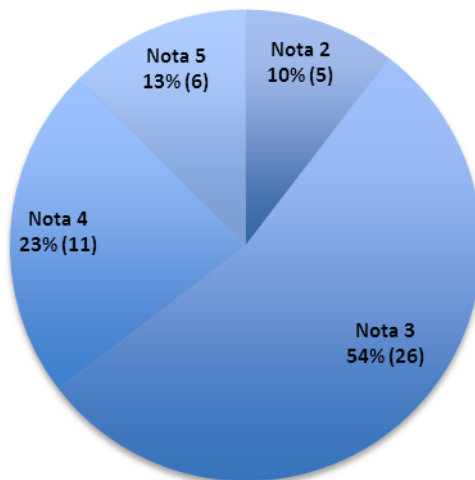


Gráfico N° 19: Evaluación tiempo de atención al cliente en Subway
Fuente: Elaboración propia

Los comentarios de los clientes de Subway coinciden principalmente en que las filas a la hora de almuerzo son interminables y el tiempo de atención es muy lento (64% lo evalúa en forma deficiente con un 3,4). Por ejemplo, a la hora de almuerzo, esperar por un producto les ocupa un cuarto del tiempo que tenían destinado para almorzar.

- **¿Qué opinas de la calidad de los productos que componen tu pedido? ¿Cómo lo evaluarías?**

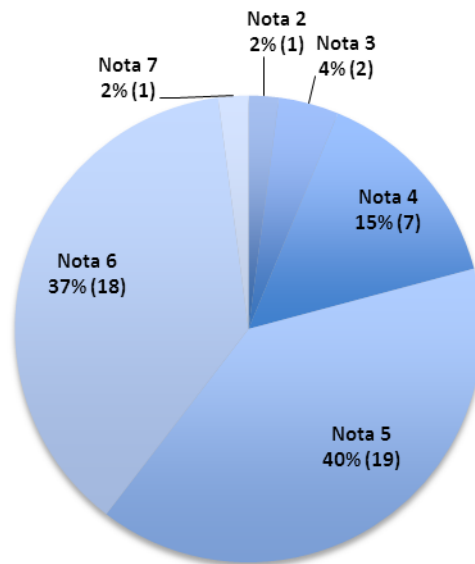


Gráfico N° 20: Evaluación de calidad de los pedidos en Subway
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la calidad de los productos, ésta es bien recibida por los clientes (evaluado en promedio con un 5,5 por el 79% de los entrevistados), ya que los ingredientes son frescos y saludables, lo que da a Subway un efecto diferenciador frente a otros locales de comida rápida. Sin embargo esto muchas veces no fideliza a los clientes, que premian el tiempo del que disponen, recurriendo a comprar a cualquier otro local más descongestionado, cuando la fila es muy extensa.

5.5.3.2 Entrevista a Propietario de Subway Mall Paseo Quilín

Se concurrió a entrevistar a Francisca Pinto, quien es propietaria de un local perteneciente a la franquicia Subway, el cual está ubicado en el patio de comidas del Mall Paseo Quilín,

Al igual que los otros locatarios entrevistados, se le comentan los principales hallazgos. El feedback de Francisca se resume a continuación:

“Los tiempos que hemos calculado nosotros y que son más o menos estándar a nivel mundial para esta cadena, no difieren en demasía de los que me muestras, pero en resumen también son mayores a los que nos gustaría tener. Actualmente tenemos identificados los periodos de mayor demanda y poseemos un plan de contingencia de agregar más personal, pero tampoco es una medida que nos permite descongestionar. A mí me gustaría mejorar algunos procesos del Subway usando tecnología, como marca la

tendencia en estos tiempos, pero por políticas de la empresa, cuya sede principal se encuentra en Estados Unidos, no se puede hacer nada que esté fuera de los lineamientos que ellos entregan. De hecho para poder ser dueña de este local, tuve que postular y cuando fui seleccionada debí viajar a Miami por dos semanas, donde me realizaron una inducción sobre los estándares y procedimientos a seguir. Sé que han estado trabajando últimamente en la optimización de los tiempos de atención, por lo que efectivamente la larga fila y fuga de clientes es un problema actual que no solamente sucede acá en Chile”.

5.6 Definición del Problema/Oportunidad

Una vez que se realizaron las tres actividades de observación e investigación, se cuenta con información suficiente y relevante para validar o rechazar la hipótesis propuesta y así formular un problema en base a fundamentos justificados. Lo realizado se resume en los siguientes puntos:

- Se consideraron tres tipos de establecimientos que ofrecen el servicio de preparación de alimentos para retiro en el local. De cada uno de ellos se pudo comprobar que durante los horarios de mayor demanda, existen tiempos extensos de espera, aparte de las enormes filas que deben realizar, esto hace que muchas veces desistan y se retiren del local. Los clientes se dan cuenta de esto y advierten a través de redes sociales a otros clientes.
- Finalmente cada uno de los locatarios asumen que la satisfacción del cliente es un foco de prioridad y en el que deben trabajar, ya que no quieren ver perjudicada la imagen del negocio, ni menos mermados sus ingresos.

Se puede concluir que existe actualmente un problema en Chile en el que **los clientes se impacientan al esperar el pedido en un negocio que ofrece servicio para retirar en el local. Lo que más quieren es poder ahorrar tiempo en todo lo que puedan. Les gusta poder solucionar todo desde un teléfono o computadora. Por otro lado los locatarios identifican este problema y están dispuestos a solucionarlo con tal de no verse impactados negativamente.**

Por lo tanto, existe una oportunidad para proponer una solución innovadora que mejore los procesos actuales, mitigando los tiempos de atención del cliente y rentabilizando los ingresos del negocio.

6. SEGUNDA FASE: IDEACION

De acuerdo a la metodología planteada en el punto 5, una vez definido el problema y antes de realizar las etapas para la generación de ideas, fue necesario desarrollar una etapa anterior de análisis de las soluciones actuales, con el objetivo de contar con mayores antecedentes a la hora de buscar una posible solución.

6.1 Benchmark de Soluciones Tecnológicas

Para este Benchmark⁷ en particular, se consideraron aplicaciones tecnológicas presentes en el mercado, que mitigan el tiempo de espera a la hora de realizar una fila, para la solicitud de un producto o servicio. Se analizaron los siguientes parámetros:

- Características Generales
- Funcionalidades
- Gráfica
- Deficiencias

El análisis se puede observar en el **ANEXO C – Benchmark de Soluciones Actuales**. Dentro de las principales observaciones se encuentren las siguientes:

- El factor común de todas las aplicaciones analizadas corresponde al hecho que permiten mitigar el tiempo de espera de los clientes a través del Smartphone, tanto para la compra de algún producto, como para la solicitud de un servicio determinado.
- Las aplicaciones Oq y Waitbot pueden ser accedidas desde cualquier dispositivo que cuente con un explorador con acceso a internet, mientras que las demás deben ser descargadas para un dispositivo móvil.

⁷ Corresponde a un análisis comparativo de productos o de servicios de la competencia, para un producto existente o para el diseño de un nuevo producto en un sector de actividad dado.

- Todas las aplicaciones excepto Festibar utilizan la geolocalización para determinar la ubicación del usuario, para determinar el tiempo de espera. Festibar permite al cliente comprar los productos a través de la aplicación y acercarse al stand para mitigar el tiempo en la compra de los productos.
- Estados Unidos y España son países pioneros, en los que se han puesto en marcha estas aplicaciones que disminuyen el tiempo de espera de las personas. Si bien Chile no está muy alejado de este tema, aún no se ha masificado su uso, por lo que existe un gran nicho por explorar, sobretodo hoy en día donde cada minuto se hace más valioso.
- En Chile existen implementadas algunas de estas aplicaciones (0q y SmartQ), sin embargo no existe alguna orientada al sector alimenticio que permita saltarse la fila para la compra y entrega del pedido.

6.2 Tarjetas de Insight y Hallazgos

Según la metodología propuesta, se usarán las tarjetas de insight para sintetizar la información recolectada a través de la investigación exploratoria en terreno, encuesta y desk research, con el objetivo de facilitar la generación de ideas, sin perder de vista el foco en el cual se encuentran los principales hallazgos. Esta tarjeta está compuesta de tres partes, un título que resume lo encontrado, el tema que aborda (o categoría en la que hace referencia el hallazgo) y la fuente del cual se obtuvo.

- A los clientes les disgusta realizar filas para adquirir un pedido de comida.
Tema: Experiencia del Cliente
Fuente: Entrevista en Terreno / Desk Research
- Los clientes priorizan su tiempo, por lo que desean optimizarlo en la compra de un pedido de comida.
Tema: Experiencia del Cliente
Fuente: Entrevista en Terreno / Desk Research

- Los locatarios están preocupados por la fuga de clientes, ya que les afecta en los ingresos y la imagen del local.

Tema: Rentabilidad e Imagen del Negocio

Fuente: Entrevista en Terreno / Investigación Exploratoria

- El foco de los dueños de locales está en mejorar la experiencia del cliente y están conscientes que para ello deben optimizar sus procesos actuales.

Tema: Optimización de Procesos

Fuente: Investigación Exploratoria / Entrevista en Terreno

- Los clientes piensan que es tiempo que los locales utilicen la tecnología para mejorar los servicios de atención, ya que es excesivo el tiempo que incurren en la fila para ser atendidos.

Tema: Tecnología

Fuente: Entrevista en Terreno

- Las medidas de contingencia que utilizan los locatarios para mitigar los tiempos de atención al cliente y las enormes filas que se forman, no cumplen cabalmente con estos fines.

Tema: Optimización de Procesos

Fuente: Investigación Exploratoria

- Los clientes evalúan de manera más deficiente el servicio de atención, que la calidad de los productos ofrecidos.

Tema: Experiencia del Cliente

Fuente: Entrevista en Terreno

- Los locatarios están preocupados por la fuga de clientes, ya que les afecta a los ingresos del negocio y a la imagen del local.

Tema: Rentabilidad e Imagen del Negocio

Fuente: Entrevista en Terreno / Investigación Exploratoria

- Los sistemas actuales que poseen los locales no evitan las filas ni los excesivos tiempos de espera.

Tema: Tecnología

Fuente: Investigación Exploratoria

- Los clientes de estos locales en promedio tienen entre 20 y 40 años. Están ambientados con la era tecnológica actual.

Tema: Tecnología

Fuente: Investigación Exploratoria / Entrevista en Terreno

- Existen soluciones tecnológicas presentes en el mercado extranjero que resuelven el problema de optimización de tiempos y mitigación de filas en el pedido de alimentos (Por ejemplo Starbucks, en Estados Unidos).

Tema: Tecnología

Fuente: Benchmark de Soluciones Actuales

- En Chile existen soluciones tecnológicas que mitigan las extensas filas, pero no para locales alimenticios, sino para otros servicios.

Tema: Tecnología

Fuente: Benchmark de Soluciones Actuales

- El m-commerce o comercio vía Smartphone avanza a pasos agigantados en Chile, donde las transacciones podrían duplicarse en 5 años más.

Tema: Tecnología

Fuente: Desk Research

6.3 Brainstorming (Tormenta de Ideas)

En base al benchmarking y tarjetas de insight descritas en los puntos anteriores, se desarrollaron instancias de generación de ideas (Brainstorming) con el equipo de trabajo, para llegar a alguna propuesta que pueda solucionar el problema identificado.

Se consideraron algunas reglas a seguir para que esta instancia tenga éxito y permita la fluidez de ideas:

- **Cantidad sobre calidad:** Se priorizó que el equipo lanzara sobre la mesa la mayor cantidad de ideas posibles, ya que no se buscaba una única solución, sino tener más opciones.
- **Evitar juzgar las ideas:** No se criticó ninguna idea, para no interferir en el proceso

creativo.

- **Ideas osadas son bienvenidas:** Se aceptaron todas las ideas generadas, por más locas que parecieran.
- **Construir sobre ideas de otros:** El Brainstorming fue 100% colaborativo, todas las ideas se combinaron, para si tener mayores probabilidades de generar una idea exitosa.

El equipo de trabajo que realizó esta instancia de Brainstorming estuvo compuesto por un grupo multidisciplinario de profesionales, lo que proporcionó una visión distinta al desafío propuesto, Ivy Anne Hussey (24 años, Publicista), Julio Quezada (27 años, Comunicador Audiovisual) y Rodrigo Quezada (33 años, Ingeniero Civil en Informática).

Para esta primera actividad de generación de ideas no se realizó ninguna categorización, solamente se emanaron ideas que serían potenciales soluciones al problema. Posteriormente, estas fueron rotando entre los participantes, para complementarse y generar una más robusta y colaborativa. Finalmente, se obtuvieron 55 ideas, las que se pueden observar en el **ANEXO D – Brainstorming**.

6.4 Taller de Co-Creación y Menú de Ideas

En esta nueva instancia se procedió a invitar a tres personas adicionales, Miguel Alegre (31 años, Ingeniero Comercial) y Constanza Alarcón (29 años, Ingeniera Civil en Gestión Informática), ambos son clientes habituales del tipo de locales considerados en este estudio. También participó de esta sesión Francisca Pinto (31, Ingeniero Civil Industrial y dueña de un local de la franquicia de Subway en el Mall Paseo Quilín), para contar con una visión desde el lado del locatario donde sucede el problema identificado. El objetivo de esta nueva instancia es poder complementar y sintetizar ideas para poder genera una potencial solución más robusta.

Después de realizar esta nueva instancia, el pool de ideas se redujo a 26, de las cuales 11 de ellas (42%) usan la tecnología como eje central de desarrollo y 15 (58%) son más tradicionales.

Luego, se elaboró un catálogo con toda la síntesis de éstas, similar a un menú de restaurante y así contar con una mejor visualización de cada idea. La plantilla usada fue la siguiente:

	[ID Idea]
Categoría	[Tecnológica / No Tecnológica]
Idea	[titulo de la idea]
Descripción	[comentarios de lo que trata la idea]

Tabla Nº 3: Plantilla para menú de ideas
Fuente: Elaboración propia

Para ver el menú de las 26 ideas generadas en esta instancia, observar el **ANEXO E – Menú de Ideas**.

6.5 Evaluación de las Ideas: Mis Preferidas

Se realizó un primer filtro para desechar las ideas que se encuentran más alejadas del foco abordado. Se utilizó la técnica *Mis Preferidas*, mediante la cual a cada participante se le otorgó un máximo de 3 puntos para que los distribuyan entre las que sean de mayor interés.

Luego de efectuar la votación y posterior agrupación de las ideas complementarias, quedaron las ocho que se indican a continuación:

	Idea 1
Categoría	Tecnológica
Idea	Autoservicio con pago vía Smartphone
Descripción	Los clientes se preparan el pedido y al final cancelan a través del Smartphone.
	Idea 2
Categoría	Tecnológica
Idea	Mensaje instantáneo al teléfono móvil

Descripción	Detectar cantidad de clientes en tiempo real a través de alguna tecnología existente y avisarle al cliente cuanto tiempo de espera tiene, esto acompañado de promociones para fomentar la compra en horarios de menos congestión de clientes.
	Idea 4
Categoría	Tecnológica
Idea	Asistente virtual de atención a clientes para pago
Descripción	Asistente virtual que atienda antes que el cliente se coloque en la fila y envíe el pedido directamente a preparación.
	Idea 7
Categoría	Tecnológica
Idea	Aplicación móvil de pago y solicitud del pedido
Descripción	Realizar el pedido y pagar antes de llegar al local, apareciendo el tiempo de entrega, para que el cliente solamente se acerque a retirar el pedido.
	Idea 8
Categoría	No Tecnológica
Idea	Preparación de pedidos más demandados con antelación
Descripción	Los pedidos con mayor venta deberían estar preparados antes de abrir el local, permitiendo al cliente comprar sin realizar tanta espera.
	Idea 14
Categoría	Tecnológica
Idea	Pantalla táctil de auto atención de clientes
Descripción	Pantalla táctil de solicitud y pago del pedido. Luego que se envíe directamente a preparación.
	Idea 22
Categoría	No Tecnológica
Idea	Máquina dispensadora
Descripción	Una máquina dispensadora con los pedidos más demandados.
	Idea 26
Categoría	Tecnológica
Idea	Aplicación móvil de entrega de números de atención
Descripción	A través de aplicación obtener ticket con tiempo de atención aproximado y con cuantas personas están esperando antes.

Tabla N° 4: Ocho ideas candidatas a solución

Fuente: Elaboración propia

6.6 Evaluación de las Ideas: Matriz de Posicionamiento

Las ocho ideas candidatas fueron sometidas a un nuevo filtro, con el fin de reducir la cantidad de éstas, como también de seleccionar las de mayor calidad. Para esto se realizó una matriz de posicionamiento⁸, considerando dos criterios para su evaluación:

- **Potencial Creativo:** La medida en que la idea es innovadora y/o disruptiva.
- **Aplicabilidad:** En qué medida la idea es susceptible de ser llevada a la práctica.

Se les envió una encuesta por correo electrónico a 7 personas (3 locatarios y 4 clientes), donde se les solicitó evaluar cada una de las ocho ideas con una escala de 1 a 10, en base a los criterios mencionados anteriormente.

Los resultados obtenidos se evaluaron de manera que se sitúen en alguno de los siguientes cuatro cuadrantes.

Aplicabilidad	Alta	Ideas inmediatas, factibles de implementar, pero muy poco novedosas	Son las ideas que se deben abordar. Son factibles de realizar y tienen un alto grado de novedad.
	Baja	Ideas muy difíciles de llevar a cabo, y sin innovación de por medio. Se deben desechar	Muy difíciles de realizar, pero altamente disruptivas
		Bajo	Alto
		Potencial Creativo	

Imagen N° 12: Cuadro de aplicabilidad y potencial vs creativo
Fuente: Elaboración propia

Una vez recibidos los resultados, se calculó el promedio entre las calificaciones de los dos criterios. El resultado fue el siguiente:

⁸ Herramienta utilizada en marketing para la toma de decisiones estratégicas.

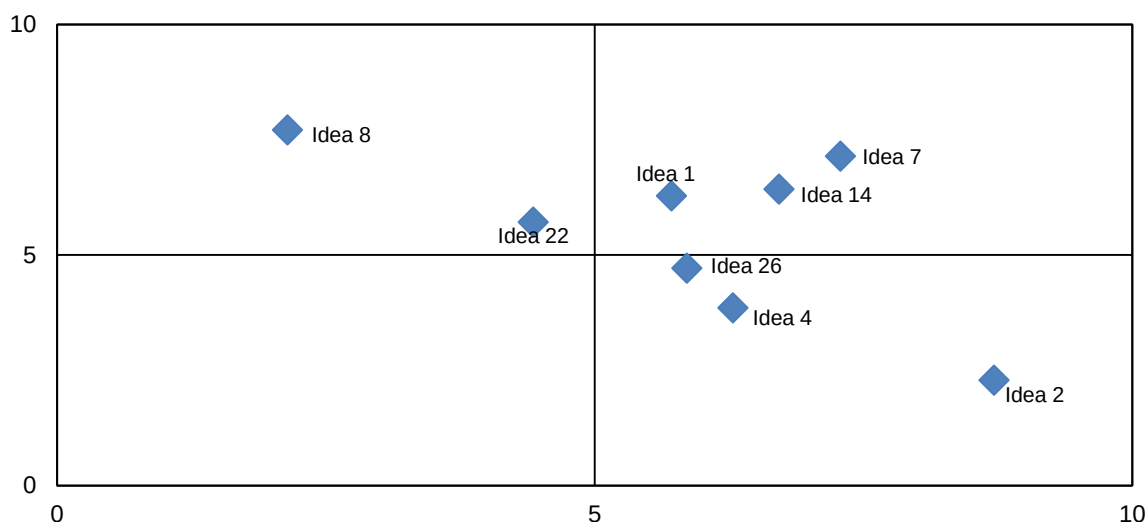


Gráfico N° 21: Matriz de posicionamiento de las ideas candidatas
Fuente: Elaboración propia

Las ideas que fueron consideradas son las que se ubicaron en el cuadrante *potencial creativo alto y aplicabilidad alta*. Tres de las ocho evaluadas cumplieron con este requisito, estas son:

- **Idea 1:** Autoservicio con pago vía Smartphone.
- **Idea 7:** Aplicación móvil de pago y solicitud del pedido.
- **Idea 14:** Pantalla táctil de auto atención de clientes.

6.7 Análisis de Panel de Expertos

Se realizó una sesión de análisis con tres expertos, Claudio Ramírez (Psicólogo y Magister en Innovación y Emprendimiento, cuenta con varios emprendimientos en el mercado), Valeska González (Periodista y candidata a Magister en Comunicación Estratégica y Branding, actualmente se desempeña como Coordinadora de Empresas Visual en Cencosud). Se escogió a Valeska porque trabaja con áreas de experiencia del consumidor, además de ser cliente habitual de locales de comida rápida. El tercer participante fue Matías Sánchez (Relacionador Público y emprendedor asociado al rubro alimenticio con varios locales en Concepción). A continuación se detalla el resultado del análisis realizado:

		Experto 1: Claudio Ramírez	Experto 2: Valeska González	Experto 3: Matías Sánchez
		¿Cuál resuelve de mejor manera el problema planteado de forma innovadora y escalable?		
Idea 1	Disponer de un servicio de auto atención, donde el cliente se prepare el pedido de acuerdo a los ingredientes que desee y finalmente cancele a través del Smartphone.	SI	NO	NO
Idea 7	Aplicación móvil para realizar el pedido y cancelar antes de llegar al local a través del Smartphone, donde se le indica el tiempo de entrega.	SI	SI	SI
Idea 14	Pantallas táctiles de auto atención en el local, para que el cliente haga el pedido y pague a través del Smartphone. La solicitud se envía directamente a preparación.	NO	NO	NO

Tabla N° 5: Análisis de panel de expertos

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis efectuado, la **idea 1** fue aprobada por el experto 1, ya que cambia radicalmente la forma en la que opera el servicio de atención, desde la preparación hasta el pago, lo que si implica que los locales modifiquen la manera en que opera el negocio, teniendo en consideración la infraestructura adecuada y las normas de higiene que aplican para la manipulación de alimentos por parte de los clientes. El experto 2 plantea que encuentra engorroso el hecho que el cliente deba realizar dos pasos para conseguir el objetivo principal, que corresponde a que el cliente disponga de sus pedidos sin esperar ni realizar filas. Por su parte el experto 3 apunta que es necesario invertir en la infraestructura del local para desarrollarla y podría ser un problema extra el hecho que los clientes manipulen los alimentos, no la ve aplicable en el corto plazo.

Con respecto a la **idea 7**, todos los expertos coincidieron que es la idea más innovadora y escalable. El experto 1 plantea que ésta impacta directamente al dolor presente, que es el tiempo de espera y las enormes filas de atención. Además, no es costosa de implementar, ya que los desarrollos de pago ya existen y no se deben cambiar la forma

en que opera la cocina, sino organizarla mejor, para garantizarle al cliente la entrega del pedido según el tiempo indicado. También se puede implementar fácilmente en otros locales de la misma cadena. Al experto 2 le parece una forma innovadora de abordar el problema, ya que le da la libertad al cliente de organizar sus actividades, puesto que conoce de antemano el tiempo de retiro. El experto 3 piensa que es la mejor solución, ya que es un sistema que te garantiza la entrega y la hora, la primera experiencia de compra es clave al momento de fidelizar al cliente, sostiene que *“promesa cumplida cliente feliz, promesa no cumplida el cliente no vuelve y no se recupera”*.

Finalmente, la **idea 14** fue desechada por los tres participantes. Para el experto 1, ésta resuelve el problema planteado, solamente traslada la fila de la caja a una pantalla de auto atención. El experto 2 sostiene que no es innovadora, ya algunos locales de otros rubros utilizan tótem de estas características. Como cliente frecuente de locales de comida rápida lo que desea es ahorrar tiempo y con esta solución debe asistir físicamente al lugar, piensa que eso ya es contradictorio. Para el experto 3 ésta no sería solución si es que se dispone de una sola pantalla, ya que cuando la rotación es alta el local colapsaría. Se necesitarían varias pantallas táctiles y esto sería un camino paralelo al proceso que existe actualmente, recién ahí se podrían evitar las filas.

Por lo tanto, según la opinión de cada uno de los expertos, la **idea 7** fue la considerada para la fase posterior de prototipado.

En el **ANEXO F – Análisis de Panel de Expertos** se puede observar el análisis detallado.

6.8 Desarrollo del Modelo de Negocios

Posteriormente a la idea seleccionada, se trabajó en el desarrollo de un modelo de negocios que la sustente y que además sea beneficioso para los dueños de locales y sus clientes. Para esto, como se indicó en el apartado 5 (Metodología) se utilizó el *Lienzo del Modelo de Negocios*, cuyo resultado se puede observar en la siguiente imagen:

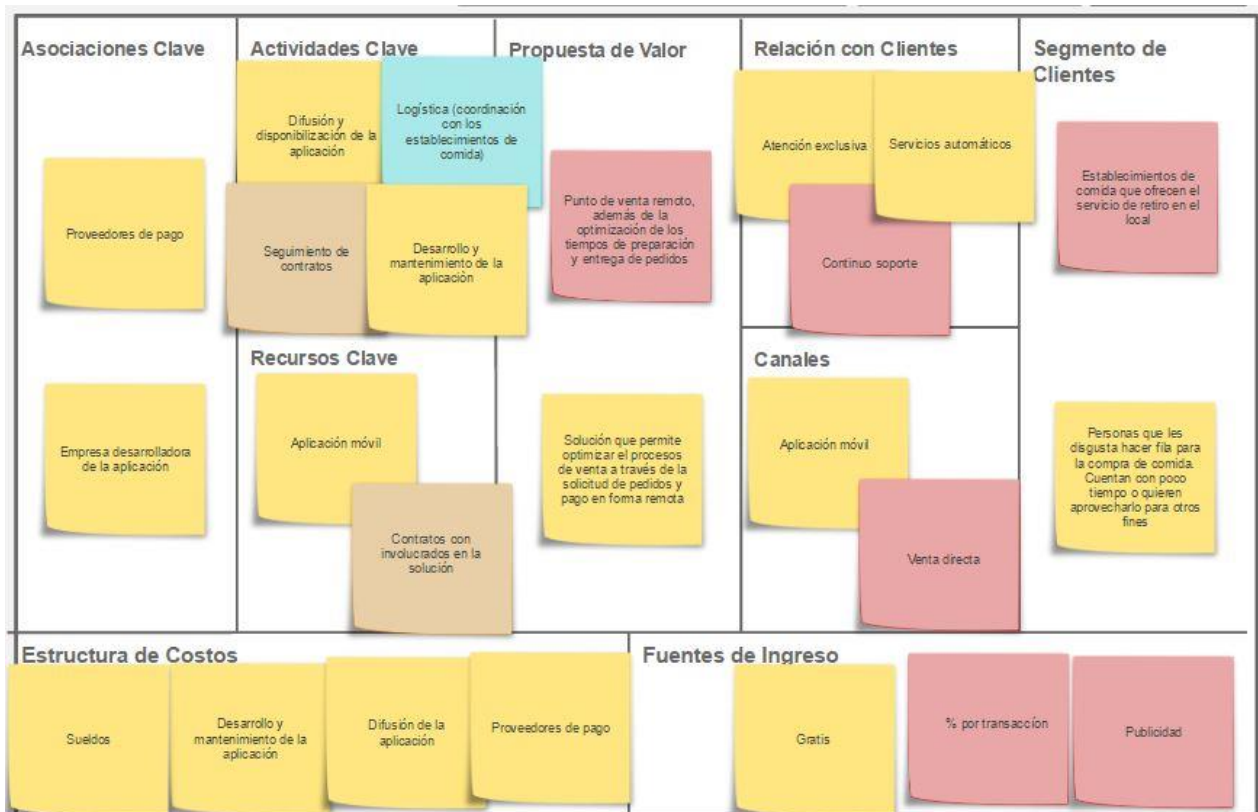


Imagen N° 13: Lienzo del modelo de negocios para la idea generada
Fuente: Elaboración propia

El desglose de cada componente del modelo de negocios es el siguiente:

- **Segmento de Clientes:**

- *Usuarios:* Corresponde a las personas que les disgusta hacer fila para la compra de comida, ya que cuentan con poco tiempo o bien desean aprovecharlo para otros fines. Apunta a usuarios que utilicen el Smartphone frecuentemente y que posea(n) tarjeta(s) de crédito.
- *Establecimientos de Comida:* Locales que ofrecen el servicio para llevar que estén dispuestos a optimizar su proceso de venta, en pos de mejorar la satisfacción de sus clientes.

- **Propuesta de Valor:**

- *Usuarios:* Ofrece a los clientes de los locales de comida una solución que permite solicitar el pedido y pagarlo en forma remota, beneficiándolos en los siguientes aspectos:
 - No realizar filas.
 - Ahorrar tiempo, para que puedan realizar otras cosas.
 - Facilidad de pago.
 - Facilidad en la solicitud de pedidos.
 - Contar con un menú variado de opciones.
 - Rapidez en la entrega del pedido, sin perder la calidad de los productos que lo componen.
 - *Locales de Comida:* Punto de venta remoto sin incurrir en infraestructura y/o costos adicionales, además de optimizar los tiempos de preparación y entrega de pedidos.
- **Canales:**
 - *Usuarios:* La propuesta de valor se ofrecerá a los usuarios a través de una aplicación móvil.
 - *Locales de Comida:* La propuesta de valor se ofrecerá mediante venta directa a los dueños/representantes de los establecimientos interesados.
- **Relación con los Clientes:**
 - *Usuarios:* Se les propician todo lo necesario para que puedan realizar el proceso de solicitud y pago del pedido. Lo anterior se complementa con servicios automáticos, ya que de acuerdo al perfil del cliente, se ofrecen promociones y acumulación de puntos, de forma automática.
 - *Locales de Comida:* Soporte continuo 24x7.
- **Vías de Ingreso:**
 - *Usuario:* La aplicación móvil se ofrecerá sin costo para la descarga por parte de los usuarios, ya que es fundamental contar con un gran número de estos para que el modelo de negocios sea sustentable.

- *Locales de Comida:* Dos son las formas de ingreso que provienen de los contratos con los establecimientos adheridos:
 - En primer lugar, los ingresos provendrán de un margen (%) por cada pedido que se concrete a través de la aplicación móvil.
 - Una vez que se cuente con suficiente tracción de usuarios, que descarguen la aplicación, se cobrará por publicidad exclusiva a cada local que desee contratar este servicio personalizado.
- **Recursos Clave:**
 - *Aplicación Móvil:* Este es el principal recurso, ya que sin esta plataforma no es factible entregar la propuesta de valor.
 - *Contratos con involucrados en la solución:* Para que esta solución sea factible es necesario disponer de contratos con todas las partes involucradas, entre las cuales se encuentran:
 - Locales de comida
 - Proveedores de pago
 - Empresa desarrolladora de la aplicación
- **Actividades Clave:**
 - *Desarrollo y mantención de la aplicación:* El desarrollo de la aplicación y su posterior mantenimiento periódico son actividades fundamentales para entregar una solución robusta y confiable a los clientes y usuarios.
 - *Difusión y disponibilización de la aplicación:* Es imprescindible propagar el uso de la aplicación entre los usuarios, ya que mientras más se unan a ésta, mayor será el interés de los locales de comida de adherirse a esa solución. Además es primordial otorgar un fácil acceso a los usuarios para que puedan descargarla.
 - *Logística (coordinación entre la aplicación y la cocina del local):* Es fundamental que exista una sincronización entre la aplicación y los procesos en la cocina del negocio, ya que una descoordinación puede desencadenar en problemas irreversibles de cara al cliente.

- *Seguimiento de contratos:* Es necesario realizar el monitoreo y seguimiento para cumplir con los puntos estipulados en los contratos con los involucrados.
- **Asociados Clave:**
 - *Proveedores de pago:* Corresponde a la(s) empresa(s) encargadas de proveer lo necesario para poder realizar las transacciones bancarias mediante la aplicación móvil.
 - *Empresa desarrolladora de la aplicación:* Al ser una aplicación compleja de llevar a cabo, se recurrirá a una empresa que cuenta con una implementación exitosa muy similar a lo que se requiere.
- **Estructura de Costos:**
 - *Desarrollo de la aplicación:* Costo inicial del desarrollo de la aplicación.
 - *Soporte y Mantenimiento de la aplicación:* Una vez que se libere una versión oficial es necesario incurrir en costos de soporte y mantenimiento de la aplicación.
 - *Sueldos:* Remuneraciones de los recursos dedicados a llevar a cabo la implementación.
 - *Difusión de la aplicación:* Contempla costos de publicidad y promoción de la aplicación en redes sociales, plataformas publicitarias, etc.
 - *Proveedores de pago:* Contempla la mantención mensual fija y la comisión cobrada por cada transacción realizada mediante la aplicación, al utilizar los distintos medios de pago.

7. TERCERA FASE: PROTOTIPADO Y TESTEO

Finalmente, se llegó a la última fase, en la cual se plasmó el estudio realizado en un prototipo visual, para validar con los usuarios, si la solución es factible de llevar a cabo o bien se debe desechar. Luego, en base a la generación de prototipos simples, se realizaron ciclos de pruebas, para ir refinando el prototipo hasta llegar a una versión lo más representativa de la solución.

Con esto se evita desarrollar una solución utilizando una gran cantidad y costosos recursos, que no resuelven el verdadero problema existente. Se debe tener claro que el lema que se debe seguir en esta fase es: “Fallar lo más temprano y barato posible”.

7.1 Primer Ciclo de Prototipado

En esta primera iteración se realizó una muestra visual de la aplicación móvil, para empatizar con el usuario. Esta fue muy sencilla, sin utilizar muchos recursos, pero lo más representativa posible de la idea que se desea probar, ya que este feedback es valioso para validar o no la solución planteada. A continuación se explicarán las pantallas más importantes del prototipo visual:



Imagen N° 14: Primer Prototipo - Agregar perfil de usuario
Fuente: Elaboración propia



Imagen N° 15: Primer Prototipo - Agregar tarjeta
Fuente: Elaboración propia



Imagen N° 16: Primer Prototipo - Escoger menú
Fuente: Elaboración propia

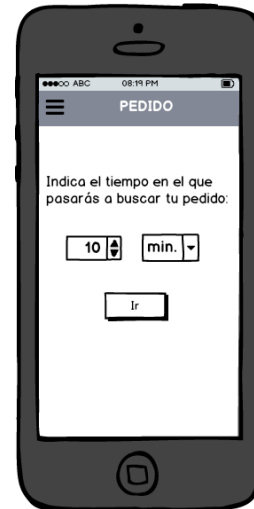


Imagen N° 17: Primer Prototipo – Indicar tiempo de retiro
Fuente: Elaboración propia



Imagen N° 18: Primer Prototipo – Confirmación tiempo de retiro
Fuente: Elaboración propia



Imagen N° 19: Primer Prototipo – Validar pedido
Fuente: Elaboración propia

- **Agregar perfil:** El usuario crea un perfil, ingresando sus datos personales, correo electrónico, creando una contraseña y subiendo alguna foto que desee (imagen N° 13).
- **Agregar tarjeta:** En esta pantalla el usuario ingresa la tarjeta de crédito a la cual se cargará el pago (imagen N° 14).
- **Escoger menú:** En la imagen se muestra la pantalla de selección de menú, donde el usuario selecciona fácilmente la opción que desea (imagen N° 15).

- **Indicar tiempo de retiro:** El usuario indica el tiempo en el que se acercará al local a retirar el pedido. Si el tiempo señalado es menor al de preparación del pedido, le aparecerá un mensaje en coordinación con la cocina del local, advirtiéndole al usuario el tiempo mínimo en el que estará listo el pedido, para que seleccione como mínimo ese valor (imagen N° 16).
- **Confirmación de retiro del pedido:** Cuando el tiempo de retiro del pedido es validado por el local, aparece la pantalla mostrada en la siguiente imagen, señalando al cliente que puede pasar a retirar el pedido en el tiempo indicado y la ubicación para que el usuario pueda ver la distancia a la que se encuentra y seguir la ruta indicada en el mapa (imagen N° 17).
- **Validar pedido al retirar:** Cuando el usuario se acerque a retirar el pedido basta con mostrar el código QR que se genera al momento de pagar, para que el dependiente del local a través de un lector de código valide el pedido y pago (imagen N° 18).

7.2 Primer Ciclo de Testeo

Aquí, nuevamente se sale a terreno, pero esta vez a probar con los usuarios el prototipo desarrollado. Se testeó este primer prototipo con 20 personas, considerando 16 potenciales usuarios y 4 dueños de locales. A estos últimos se les explicó cómo funcionaría esta aplicación en sincronización con la cocina del establecimiento.

Se utilizó un método llamado *mallá receptora de información*, el cual servirá para registrar el feedback del entrevistado respecto a la interacción con el prototipo de baja fidelidad y considerando los siguientes aspectos:

- a. Cosas que gustaron.
- b. Cosas que se pueden mejorar.
- c. Cosas que no se entendieron / Preguntas
- d. Nuevas ideas a considerar.

En el **ANEXO G – Malla Receptora de Información, Primer Ciclo de Testeo**, se puede observar en extenso los comentarios recibidos acerca de esta primera versión del prototipo.

Dentro de los criterios acordados dentro del equipo de trabajo, fue considerar las observaciones que más se repiten dentro de los usuarios, pero que además sean rápidas de implementar en el siguiente prototipo y que tengan un impacto beneficioso para los involucrados. En base a lo anterior, los aspectos a considerar fueron los siguientes:

- Ampliar la forma de pago, teniendo la opción de añadir tarjeta de débito o si el usuario lo desea, cancelar el pedido en efectivo al momento de retirarlo en el local.
- Mejorar aspectos estéticos de la aplicación, haciendo el diseño más amigable para el usuario, además de usar colores apropiados.
- Contar con mayor número de locales, indicando cuál(es) tiene(n) menor tiempo de espera.
- Tener la posibilidad de traspasar el pedido a cualquier otra persona que desee el cliente, por ejemplo que un papá pueda comprar un pedido para su hijo y que éste lo pase a retirar.
- Evaluar al local y al pedido, de modo que sirva como antecedente a otros clientes.
- Poder modificar los ingredientes del pedido, de acuerdo a las preferencias del cliente.
- Fidelización del cliente, ofreciendo la posibilidad de acumular puntos por cada compra, los que luego puedan ser utilizados por el cliente para su beneficio.

7.3 Segundo Ciclo de Prototipado

Considerando el feedback de los entrevistados y los aspectos a abordar en esta versión, se elaboró una nueva versión del prototipo, pero esta vez considerando mejorando funcionalidades y estética. El objetivo en esta iteración fue que los usuarios percibieran este prototipo lo más cercano posible a una aplicación móvil real. En las siguientes imágenes se muestran algunas de las pantallas de esta versión, para observar los principales cambios:

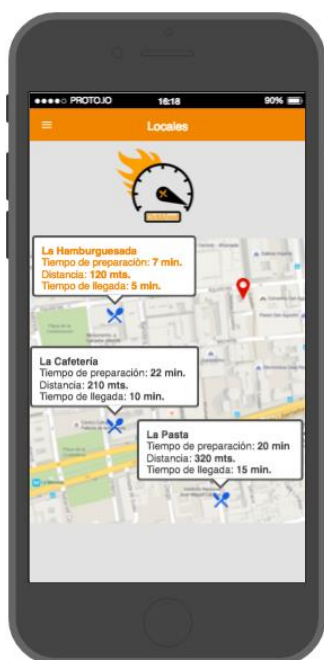


Imagen N° 21: Segundo prototipo – Locales
Fuente: Elaboración propia

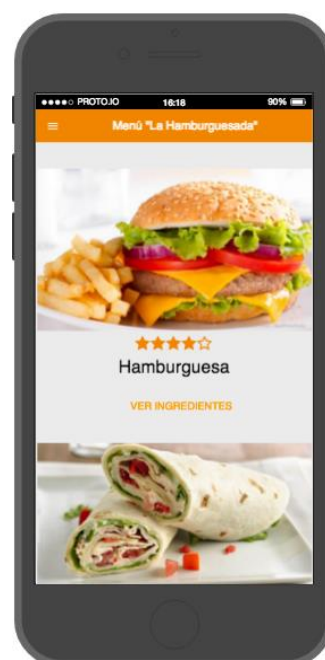


Imagen N° 22: Segundo prototipo – Menú
Fuente: Elaboración propia

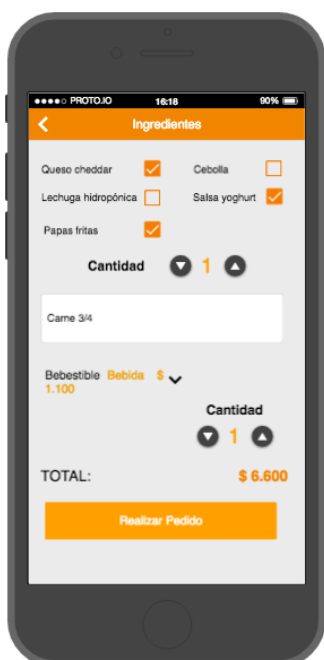


Imagen N° 23: Segundo prototipo – Seleccionar ingredientes
Fuente: Elaboración propia



Imagen N° 24: Segundo prototipo – Validar pedido
Fuente: Elaboración propia



Imagen N° 25: Segundo prototipo – Confirmar pedido
Fuente: Elaboración propia

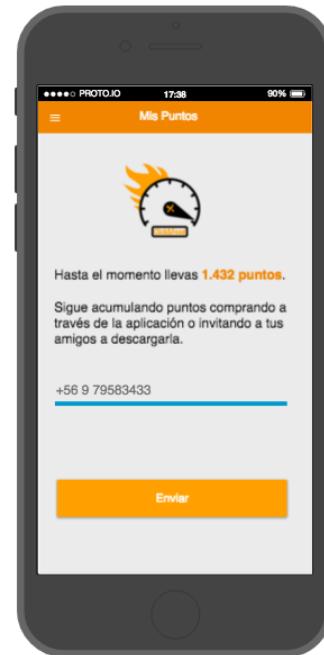


Imagen N° 26: Segundo prototipo – Mis puntos
Fuente: Elaboración propia



Imagen N° 27: Segundo prototipo – Evaluar local
Fuente: Elaboración propia

- **Locales:** En esta pantalla aparecen todos los locales adheridos que están más cercanos a la ubicación del usuario. Se resalta el que posee el menor tiempo de preparación y menor distancia (imagen N° 19).

- **Menú:** Despliega todas las opciones de la carta en forma gráfica con su evaluación respectiva por producto, para así simplificar la visión del cliente/usuario y facilitarle la solicitud del pedido (imagen N° 20).
- **Ingredientes:** El usuario selecciona los ingredientes y también algún comentario respecto a la preparación, si lo requiere. Además puede indicar si desea algún bebestible (imagen N° 21).
- **Confirmar Pedido:** Debe indicar el tiempo en el que pasará a recoger el pedido, de acuerdo a lo indicar en el local. También se selecciona el medio de pago, Efectivo/Redcompra (cuando llegue a retirar) o a través del Smartphone mediante la tarjeta de crédito añadida en el registro. (imagen N° 22).
- **Validar Pedido:** Esta pantalla es similar a la del primer prototipo, cambió el diseño y se incorporó la opción de que el cliente/usuario pueda traspasar su pedido (imagen N° 23).
- **Mis Puntos:** Se despliegan los puntos que posee el cliente/usuario, los que luego puede canjear, según se acuerde con el local. Cada cliente/usuario acumula puntos por cada pedido que se concrete a través de la aplicación y también por referenciarla a sus contactos (imagen N° 24).
- **Evaluar Local:** El cliente/usuario una vez que consumió el pedido debe evaluar al local y al producto que solicitó. Esta información será relevante para otros clientes/usuarios (imagen N° 25).

7.4 Segundo Ciclo de Testeo

Se procedió nuevamente a testear este prototipo con clientes y locatarios. En esta instancia se testeó el prototipo con 28 personas (que se enmarcan en el segmento de clientes identificado). En el **ANEXO G – Malla Receptora de Información, Segundo Ciclo de Testeo**, se pueden observar todos los comentarios recibidos sobre este modelo.

Las modificaciones realizadas en base al feedback proporcionado, fueron bien acogidos por los usuarios/clientes, ya que varios de ellos se repitieron en las cosas que gustan (buena solución, útil e intuitiva). De acuerdo al mismo criterio usado en el testeo anterior, los aspectos a considerar para un próximo paso son los siguientes:

- Poder filtrar los locales, según el tipo de comida, nombre, calificación u otra preferencia del cliente/usuario. Por ejemplo, ver solo locales que ofrezcan solo comida vegetariana en el entorno cercano.
- Indicar la cantidad de calorías de los productos que componen el pedido.
- Facilitar el registro a través de Facebook o Google+.
- Disponer de un medio de comunicación directa para notificaciones, entre el cliente/usuario y el local (puede ser un chat o a través de whatsapp), por si sucede algún inconveniente en el tiempo acordado de retiro.

En esta iteración las modificaciones a realizar a la próxima versión disminuyeron de manera considerable, por lo que se cuenta con bastantes antecedentes como para implementar la solución, la que corresponderá a una fase posterior.

8. VIABILIDAD DE LA SOLUCION

8.1 Consideraciones para Implementar la Solución

La solución a implementar luego de ser un poco más depurada de la original, es la siguiente:

“Aplicación móvil, en la cual el usuario inicialmente se registra con sus datos personales (nombre y apellido, nombre de usuario con el que desea ser identificado, celular, email y contraseña) y añade los datos de su tarjeta de crédito (requisito para poder utilizarla). Seguidamente ingresa con su usuario y contraseña registrados, inmediatamente aparecerá un mapa desplegando los locales que se encuentran más cercanos con el menor tiempo de preparación, escoge el que sea de su interés luego selecciona del menú el(los) producto(s) que desea ordenar y confirma el pedido. Posteriormente indica el tiempo en el cual pasará a retirar su pedido (aparecerá por defecto el tiempo mínimo de preparación del local) y el método de pago (efectivo redcompra, remoto). Paralelamente en sistema del establecimiento aparecerá(n) el (los) producto(s) solicitado(s) y el tiempo de llegada a retirar el pedido.

Finalmente, el cliente se acerca al mesón y valida con el Smartphone (o cancela si escogió efectivo/redcompra) y se retira del local con su pedido”.

Para que pueda ser efectiva, es necesario tener presente los siguientes aspectos:

- Contar con un empresa desarrolladora de la aplicación móvil que tenga experiencia y caso(s) de éxito en este tipos de implementación, ya que es una solución altamente compleja, debido a la cantidad de variables que considera, tales como transacciones bancarias, cantidad de usuarios, sincronización con la cocina para la preparación de los pedidos, etc.

- En el local se instalará un Tablet con un software instalado por la empresa desarrolladora, el cual estará sincronizado con la aplicación móvil. En este dispositivo aparecerán los pedidos solicitados con los tiempos indicados de retiro. Estos tiempos son monitoreados constantemente por el sistema del local, para poder cumplir el compromiso adoptado con el cliente.
- El cliente podrá cancelar el pedido, antes de que el pedido ingrese a preparación (tiempo indicado por el sistema). Si es cancelado después de haber ingresado a la cocina, se cobrará un porcentaje del pedido, a modo de castigo. En caso de haberse seleccionado la forma de pago efectivo/redcompra se hará un cargo a la tarjeta de crédito registrada (acuerdo previamente aceptado por el cliente).
- Cuando el cliente escoge pagar el pedido a través del medio efectivo/redcompra, el sistema del local le indicará al cliente el tiempo actualizado de retiro (sumando al tiempo retiro un margen de tiempo estándar utilizado para las formas de pago anteriormente mencionadas). Con esto se busca disminuir la probabilidad de que un cliente deba esperar mientras se entrega un pedido anterior.
- El local debe disponer de un encargado que esté asignado completamente a la entrega de pedidos que fueron solicitados a través de la aplicación.
- Disponer de pedidos que tengan tiempos estandarizados de preparación, con el fin de mitigar posibles incumplimientos en el tiempo de entrega.

8.2 Estrategia de Captación de Usuarios y Locales de Comida

Para que esta solución sea viable técnicamente y rentable para que pueda ser abordado como un emprendimiento, resulta fundamental contar con una tracción suficiente de usuarios que descarguen la aplicación, además de locales de comida que ofrezcan el servicio de retiro. Estos últimos, a su vez, necesitan que la aplicación cuente con un número determinado de usuarios (que sean potenciales clientes) para que quieran adherirse a esta solución.

8.2.1 Estrategia de Captación de Usuarios

- Primeramente se iniciará una estrategia de difusión de la aplicación a través de redes sociales, con una estrategia bajo el slogan: *“Prontamente en Santiago existirá una nueva forma de comprar comida sin esperas”*, buscando generar ansiedad en los potenciales usuarios y que se transmita a su entorno mediante el boca a boca.
- La aplicación tendrá un sistema de fidelización de usuarios, mediante la acumulación de puntos (los que podrán ser cobrados en alguno de los locales adheridos) si recomienda la aplicación a alguno de sus contactos.

8.2.2 Estrategia de Captación de Locales de Comida

- Se enviarán correos masivos a locales de comida que se enmarcan dentro de esta solución. En este primer apronte, se les invitará a conocer esta solución para sus clientes, en la cual podrían verse beneficiados. El objetivo es concretar una reunión presencial que pudiera originar algún acuerdo comercial con el local.
- Se visitará locales de comida, en búsqueda de la persona encargada/dueño y mediante la técnica de *elevator pitch*, captar su interés que pudiera concretar una reunión formal, en cual se le puedan entregar mayores antecedentes.
- A través de una difusión en redes sociales se buscará el interés de los encargados/dueño de locales de comida, que tengan el interés de conocer la solución y así ampliar la posibilidad de llegar a un posible acuerdo comercial.
- Ofrecer un espacio de publicidad al local en forma gratuita durante un año, si se adhiere a esta solución.
- Una vez que se concrete el acuerdo con algún local de comida, se apuesta a que el encargado/dueño de éste realice publicidad a la solución a través del boca a boca a otros locales de comida, que pudieran generar alguna oportunidad de negocio.

8.3 Estrategia de Crecimiento

Se estimará el crecimiento en un periodo de 18 meses, que es el promedio en el que se estiman las startups en fases tempranas (en este caso etapa semilla). Se abordará en las siguientes etapas:

Etapa 0: Mes 0 a 3 – Implementación

- Búsqueda de financiamiento inicial para puesta en marcha.
- Búsqueda de empresa para desarrollo de la aplicación mCommerce.
- Búsqueda de pasarela de pago (Stripe, Webpay, Paypal, etc.).
- Diseño plan de difusión de la aplicación.
- Prototipo funcional.
- Tracción con locales de comida.

Etapa 1: Mes 4 a 8 – Liberación de Aplicación Versión Beta

- Inversión en difusión de la aplicación.
- Liberar versión de aplicación móvil.
- Tracción con locales de comida (contrato de exclusividad con el local).
- Tracción con usuarios de la aplicación.
- Realizar pruebas de comportamiento de la aplicación.

Etapa 2: Mes 9 a 12 – Mejoras y lanzamiento de aplicación

- Inversión en difusión de la aplicación.
- Continuar tracción con locales de comida.
- Continuar tracción con usuarios de aplicación.
- Inclusión de mejoras detectadas.
- Lanzamiento oficial de aplicación.
- Continuar con pruebas de comportamiento de la aplicación.

Etapa 3: Mes 13 a 18 – Etapa de Crecimiento y Expansión

- Inversión en difusión de la aplicación
- Buscar financiamiento (Subsidios del Gobierno e Inversión de privados) para crecimiento.

8.4 Proyección Económica

Para poder llevar a cabo la idea de negocios, de acuerdo a las etapas de crecimiento mencionadas, es necesario contar con atisbos de cómo sería una proyección económica en el corto o mediano plazo, para determinar si resulta ser rentable este posible emprendimiento.

Considerando como ejemplo algunas aplicaciones presentes en el mercado, que prestan el servicio de reparto a domicilio y de acuerdo al modelo de negocios propuesto, una posible estructura de ingresos y costos quedaría de la siguiente manera:

Ingresos Mensuales:

- Ingresos por comisión de ventas (4% por comisión de pedido concretado a través de la aplicación).
- Publicidad para los locales (\$ 50.000 mensual).

Costos Específicos:

- Desarrollo de la aplicación (20.000 USD)
- Hardware para locales asociados (\$70.000 cada Tablet que debe ser instalado en cada local para la sincronización con la aplicación móvil).

Costos Mensuales:

- Mantención y Soporte de la aplicación (595 USD).
- Sueldos (\$1.400.000, considerando la remuneración para dos personas dedicadas completamente a este emprendimiento).
- Difusión de la aplicación (\$ 260.000, considerando \$60.000 para posicionar la aplicación a través de Google Adwords y \$200.000 para honorarios de Community Manager).
- Pago Proveedor de Pago Webpay (0,48 UF+IVA por mantención mensual y 2,95%+IVA por cada venta si es con tarjeta de crédito, ó 1,79% por cada venta si es débito).

- Pago Proveedor de Pago Khipu (1% por cada venta), a contar del segundo año.
- Hosting Amazon para página web (120 USD mensual).

Algunos supuestos a considerar para realizar la proyección económica, son los siguientes:

- Para proyectar la tracción de usuarios se utilizó la fórmula⁹: $K = i \times conv\%$, donde K corresponde a la cantidad de usuarios nuevos creados por lo que ya se tienen, i , al número de invitaciones que cada usuario envía a sus círculo de influencia y $conv\%$ al porcentaje de invitaciones convertidas en nuevos usuarios.
- La tasa de fuga de usuarios es de 10%.
- 34% de los usuarios activos normalmente compra mediante la aplicación por lo menos dos veces por semana (lunes a domingo) el primer año de operaciones.
- 34% de los usuarios activos compra mediante la aplicación por lo menos tres veces a la semana (lunes a domingo) el segundo, tercer y cuarto año.
- Durante el primer año todas las transacciones mediante la aplicación utilizan la pasarela de pago Webpay (2,95%+IVA por venta). En el segundo año se consideró que el 80% de las ventas utilizan Webpay y el 20% restante Khipu (1% por venta). El tercer año 60% de las ventas son mediante Webpay y 40% por Khipu. Finalmente el cuarto año, 50% son para cada pasarela de pago.
- Un local de comida atenderá 72 clientes al día.
- El primer año, el 25% de los locales paga por publicidad, el segundo año paga el 34% de ellos, mientras que el 50% paga el tercer y cuarto año.
- El primer año, el costo por difusión de la aplicación será a contar del sexto mes.
- Cada pedido tiene un valor de \$ 4.500.

De acuerdo a lo anterior y considerando la proyección económica para los próximos cuatro años, se estimó lo indicado a continuación:

⁹ De acuerdo a la formula de crecimiento de usuarios nuevos descrito en <http://www.concepto05.com/2015/05/growth-hacking-la-viralidad-de-un-nuevo-marketing/>

- Usuarios activos:
 - El primer año se espera tener 3.503 usuarios activos.
 - El segundo año se espera tener 31.231 usuarios activos.
 - El tercer año se espera tener 78.646 usuarios activos.
 - El cuarto año se espera tener 141.231 usuarios activos.

- Locales de comida adheridos:
 - El primer año se espera contar con 30 locales de comida.
 - El segundo año se espera contar con 150 locales de comida.
 - El tercer año se espera contar con 371 locales de comida.
 - El cuarto año se espera contar con 670 locales de comida.

- Ventas a través de la aplicación:
 - El primer año se espera realizar 2.382 ventas a través de la aplicación.
 - El segundo año se espera realizar 31.856 ventas a través de la aplicación.
 - El tercer año se espera realizar 80.219 ventas a través de la aplicación.
 - El cuarto año se espera realizar 14.4061 ventas a través de la aplicación.

- Ingresos por venta:
 - El primer año se espera un ingreso de \$ 1.274.790 por ventas a través de la aplicación.
 - El segundo año se espera un ingreso de \$ 30.545.734 por ventas a través de la aplicación.
 - El tercer año se espera un ingreso de \$ 117.521.460 por ventas a través de la aplicación.
 - El cuarto año se espera un ingreso de \$ 241.324.827 por ventas a través de la aplicación.

De acuerdo al análisis de sensibilidad, realizado al flujo de caja (ver **ANEXO H – FLUJO DE CAJA**), se obtuvieron los resultados que se observan en la siguiente tabla:

Tasa de descuento	15,50%
VAN	\$ 49.806.047
TIR	36%
Inversión	\$ 14.560.000

Tabla N° 9: Resultado Análisis Flujo de Caja
Fuente: Elaboración propia

La inversión podrá ser recuperada en el cuarto año.

8.5 Alternativas de Financiamiento

A continuación se indican tres posibles opciones de financiamiento que permitirían desarrollar esta idea de negocios:

- Start-Up Chile Programa Seed¹⁰, proporciona \$20.000.000 para desarrollar la idea de negocio, que se encuentran en etapas tempranas. El beneficiario debe aportar el 10% del resto del financiamiento.
- Concurso Capital Semilla¹¹, Corfo financia un monto único de \$25.000.000, considerando el 75% del total del proyecto. El beneficiario deberá realizar un aporte de al menos el 25% restante.
- Jump Chile¹², concurso nacional de emprendimiento de la PUCV que otorga un financiamiento que va desde \$3.000.000 a \$6.000.000 dependiendo de la idea de negocio.

¹⁰ <http://www.startupchile.org/programs/seed/>

¹¹ <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/concurso-capital-semilla>

¹² <http://www.jumpchile.com/>

9. CONCLUSIONES

Todo indica que Chile será un país líder de América Latina en temas de innovación y emprendimiento tecnológico en el corto plazo, donde resulta cada vez más frecuente encontrar potenciales emprendedores que identifican un problema cotidiano y desarrollan una solución innovadora y factible, que no existe en el ámbito local. Es por esto que la búsqueda de este tema de tesina nace desde la motivación de emplear los conocimientos y herramientas adquiridos durante el magíster para resolver un problema muy común en Chile como es el excesivo tiempo de espera y enormes filas en que incurren las personas en el momento que desean adquirir un producto para alimentarse, puesto que en la sociedad de hoy en día una de los recursos más escasos resulta ser el tiempo.

La metodología propuesta permitió abordar la problemática considerando distintos ámbitos de exploración e investigación, recolectando suficiente información para generar una hipótesis sobre si efectivamente existe un dolor que afecte a los clientes y locatarios de los establecimientos de comida. Con las herramientas utilizadas se pudo comprobar que este dolor efectivamente sucede, existiendo actualmente soluciones que permiten ordenar y pagar pedidos, sin embargo solamente para despacho a domicilio, no existe alguna que permita ordenar en el trayecto y pagar para retiro en el local, lo que afecta a la experiencia de clientes, que son habituales de este servicio.

Conociendo las reales necesidades que necesitan cubrir los principales involucrados en el problema, se emplearon variadas técnicas para encontrar una solución que fuera innovadora y factible de desarrollar, sin incurrir en esfuerzos desmedidos. Para esto fue necesario realizar constantes validaciones con usuarios y clientes, que permitieron finalmente generar una solución viable.

De acuerdo al análisis financiero, esta idea de negocio resulta ser rentable de desarrollar como emprendimiento, por lo que todo el trabajo realizado en esta tesina servirá como elemento de entrada para la postulación a financiamiento.

Para el autor queda la satisfacción por el tema escogido, ya que se propuso una idea innovadora y disruptiva frente a un dolor existente en la actualidad. Como un posterior paso, se encuentra el poner en marcha este emprendimiento. Además se visualiza la posibilidad de escalar esta solución a otros negocios (no solamente el rubro alimenticio), donde también ocurre el dolor identificado.

10. BIBLIOGRAFIA

- DESIGN Thinking: Innovación en Negocios por Mauricio J. Vianna [et al]. 1ª edición electrónica Río de Janeiro, MJV Press, 2013. 165p. ISBN 978-85-65424-04-2.
- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocios. 1ª edición en libro electrónico Barcelona, Deusto S.A. Ediciones, 2011. 288p. ISBN 978-84-234-2841-0.
- SALAS, Carlos. Expertos en sistemas complejos: En Otros países es inconcebible que alguien se cuele en la fila [en línea] La Nación en internet. 2 de agosto, 2016 < <http://www.lanacion.cl/noticias/tecnologia/entrevista/experto-en-sistemas-complejos-en-otros-paises-es-inconcebible-que/2016-08-01/174007.html>> [consulta: 24 agosto 2016].
- MAJLUF, Juan P. Chile lidera el uso de smartphones en Latinoamérica con 7,9 millones de usuarios [en línea] IAB Trends en internet. 9 de agosto, 2016 < <http://iabtrends.cl/2016/08/09/chile-lidera-el-uso-de-smartphones-en-latinomaerica-con-7-9-millones-de-usuarios/>> [consulta: 24 agosto 2016].
- EMARKETER. 2 Billion Consumers Worlwide to Get Smartphones by 2016 [en línea] <<http://www.emarketer.com/Article/2-Billion-Consumers-Worldwide-Smartphones-by-2016/1011694>> [consulta: 15 junio 2016].
- CRITEO. State of Mobile Commerce Growing like a weed Q1 2015 [en línea] <<http://www.criteo.com/media/1894/criteo-state-of-mobile-commerce-q1-2015-ppt.pdf>> [consulta: 13 febrero 2016].
- GROWTH HACKING COMUNIDAD LATAM. Growth Hacking [en línea] <<http://growthhacking.cl/que-es-growth-hacking/>> [consulta: 14 diciembre 2016].

ANEXO A – Introducción y Fases del Design Thinking

Tim Brown, CEO e impulsor de Design Thinking en IDEO¹³, planteó la siguiente definición: *“Design Thinking puede ser descrita como una disciplina que utiliza la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios, puede convertirse en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado”*. Esto se observa gráficamente la siguiente figura.



Corresponde a una metodología de innovación que propone el hecho de pensar como los diseñadores, es decir usar un pensamiento deductivo¹⁴ que es poco convencional en el mundo empresarial. Esta forma de pensar permitirá identificar problemas y generar soluciones innovadoras, usando simultáneamente la divergencia y la convergencia, el lado derecho (sentimientos, imaginación, creencias, fantasías, corre riesgos) y el lado izquierdo (lógica, ciencia, práctico, estrategias, seguro) de nuestro cerebro. Por lo cual

¹³ Compañía estadounidense que se dedica a la Innovación y Diseño (<http://www.ideo.com>).

¹⁴ Actividad de la mente que permite inferir necesariamente una conclusión a partir de una serie de premisas. Esto quiere decir que, partiendo de lo general, se llega a lo particular.

todas las personas podemos ser *Design Thinkers*, sólo es necesario entrenar este tipo de razonamiento, y *pensar fuera de la caja*¹⁵.

En la siguiente figura se puede observar cómo funciona el cerebro con la creación y elección de opciones usando la divergencia - convergencia.

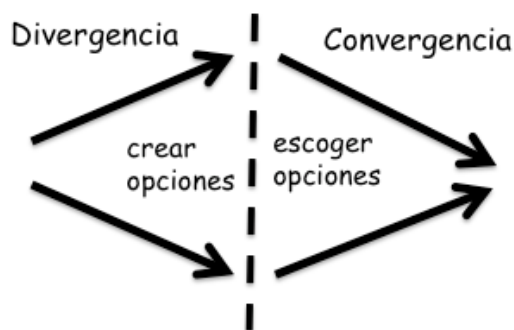


Imagen: Modelo de divergencia y convergencia de nuestro cerebro
Fuente: Elaboración propia

Las fases del Design Thinking se describen a continuación:

Fase 1 – Empatizar: Cuando se inicia un proyecto de *Design Thinking*, generalmente no se conoce el tema. Por tanto es necesario realizar una inmersión preliminar. En esta fase se deberá empatizar con el posible cliente/usuario para poder identificar qué tipo de producto o servicio es el que realmente requiere y no presentarle una solución que no es la que busca.

Fase 2 – Definir: Una vez que se han detectado las necesidades o inquietudes que afectan al cliente/usuario, se realiza un análisis y síntesis de la información recolectada en la fase anterior. Luego de esto ya se está en condiciones de definir el problema a

¹⁵ Es una metáfora que significa pensar diferente, de manera no convencional o desde una nueva perspectiva.

abordar y sobre el cual se trabajará para encontrar una solución disruptiva¹⁶ que satisfaga los requerimientos identificados.

Fase 3 – Idear: Luego de definir el foco sobre el cual se trabajará, comienza la fase de ideación. De acuerdo al problema detectado, se debe propiciar una sesión generativa de ideas, en lo posible contando con un equipo de trabajo multidisciplinario, ya que en primera instancia se aceptan todas las ideas sin importar lo irreal que puedan ser, y esto es más eficiente cuando las personas se desempeñan en distintas áreas. Uno de los errores frecuentes que se cometen es el hecho de comenzar el *Design Thinking* desde esta fase, no considerando las anteriores, lo que puede derivar en la implementación de una idea que no satisfaga las verdaderas necesidades del cliente/usuario.

Fase 4 – Prototipar: En esta fase se generan elementos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que acerquen a la solución final (algo con lo que se pueda interactuar). Además es un método para optimizar un producto o un proceso a través de aproximaciones progresivas a una solución satisfactoria, mediante un procedimiento de prueba y error. Aunque esta fase sea presentada al final del *Design Thinking*, puede realizarse a lo largo del proyecto en paralelo a las fases anteriores.

Fase 5 – Testear: Corresponde a solicitar el feedback y opiniones a los posibles clientes/usuarios sobre el/los prototipo(s) que se han creado. Las preguntas que deben responderse en esta fase son “qué es lo bueno”, “qué podría mejorarse”, “qué no se entendió” y “qué nuevas ideas agregarías”. Luego se debe(n) refinar la(s) solución(es) y poder mejorarlas en base el feedback proporcionado.

Aunque se pueda pensar *Design Thinking* corresponde a una metodología secuencial, es decir comenzar en la fase 1 y avanzar fase tras fase hasta finalizar en la fase 5 y obtener una solución, esto no es así, ya que cada una de estas fases es un proceso iterativo en

¹⁶ Se refiere a cómo puede un producto o servicio que en sus orígenes nace como algo residual o como una simple aplicación sin muchos seguidores o usuarios convertirse en poco tiempo en el producto o servicio líder del mercado.

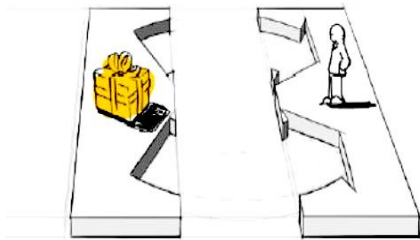
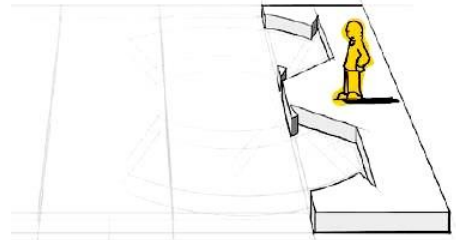
el que muchas veces se requiere volver un paso anterior para poder obtener la *solución viable* deseada.

El alcance de este trabajo de título contemplará el desarrollo de un prototipo visual de la solución encontrada, es decir se detectarán las necesidades del cliente/usuario, se definirá el problema a abordar, se generará un portafolio de posibles soluciones y se escogerá una de ellas para realizar un prototipo visual.

ANEXO B – Módulos que componen el Business Model Canvas

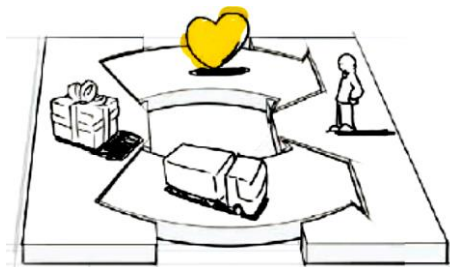
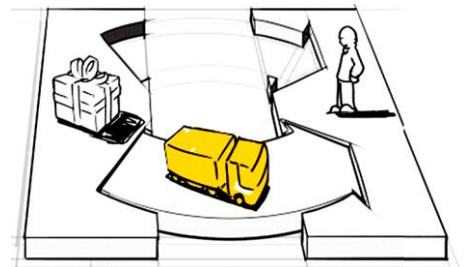
A continuación se explicará brevemente cada uno de los nueve módulos que componen el *Business Model Canvas*, en el orden que se deben abordar:

Segmento de Clientes: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes se pueden agrupar en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes, además se pueden definir uno o más segmentos de mercado, ya sea grandes o pequeños.



Propuesta de Valor: Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Dicho de otra forma es lo que la empresa ofrece a sus clientes y que la diferencia de la competencia. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, rapidez del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

Canales: Corresponde a la forma en que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Existen dos tipos de canales, directos (venta online) e indirectos (tienda propia, mayorista).

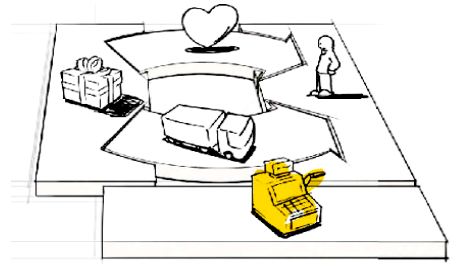


Relaciones con Clientes: Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con sus clientes. Puede ser personal (asistencia personal a clientes o asistencia personal exclusiva) o automatizada (autoservicio) y está basada en la

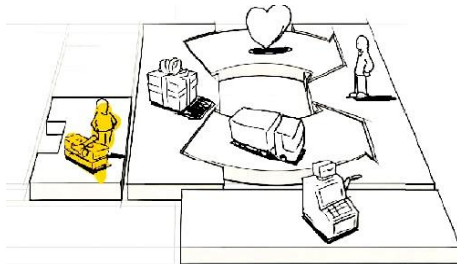
captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de las ventas (ventas sugestivas).

Fuentes de Ingresos: Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Un modelo de negocios puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

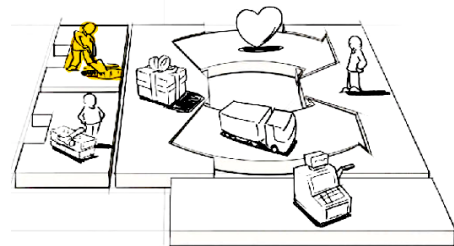
- Ingresos derivados de transacciones por pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos por servicio postventa de atención a clientes.



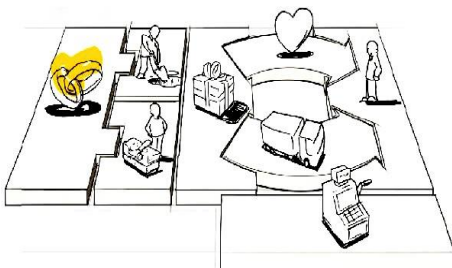
Recursos Clave: Describe los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de socios clave.



Actividades Clave: Corresponde a las acciones más importantes en que debe emprender una empresa para tener éxito, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Pueden ser de producción, resolución de problemas o de plataforma/red.



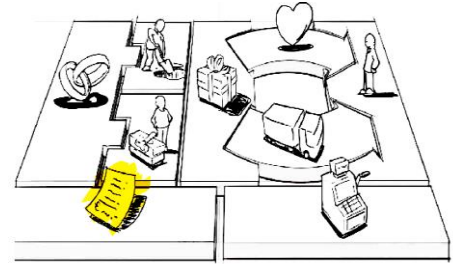
Asociaciones Clave: Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar su modelo de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos.



Existen cuatro tipos:

- Alianza estratégica entre empresas no competidoras.
- Alianza estratégica entre empresas competidoras.
- Joint ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.

- Estructura de Costos:** Se describen los principales costos en los que incurre la empresa al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo.



ANEXO C – Benchmark de Soluciones Actuales

Starbucks Mobile Order & Pay

Características Generales

- Permite ordenar y pagar un pedido antes de llegar al local, con lo cual se evita el tiempo de espera en la fila.
- Disponible para iOS, Android y Windows Phone (Smartphone y Tablet).
- Originaria de Estados Unidos.
- Permite inicio de sesión a través de registro previo en Starbucks.
- No está habilitada para Chile (presente en EEUU, México, China, Hong Kong, Alemania, Tailandia, Suiza y Francia).
- Utiliza la geolocalización¹⁷ para encontrar las tiendas más cercanas, además de los horarios de atención.
- Bastante simple e intuitiva de utilizar.
- Fideliza al cliente a través de acumulación de puntos Starbucks, los que puede canjear por algún producto de la empresa.

Funcionalidades

- Se puede:
 - Personalizar la bebida caliente o fría de acuerdo a gustos personales, y guardarlos como preferencia, para solicitarlos en el local.
 - Observar la información nutricional de cada producto ofrecido por Starbucks.
 - Editar información de contacto de la persona que está ingresada en la aplicación.
 - Editar información correspondiente al método de pago, para recargar la tarjeta Starbucks, a través de tarjeta bancaria o cuenta PayPal.
 - Registrar la tarjeta Starbucks para acumular puntos y canjearlos por productos Starbucks.
 - Regalar una giftcard con productos Starbucks ingresando el correo electrónico de la persona a quien se le desea realizar el regalo.
- Una vez escogidos los productos que se desean, se confirma el local en el que se va a retirar el pedido y se paga la orden, apareciendo el tiempo estimado de entrega de la solicitud. Finalmente el cliente no tiene nada más que acercarse en el tiempo indicado, y retirar la orden.

Gráfica

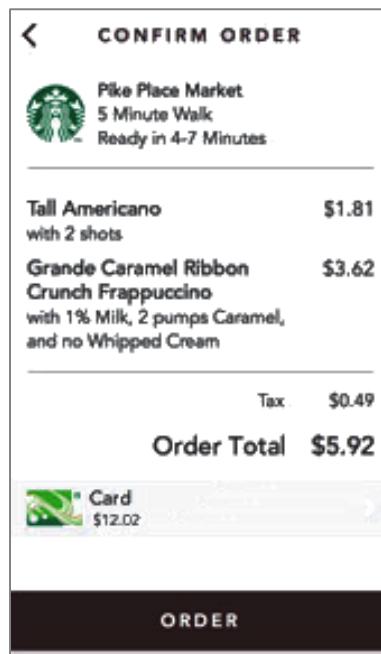
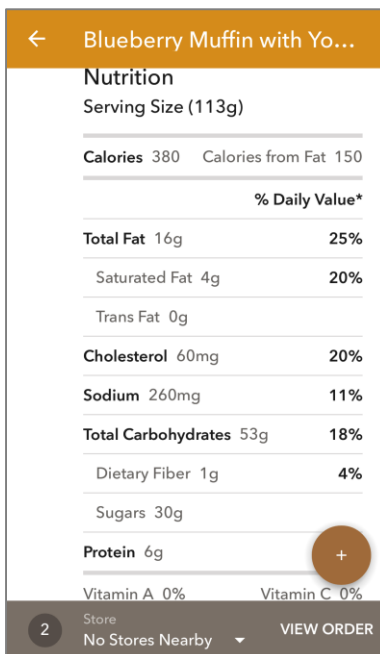
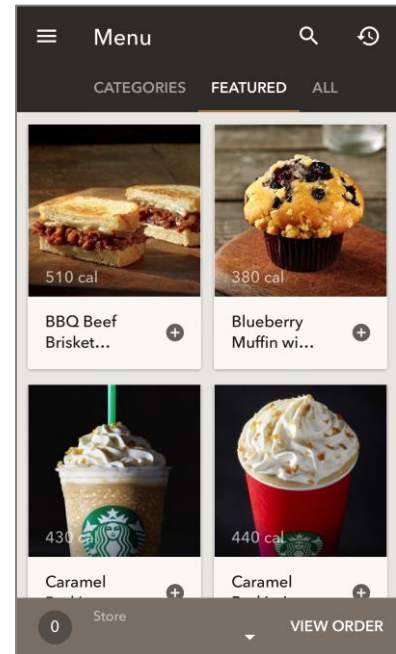
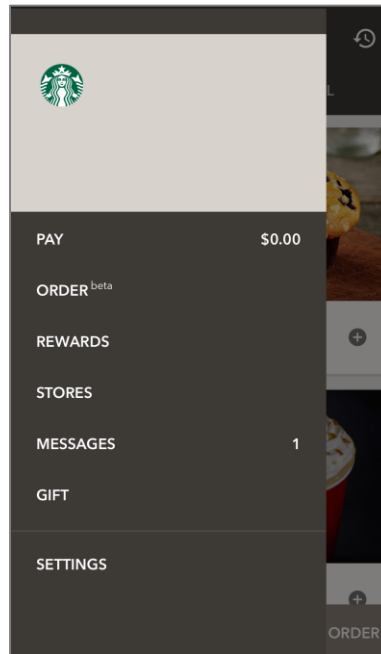
- Predomina el color gris en varias tonalidades para el fondo, mientras que los botones o letras de interacción están en color café.
- El ícono de la aplicación corresponde al de la marca Starbucks (conocida en todo el mundo), el cual muestra a una sirena en color blanco enmarcada en un círculo de color verde.

Deficiencias

¹⁷ Capacidad de obtener la ubicación de un dispositivo móvil conectado a internet.

- Las transacciones realizadas a través de la aplicación resultan ser bastante vulnerables a hackers, los que pueden obtener fácilmente los datos bancarios del cliente (actualmente se está trabajando en el reforzamiento de la seguridad).

Aplicación Móvil



Ícono de la Aplicación



Waitbot

Características Generales

- Proporciona datos en tiempo real de casi cualquier área donde podría haber una fila de espera.
- Disponible para iOS y Android.
- Originaria de Estados Unidos.
- Permite inicio de sesión a través de registro previo, o cuenta existente de Facebook.
- Disponible solamente en idioma Inglés.
- No está habilitada para Chile.
- En la versión analizada se puede observar el tiempo de espera para servicios como transporte público, desayuno tardío, aeropuertos, servicio médico (hospitales y centros médicos) y restaurantes.

Funcionalidades

- Al escoger el área del cual se desea saber el tiempo de espera, se agrega una dirección de referencia, sobre la cual se despliega un listado de todos los centros de interés, indicando la distancia a la que se encuentra y el tiempo de espera. También es posible observarlos a través de un mapa.
- Cada opción se indica con un color específico para simplificar la visión de la opción escogida.
 - Color verde, no requiere de espera.
 - Color amarillo, el servicio se encuentra ocupado, con una espera considerable (0-60 / 60-120 minutos).
 - Color rojo, el servicio se encuentra congestionado, requiere de una gran espera de atención (120+ minutos).
- Permite al usuario registrar en Waitbot el tiempo de espera en el que se encuentra actualmente, con el objetivo de advertirle a otros usuarios posibles demoras.

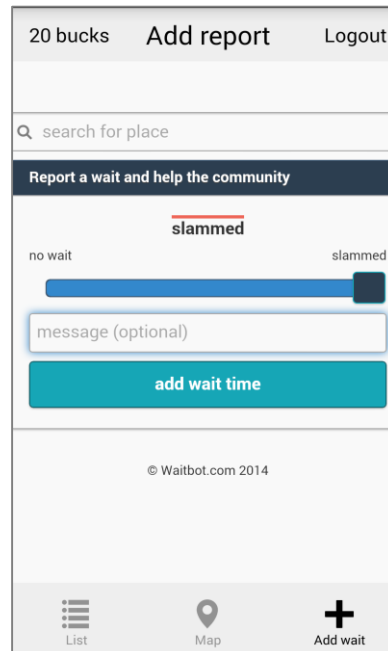
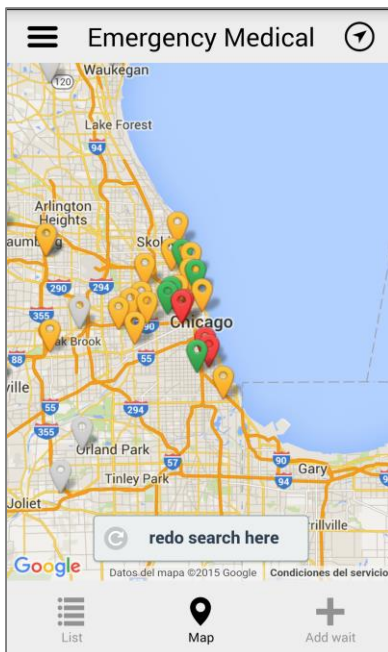
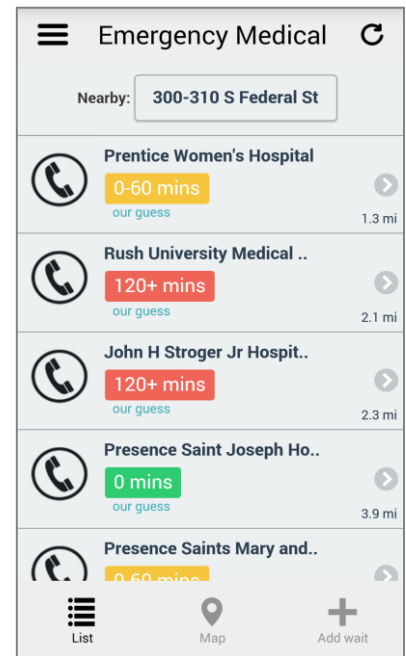
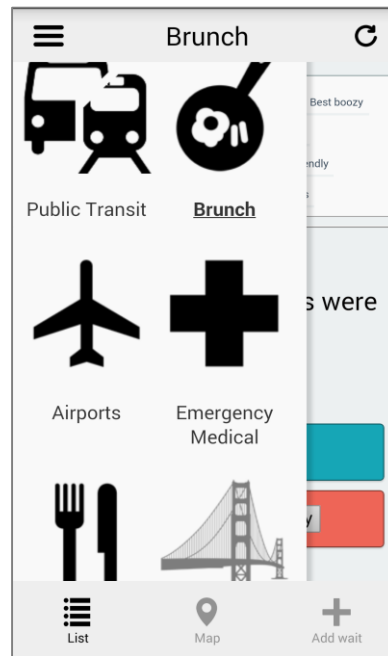
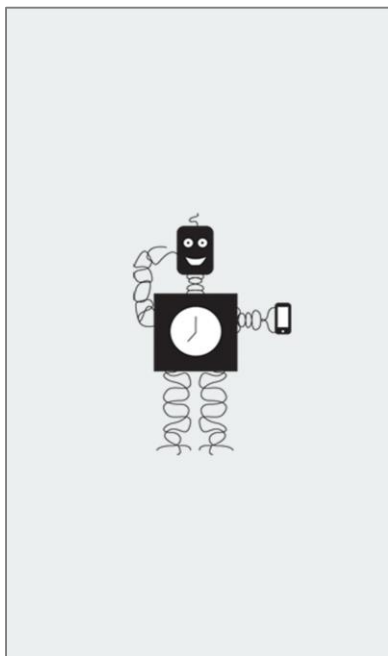
Gráfica

- Los colores predominantes son el gris claro para el fondo y negro para texto.
- Además de los colores indicados anteriormente para los distintos rangos de espera (verde, amarillo y rojo), los botones interactivos se destacan con rojo y calipso.
- El ícono de la aplicación es de color negro y blanco, y el logo corresponde a la cabeza de un robot (simulando la automatización).

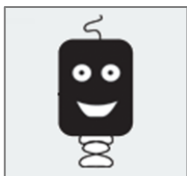
Deficiencias

- No posee opciones de personalización, como por ejemplo rango de distancia deseado para la búsqueda de servicios.
- Si bien la aplicación resulta ser bastante intuitiva, no dispone de una sección de ayuda que permita al usuario resolver alguna duda, o saber con quien puede contactarse en caso de algún problema.

Aplicación Móvil



Ícono de la Aplicación



SmartQ

Características Generales

- Sistema de gestión de colas de espera.
- Disponible para iOS y Android.
- Originaria de España.
- No necesita de registro previo ni inicio de sesión.
- Disponible solamente en idioma Español.
- Habilitada para Santiago de Chile.
- Para que sea posible escoger un turno (número de atención) a través del Smartphone es necesario que el que la empresa que brinde el servicio tenga instalado el sistema SmartQ.
- Intuitiva y fácil de utilizar.

Funcionalidades

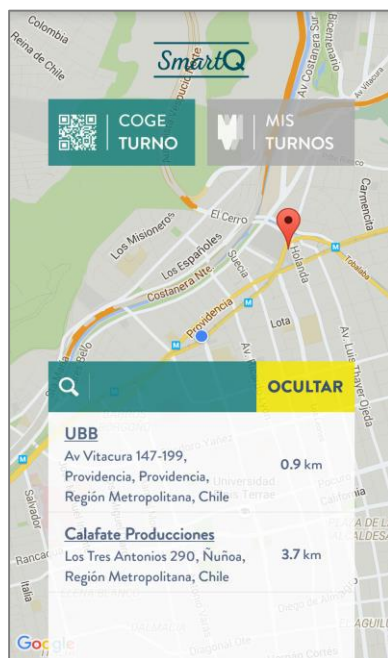
- Para retirar un número de atención de forma electrónica desde el Smartphone se puede proceder de dos formas.
 - A través del mapa desplegado buscar el centro que presta el servicio requerido, al seleccionarlo se asigna automáticamente un turno, indicando cuantas personas se encuentran en espera, y el tiempo aproximado de atención del número establecido.
 - Asistir personalmente al centro de atención deseado, y escanear el código QR que se encuentra en dicho lugar. Automáticamente se asignará un turno indicando cuantas personas se encuentran en espera, y el tiempo aproximado de atención del número establecido, por lo que si éste resulta ser demasiado extenso permitirá al usuario realizar otros trámites, ya que podrá hacer el seguimiento a través de la aplicación.

Gráfica

- El color más predominante en la aplicación corresponde al verde, para texto se usa blanco y azul, mientras que para resaltar el número de atención e interacciones importantes se usa amarillo.
- El ícono de la aplicación es de color verde con letras amarillas, y el logo corresponde a un número de atención tradicional que están presentes en cualquier centro de atención por turno.

Deficiencias

Aplicación Móvil



Ícono de la Aplicación



Festibar

Características Generales

- Aplicación móvil que permite realizar compras de productos alimenticios en conciertos, desde el Smartphone.
- Disponible para iOS y Android.
- Originaria de España.
- Disponible solamente en idioma Español.
- No Habilitada para Santiago de Chile.
- Utiliza tecnología de código QR.

Funcionalidades

- Primero verificar que se dispone de saldo en el monedero virtual de Festibar. Si no es así se debe añadir la cantidad de dinero deseada a través de tarjeta de crédito.
- Seleccionar el(los) producto(s) de preferencia, y luego generar el pedido.
- Al confirmar el pago, se generará un código QR, el que debe ser presentado en el stand respectivo para que sea escaneado por la persona responsable. Con esto mitiga el tiempo de espera para el procedimiento tradicional de compra.
- Si se acaba el saldo, es factible recargarlo mediante la lectura de un código QR desplegado directamente desde cajeros automáticos o puestos físicos del recinto.

Gráfica

- Los colores más utilizados en la aplicación son el amarillo para el banner principal, color blanco para el fondo y negro para el texto. Además se utiliza el color verde para resaltar las secciones de interacción de transacciones.
- El ícono de la aplicación está compuesto por un vaso de cerveza (amarillo) y un Smartphone (negro y blanco) desplegando un código QR (azúl).

Deficiencias

- No dispone de un menú de ayuda para los usuarios.

Aplicación Móvil



Menu	
Añadir Saldo	
Pedidos	5.00 €
Leer Código QR	
	5.00 €
	5.00 €
	5.00 €
	10.00 €
	5.00 €
	5.00 €

← Tarjeta de Crédito

VISA MasterCard

Número de tarjeta de crédito !

mm/yy

CVV !

☒ Recordar la tarjeta de crédito para el futuro

NUEVA TARJETA DE CRÉDITO

🔒 Sus datos sensibles de la tarjeta son encriptados usando SSL (sistema de seguridad) antes de la transmisión a nuestro proveedor de servicios de pago seguro. Los datos de tu tarjeta no están guardados en este teléfono o en nuestros servidores.

Productos		
	REFRESCOS	5.00 €
	CERVEZA	5.00 €
	AGUA	5.00 €
	COMBINADOS	10.00 €
	HAMBURGUESA	5.00 €
	BOCADILLOS	5.00 €

Productos		
	HAMBURGUESA	5.00 €
	BOCADILLOS	5.00 €
	PIZZAS	7.50 €
Saldo actual: 0.00 €		
Cantidad	Pedido	
+ 2 -	2 HAMBURGUE SA 10.00 €	
Precio final. Tasas & imp. incl.		
GENERAR PEDIDO: 10.00 €		

Ícono de la Aplicación



Características Generales

- Plataforma web que permite obtener número de atención digital.
- Disponible a través de sitio web, pudiéndose acceder de un dispositivo móvil o computador de escritorio. No es necesario descargarla
- Originaria de Chile.
- Disponible solamente en idioma Español.
- Se encuentra implementada en Santiago para algunas Notarías, centros de Servipag y Chilexpress. Mientras que en La Serena solamente se encuentra habilitada para Notaría Reinoso.
- Registro y/o ingreso a través de cuenta de Facebook, Google+ o en forma manual.
- Intuitiva y fácil de utilizar.
- Se integra con el sistema manual que posee el lugar de atención.

Funcionalidades

- Se debe iniciar sesión previo registro.
- Seleccionar el servicio y local al cual se desea asistir.
- Se solicita un número de atención. Inmediatamente se despliega el turno asignado.
- Posteriormente se hace un seguimiento del turno asignado. Se despliega el número actual de atención en el local, cuantas personas se encuentran esperando en la fila, además de cuantos números existen antes y el tiempo aproximado de atención.

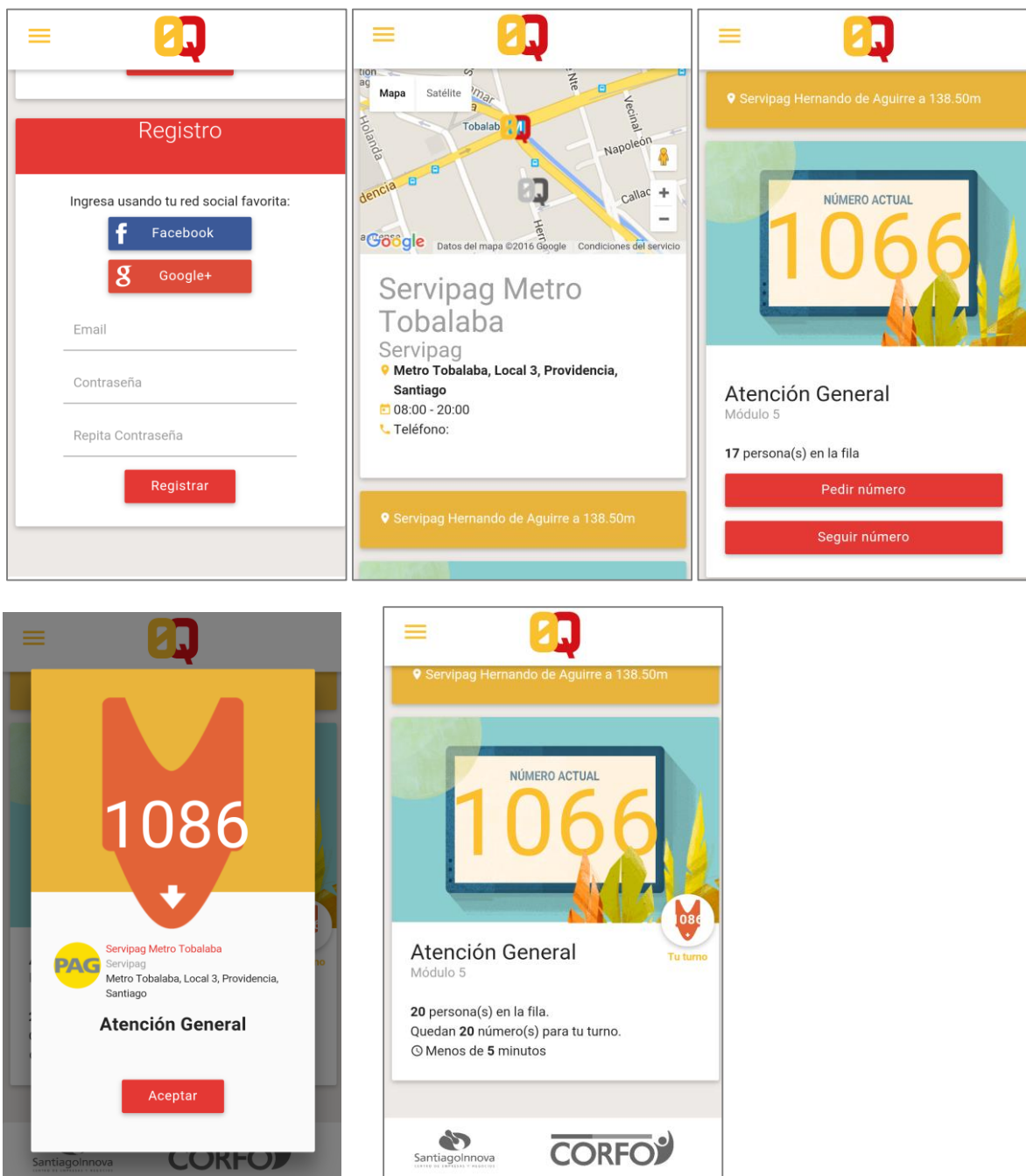
Gráfica

- Los colores más utilizados en la aplicación son el rojo para las secciones de interacción, color blanco para el fondo y negro para el texto.
- El ícono de la aplicación está compuesto por un cero (color amarillo) y q (en color rojo) haciendo referencia “zero queue” en inglés, que significa 0 fila.

Deficiencias

- Si se solicita un número de atención desde un dispositivo de escritorio y no se dispone de un dispositivo móvil, no es posible evidenciar el número de atención asignado, ni tampoco es posible hacerle seguimiento mientras el usuario se dirige al local, por lo que existe un riesgo de perder el turno.

Aplicación Móvil



Ícono de la Aplicación



ANEXO D – Brainstorming

1. Aplicación para pedir por Smartphone antes de llegar al local.
2. Pagar pedidos por Smartphone: Al llegar al local, de acuerdo a lo que el cliente desee consumir realiza el pedido y paga a través de la aplicación, apareciendo el tiempo de entrega, permitiendo realizar otras cosas.
3. Software de administración de pedidos, que permita realizar la priorización de pedidos de acuerdo a algún criterio (por ejemplo, de los que demoran menos a los que demoran más)
4. Pagar pedidos por Smartphone a través de código QR que basta solo con escanear en caja
5. Detectar cantidad de clientes in tiempo real a través de bluetooth y avisarles cuanto tiempo de espera tienen, para que se acerquen a comprar.
6. Separar una fila para clientes con la aplicación que paga por Smartphone y fila para los que pagan de manera tradicional.
7. Asistente virtual para atención, que atienda antes que el cliente se coloque en la fila
8. Mejorar el funcionamiento de la cocina, cosa de que tengan listas preparaciones más demandadas y no las preparen solo después de pagar.
9. Más disponibilidad de cajas.
10. Habilitar cajas de atención de acuerdo a la cantidad de clientes que estén en la caja actual
11. Aumentar dotación de empleados.
12. Elaborar nuevamente procesos de atención al cliente, de acuerdo a locales de otros países que sufrieron problemas similares.
13. Incentivos para trabajadores de los locales para maximizar funciones.
14. Estar constantemente consultando al cliente in situ qué es lo que mejoraría, como encuentra la situación actual y qué se podría hacer para mejorar.
15. Reponer oportunamente los ingredientes más requeridos.
16. Anticipar el procesamiento de algunos alimentos.
17. Entrenar a varios empleados en la tienda para que en momentos de alto tráfico en los puntos de pago, apoyen la atención de clientes.
18. Realizar levantamiento de modelo “as is” para convertirlo en modelo “to be”, analizando las brechas existentes.
19. Saber que alimentos son los que más se venden y tenerlos preparados para atender la demanda.
20. Pagar vía Smartphone antes de llegar al local y solamente llegar a retirar el pedido.
21. Dar ticket con tiempo de atención aproximado y con cuantas personas están esperando antes.
22. A través de aplicación obtener ticket con tiempo de atención aproximado y con cuantas personas están esperando antes.
23. Contar con un menú no muy amplio de opciones que permitan estandarizar los tiempos de pago y atención.
24. Colores que estimulen el gusto pero que no sean sobrecargados.
25. Que esperen sentados en butacas se llama el número en la medida que salga el pedido para respetar el orden de las solicitudes.
26. Tener un lugar de muestra o de espera con cosas para picar, para hacer más amena la espera.

27. Antes de comenzar a servir asegurarse de haber preparado todos los insumos.
28. Medir el rendimiento de las líneas de producción, así como conocer los tiempos improductivos y las causas de improductividad para cada una de ellas.
29. Asignado la posición exacta de los utensilios.
30. Una máquina dispensadora de productos gratuitos para hacer más amena la espera.
31. Haber asignado las labores a cada uno de los que conforman tu equipo.
32. Tirar promociones en horarios de menor afluencia para fomentar la ida en otros horarios.
33. Colocar promociones personalizadas de acuerdo a cada cliente.
34. Aplicar descuentos u ofertas especiales, para hacer más grata la espera.
35. Snacks (dulces) para ofrecer a los clientes que esperan.
36. Promoción en tiempo real a los clientes en local.
37. Autoservicio de clientes para pago.
38. Autoservicio para que los clientes se preparen los alimentos.
39. Autoservicio para que los clientes compren los alimentos ya listos.
40. Pantalla táctil de pedida de alimentos en local.
41. Colocar máquinas con pedidos más solicitados en los locales para autoservicio del cliente.
42. Trabajadores que vendan en forma movable.
43. Trabajadores que cobren en la fila.
44. Tener solo atención para llevar.... tipo automac.
45. Copiando el modelo de atención de McDonald's o algo parecido y en complemento con el modelo de negocios de pedidos ya.
46. Productos más consumidos, preparados x defecto.
47. Comunicar el tiempo estimado de espera para reducir sustancialmente la ansiedad defecto.
48. Mejorar maquinas actuales.
49. Vender combos asociados a una cuenta con puntos acumulados, como forma de fidelizar al cliente (pueden estar listos desde antes).
50. Mandando sms, wsp para anticipar pedido.
51. Mejorando temas de proceso en la cocina.
52. Decoración diferente, como adornos temáticos, sonidos y aromas.
53. Turno para que el cliente no deba hacer fila.
54. Minutos de atención publicados en tablero digital, para que el cliente decida si realizar la fila.
55. El espacio físico mientras hace la fila está lleno de experiencias. Siempre tiene música, está decorado acorde a la atracción, tiene juegos, cambios de colores, fondos y personajes en tamaño real para tomarse fotografías, muñecos animados y videos, entre otros.

ANEXO E – Menú de Ideas

	Idea 1
Categoría	No Tecnológica
Idea	Autoservicio de pago con tarjeta
Descripción	Los clientes se preparen el pedido y al final cancelan con tarjeta crédito/débito (parecido a los servicios de auto atención de los supermercados).
	Idea 2
Categoría	Tecnológica
Idea	Mensaje instantáneo al teléfono móvil
Descripción	Detectar cantidad de clientes en tiempo real a través de bluetooth y avisarle al cliente cuanto tiempo de espera tiene, para que se acerquen a comprar.
	Idea 3
Categoría	No Tecnológica
Idea	Entrenamiento de personal
Descripción	Entrenar a todo el personal para apoyen la atención de clientes en momentos de alto tráfico en los puntos de pago.
	Idea 4
Categoría	Tecnológica
Idea	Asistente virtual de atención a clientes para pago
Descripción	Asistente virtual que atienda antes que el cliente se coloque en la fila y envíe el pedido directamente a preparación.
	Idea 5
Categoría	No Tecnológica
Idea	Entrega de número de atención
Descripción	Dar ticket con tiempo de atención aproximado y con cuantas personas están esperando antes.
	Idea 6
Categoría	No Tecnológica
Idea	Estandarizar tiempos de atención
Descripción	Contar con un menú no muy amplio de opciones que permitan estandarizar los tiempos de pago y atención.
	Idea 7
Categoría	Tecnológica
Idea	Aplicación móvil de pago y solicitud del pedido
Descripción	Realizar el pedido y pagar antes de llegar al local, apareciendo el tiempo de entrega, para que el cliente solamente se acerque a retirar el pedido.
	Idea 8
Categoría	No Tecnológica
Idea	Preparación de pedidos más demandados de antemano
Descripción	Mejorar el funcionamiento de la cocina, cosa de que tengan listas preparaciones más demandadas y no las preparen solo después de pagar.

	Idea 9
Categoría	No Tecnológica
Idea	Rediseños de procesos actuales de atención a clientes
Descripción	Elaborar nuevamente procesos de atención al cliente, de acuerdo a locales de otros países que sufrieron problemas similares.
	Idea 10
Categoría	Tecnológica
Idea	Aplicación móvil para pago con código QR
Descripción	Pagar pedidos por a través de código QR que basta solo con escanear en caja.
	Idea 11
Categoría	Tecnológica
Idea	Caja de atención para pago con Smartphone y otra para pago tradicional
Descripción	Separar una caja para clientes que pagan por Smartphone y caja para los que pagan de manera tradicional.
	Idea 12
Categoría	No Tecnológica
Idea	Mejoramiento en línea de producción existente
Descripción	Medir el rendimiento de las líneas de producción, así como conocer los tiempos improductivos y las causas de improductividad para cada una de ellas, para su posterior optimización.
	Idea 13
Categoría	No Tecnológica
Idea	Lanzamiento de promociones
Descripción	Lanzar promociones en horarios de mayor afluencia para fomentar la ida en otros horarios.
	Idea 14
Categoría	Tecnológica
Idea	Pantalla de auto atención de clientes
Descripción	Pantalla táctil de pedida y pago de alimentos en local y que se envíe directamente a preparación.
	Idea 15
Categoría	No Tecnológica
Idea	Movilidad de trabajadores para atención de clientes
Descripción	Trabajadores que vendan en forma movable y se envíe directamente a preparación.
	Idea 16
Categoría	No Tecnológica
Idea	Cambio de modelo de negocios
Descripción	Copiando el modelo de atención de McDonald's o algo parecido y en complemento con el modelo de negocios de pedidos ya.
	Idea 17
Categoría	Tecnológica

Idea	Mensajería instantáneo al teléfono móvil
Descripción	Mandar mensajes por SMS o Whatsapp, para anticipar pedido.
	Idea 18
Categoría	Tecnológica
Idea	Tablero digital de información al cliente
Descripción	Tablero digital con los minutos de atención aproximados en caja y tiempo de espera para entrega del pedido, para que el cliente decida si realizar la fila.
	Idea 19
Categoría	No Tecnológica
Idea	Venta de pedidos mediante puntos de fidelización
Descripción	Vender pedidos asociados a una cuenta con puntos acumulados, como forma de fidelizar al cliente (pueden estar listos desde antes).
	Idea 20
Categoría	No Tecnológica
Idea	Servicio al automóvil
Descripción	Tener solo atención para llevar, tipo automac.
	Idea 21
Categoría	Tecnológica
Idea	Autoservicio con pago vía Smartphone
Descripción	Los clientes se preparan el pedido y al final cancelan a través del Smartphone.
	Idea 22
Categoría	No Tecnológica
Descripción	Una máquina dispensadora con los pedidos más demandados.
Idea	Máquina dispensadora
	Idea 23
Categoría	No Tecnológica
Idea	No realizar filas y espera cómoda del cliente
Descripción	Que los clientes esperen sentados en butacas, se llama el número en la medida que salga el pedido para respetar el orden de las solicitudes.
	Idea 24
Categoría	Tecnológica
Idea	Software de gestión de pedidos
Descripción	Software que permita realizar la priorización de pedidos de acuerdo a algún criterio (por ejemplo, de los que demoran menos a los que demoran más).
	Idea 25
Categoría	No Tecnológica
Idea	Tener listos los pedidos más demandados
Descripción	Saber que alimentos son los que más se venden y tenerlos preparados para atender la demanda.
	Idea 26
Categoría	Tecnológica
Idea	Aplicación móvil de entrega de números de atención

Descripción	A través de aplicación obtener ticket con tiempo de atención aproximado y con cuantas personas están esperando antes.
--------------------	---

ANEXO F – Análisis de Panel de Expertos

		Experto 1: Claudio Ramírez	Experto 2: Valeska González	Experto 3: Matías Sánchez
IDEA 1	SI	Cambia radicalmente la forma en la que opera el servicio de atención desde el la preparación hasta el pago. Sin embargo, creo que puede ser la de mas difícil implementación para el tipo de locales al que se está apuntando, ya que significaría para ellos cambiar su negocio y poner un énfasis casi absoluto en la preparación de la comida ya que al ser preparado por los propios clientes existirían una serie de temas sanitarios que se tendrían que regular para que los autoricen a trabajar, temas que van desde los contenedores de comida hasta la manipulación que realizarían los clientes. Es muy innovador pero requiere de cambios culturales principalmente, ya que la gente en general no conoce los protocolos de manipulación de alimentos, aunque las nuevas tendencias de consumo puedan apuntar en el futuro a que la gente por un tema de transparencia prefiera preparar ellos mismos sus alimentos.	NO Encuentro muy engorroso realizar dos pasos para lograr un objetivo, que en este caso es tener el pedido rápido. Si bien creo que mitiga muy bien los tiempos de atención, muchas veces el cliente quiere que lo atiendan y si es ágil mucho mejor. Como cliente tecnológica encuentro espectacular que se pueda pagar a través del teléfono, pero hay muchas veces que deseo que me atiendan y yo solamente deseo comer.	NO Tendría que ser una fila aparte de la común donde se le de mas espacio al cliente ansioso, al que no soporta la espera. Una persona q siempre esta apurada optará por este tipo de filas, una buena oportunidad para reducir la espera en personas mas dinámicas y de tiempos acotados incorporando la tecnología, creo que daría resultados para este segmento. Encanta el hecho que se pueda pagar con QR y desde el Smartphone. Sin embargo se necesita tener mucha mayor cuidado a estar los alimentos a disposición del cliente, además de invertir en la remodelación de la infraestructura actual, para que cumpla con los estándares legales para estos fines.

IDEA 7	SI	La solución en sí no es tan innovadora, pero si lo puede ser si lo acotamos al tipo de locales al que se está apuntando. Creo que la solución apunta al dolor central y además no involucra costos significativos ya que el desarrollo de un app de pagos es algo que existe y no deberían ser de tan caro desarrollo. Por otro lado los cambios internos en la operación de la cocina no debería ser costosa ya que para ellos los pedidos seguirán llegando como siempre, sólo que no desde la aprobación de la caja del local, mas bien desde el teléfono de cada cliente. A diferencia de la primera, esta solución no obliga a la empresa a cambiar de forma radical la forma en la que opera su cocina. Además permite realizar permitiría realizar promociones personalizadas, de acuerdo al perfil del cliente desde antes que decida comprar, ya que la experiencia del cliente se inicia en el trayecto hacia el punto de venta.	SI	Me parece una forma innovadora de abordar el problema, ya que la da la libertad al cliente de hacer el pedido proveyéndole información en tiempo real. En Chile no he visto un local de comida que tenga una aplicación que ofrezca este servicio. Creo que para allá vamos con las App. Como cliente frecuente de locales de comida chatarra la usaría. Paris está también trabajando en una App que permitirá cancelar los productos para evitar las filas, por lo que es un indicio de qué es necesario descongestionar los locales en general y para el cliente es muy fácil ir al local de al lado, ya que priorizan sus tiempos, para hacer otras actividades.	SI	Creo que es la mejor ya que es un sistema que te garantiza la entrega y la hora, obviamente se debe cumplir con los tiempos de entrega estimados en la aplicación, ya que la primera experiencia de compra es clave al momento de fidelizar al cliente, promesa cumplida cliente feliz, promesa no cumplida cliente no vuelve y no lo recupera. Es importante entonces apoyar con una buena atención y no equivocarse en los tiempos. Además no requiere de inversión en cambio de infraestructura, sí debe ser clave la organización y procesos en la cocina, para garantizar la entrega en el tiempo establecido.
IDEA 14	NO	Si bien el uso de tecnología se encuentra incorporada en la idea, creo que se cae en el análisis del primer paso, es decir, si apunta o no al dolor. En este caso el dolor esta asociado en parte a tiempos de atención, y la solución no viene a reemplazar pasos que ya se realizan, creo que lo único que se lograría es trasladar la cola de la caja a la cola de la pantalla táctil.	NO	Debo ir al local a realizar el pedido y lo que quiero ahorrar es tiempo. No soluciona el problema de los tiempos por que requiere que esté físicamente en el lugar, además de esperar de igual forma el pedido. He visto locales de otros rubros que colocan tótem de auto atención y las largas filas se formal de igual manera. Además no lo encuentro innovador.	NO	No es solución si es que tienes una sola pantalla, ya que cuando la rotación es alta colapsaría. Necesitaría varias pantallas táctiles y sería un camino paralelo al proceso que existe actualmente, recién ahí podría evitar las filas. La verdad no me parece ni innovadora y barata de implementar.

ANEXO G – Malla Receptora de Información

Primer Ciclo de Testeo

Cosas que gustaron	Cosas que pueden mejorar
• Pagar antes de llegar al local y solamente pasar a retirar • Permite optimizar los tiempos de una persona (planificarse para realizar otras cosas que desee) • Fácil de usar • Intuitiva • Muy útil • Simplicidad en el registro (no solicita mucha información para el registro del usuario) • Que tenga el mapa de ubicación del local • Seguridad al pagar a través del Smartphone y no en el local	• No veo necesario colocar una foto de perfil. • Ampliar la forma de pago, teniendo la opción de añadir tarjeta de débito o si el usuario lo desea, cancelar el pedido en efectivo al momento de retirarlo en el local. • Tener la opción de poder agregar más productos al pedido, que éste no sea tan rígido y también que cada cliente tenga la opción de armar su propio menú o pedido. • Mejorar aspectos estéticos de la aplicación, haciendo el diseño más amigable para el usuario, además de usar colores apropiados. • No queda claro con una foto el contenido del menú, debe mostrar el contenido de cada menú. • No quiero ver un solo local, me interesaría observar cuál(es) de mí alrededor tiene(n) menor tiempo de espera. Por ej. Comparar dos locales Starbucks. • Falta una introducción para lo que realmente abarca la aplicación.
Cosas que no se entendieron	Nuevas ideas a considerar
• En que parte se escoge el restaurant o local que quiero? • Cómo harán los locales para que estén en el tiempo que uno quiere? • Dice los locales que están más cerca? • Si hay retraso te avisa también? • Es como PEDIDOS YA para retirar en el local? • El menú de qué local es? Podré ver otros locales? • Es obligación colocar foto? • Se puede armar el pedido? • Cuando selecciono la foto del pedido me da la descripción? • Qué pasa si me demoro o no llevo a buscar el pedido? Me devuelven la plata? • Qué pasa si le compro a un hijo, cómo lo pasa a buscar? • Qué pasa si se me descarga el teléfono? Cómo verifico que pagué el pedido? Entrego mis datos? • Los medios de pago son webpay? Puedo hacer depósitos bancarios? • Puede ingresarse una tarjeta de débito? • Puedo pedir varios menú a la vez? • Hay fotos del menú? • Cuando confirmo, el pago se hace automático? • Quien escanea el código QR? • Puedo modificar el menú? • Puedo pedir a la carta? • Se puede agregar propina? • Hay opción de delivery? • Funciona por georeferencia? • Cómo se entrega la boleta, te la entregan por correo o física en el local? • Queda registro de los pedidos? • Menú predefinido o puedo explorar la carta? • Qué pasa si quiero un producto sin un ingrediente, por ej. Una hamburguesa sin tomate?	• Poner un mapa de los lugares que tiene menos cantidad de público y lugares que se encuentren más cercano. • Agregar un historial de mis pedidos • Cuando realice un pedido debiera existir una opción para que el usuario comentarios acerca de lo que le gustaría excluir. Por ej. sin salsa, sin cebolla, etc. • Poder evaluar el local, como uber. • Colocar más opciones de locales. Antes del menú que entregue el listado de locales suscritos y que están cercanos o donde yo lo quiera retirar. Por ejemplo voy en Temuco y compro algo que quiero comer en Los Ángeles, mientras viajo. • Opción de cambiar/quitar algún ingrediente • Poder comprar con redcompra. • Agregar un video explicativo de qué es lo que realiza la aplicación. • Beneficios por ser cliente habitual, por ej. acumular y puntos por cada comprar y después de cierta cantidad canjearlo. • Opción de comprar para todo el mes en una hora programada (una lata hacerlo todos los días). • Opción de añadir algo más, si me olvidé de comprar algo ya habiendo cancelado el pedido. • Fidelización, completé una cierta cantidad de compras y me premian. • Opción de viralizar, sugerir a un amigo y obtener algún descuento • Añadir un monto a mi cuenta y distribuirlo como quiera. • Añadir locales que más frecuente, por ej. "Mis locales frecuentes" • Quiero comer en un local y mi amiga en otro, quiero pasar a buscar los dos al mismo tiempo. • Boleta digital (sin papel ayuda a la sustentabilidad).

Segundo Ciclo de Testeo

Cosas que gustaron

- Poder administrar tu tiempo, y poder pedir la comida con anterioridad al llegar al local
- Rapidez y claridad en uso de la aplicación.
- La ficha completa de los productos con el tiempo de preparación
- Saber los tiempos de espera de cada local y poder decir en cuanto tiempo voy a buscar la comida.
- Todo.
- Me gustó el sentido de la aplicación y su utilidad. Soluciona un problema existente de forma fluida y entretenida. El video explica de forma didáctica su objetivo.
- La fluidez del esquema
- Lo fácil y rápido que uno puede comprar
- Me gusto el video introductorio y la facilidad para operar en la aplicación
- La rapidez para solicitar el pedido
- Que presta un servicio muy útil y pertinente para los tiempos actuales
- Fácil la compra, pocos clics.
- Poder seleccionar los ingredientes del producto
- - Que se puede hacer clic para agregar o quitar ingredientes. - La descripción del menú
- La idea y la información sobre la comida
- La funcionalidad en sí y lo práctico, ya que entrega estimaciones de tiempo que son útiles a la hora de tomar una decisión
- el método, los colores
- es fácil de usar e intuitiva me gusta la opción de que otro lo pueda retirar súper bien que de el tiempo de espera, baja la ansiedad del comprador
- La cantidad de opciones que tengo para elogiar mi comida
- Interacción y fácil servicio
- Muy buena aplicación
- La rapidez del servicio, y lo novedoso de la App
- Que es un método óptimo para ahorrar tiempo.
- Concepto claro, servicio innovador
- Te da la opción cercana y la más rápida Se puede realizar pago por el teléfono Puntos y descuentos
- Amigable Útil



Cosas que pueden mejorar

- Mayor precisión en los pedidos
- Nada que mejorar
- Dar la opción de ordenar por tipo de comida y también por georeferenciacion
- Manejo de usuarios
- Agregar la hamburguesa como un ingrediente.
- Priorizar el video explicativo, ya que personalmente no lo había visto.
- Además de verse los locales en mapa... Podría tener otra modalidad de vista... Como por ejemplo, un listado enumerado. Una gráfica más atractiva tal vez, tipografías
- aumentar la variedad de productos
- Se puede mejorar la consistencia de la información para llegar a un prototipo de validación.
- Mas opciones de ingredientes para el producto
- Q sea más simple aún (los pasos para realizar el pedido y pago)
- Colocar alguna especie de icono representativo en los locales para no ir uno por uno buscando, si ya tengo claro que quiero pizza por ejemplo tener una especie de buscador y me muestre sólo locales de pizza cercanos.
- La gráfica de la App en algunas vistas, uniformar. Por ejemplo usar 3 tamaños de tipografías, alineados los textos a la izquierda o central. Me parece que puede que la tipografía puede ser un poco pequeña en algunas partes.
- - Que se pueda volver atrás una vez estoy en el menú. - Que se puede agregar mas cosas antes de finalizar la compra.
- Al hacer clic me costaba que avanzara la página
- Incluir un tutorial express además del video
- La vista del menú, más pequeño o en cuadrículas, para aprovechar el espacio de la pantalla, elección de la bebida o agregados
- simplificar partes: -en la primera parte en vez de ingrediente que sea "comprar", porque no se entiende que al clickear ingredientes estas aceptando la compra - en la parte del menú que inmediatamente te de la opción de modificar ingrediente y no hacer otro paso.
- Las imágenes de la comida sea realista
- Un poco más de detalle o instrucciones
- La grafica
- La introducción del video, mas variedades de herramientas. agrupar por comuna y región
- Agregar rutas
- Concepto de cobro de comisión por ventas con dinero en efectivo y con el pago directo en el comercio. Para la entrega de los productos, cada local tendría que habilitar un espacio para la entrega?
- Destacar lugares en al mapa con todos los locales y automáticamente te dirija al lugar según lo que quieras comer, por ej. comida vegetariana cual queda más cerca
- Pagar con cheque restaurante



Cosas que no se entendieron



- Entendí todo
- La duda que tengo es como me aparecen los lugares de comida que están cerca si no puse mi dirección
- Es bastante simple Los puntos se canjean como descuento en otros pedidos?
- Puedo cambiar mi localización geográfica? Lo puntos donde los puedo usar?
- Donde se debe colocar el tiempo de retiro. No entendí que era eso lo que había que poner.
- El mapa se supone muestra los lugares cercanos a donde estás tu? Si es así, te otorgará más detalle de los sitios? La pantalla de Agregar Tarjeta que aparece luego de registrarte le falta explicar más, para que agregas la tarjeta? cobras comisión? es como Uber
- Yo trataba de pinchar los restaurantes en el mapa y no me resultaba, ya que después entendí que debía arrastrar mi dedo para que aparezca el mensaje.
- Todo claro, esquema fluido
- nada
- El mapa de ubicación no se entiende que se debe seleccionar local para seguir avanzando.
- Al comienzo la partida fue con ayuda.
- No se entendió en el mapa los criterios para delimitar los locales que muestra. Ej. 2 km distancia a la redonda? Hasta cuanto estoy dispuesto a ir a buscar el pedido?
- ¿cuál es la función de los puntos?
- - Sin contraseña igual ingresé. - Seleccione locales y luego no puedo elegir el que yo quiera, sólo el último seleccionado. (entendería que es sólo en el prototipo)
- ¿Cómo se canjeará los puntos? ¿Cómo y donde califico la comida?
- Para que el código QR? complica el proceso de compra ejemplo UBER no utiliza eso y es mas simple ese paso
- Todo muy claro
- ¿Mapa de GPS? ¿Qué debo hacer?
- Como llegara el código... llegara a un mensaje de texto? Llegara al mail? O se presenta por la misma App
- Poner colores semáforos
- Si con esta plataforma, 20 personas compren al mismo tiempo en un mismo local, cómo evita las colas?
- Si el pedido se atrasa me avisa?



Nuevas ideas a considerar

- Que sea mas corto el proceso para concretar la compra
- Ninguna
- El tiempo de preparación es estándar? Si el local esta lleno y la cocina esta lenta, se modifica el tiempo de espera? Dar la opción si es para servir o llevar Adicionar bebestibles Podrías adicionar el servicio de delivery también
- Podría reservar mesa para llegar a comer al local
- Agregar la distancia del local que elijo en relación a mi ubicación.
- El registro para que sea más rápido podría ser vinculado a otra red social, aunque desconozco si para eso es necesario autorización específica.
- Tal vez podría agregar un temporizador al momento de hacer el pedido
- Tener la opción de enrolar tu huella para ingresar a la aplicación. Tener la posibilidad de indicar la cantidad de calorías que estoy consumiendo con compra, es decir si le quito o pongo ingredientes me vaya sumando las calorías. Tener la opción de despacho a domicilio por un recargo extra. tener la posibilidad de ver comentarios de otras personas además de las estrellas de puntuación. Agregar como medio de pago los puntos que te regalan o restar los puntos acumulados a la compra que quieras hacer.
- 1.-Mas opciones de pago como redcompra, no solo tarjeta bancaria, 2.-Que de la opción de ingresar correos electrónicos de amigos o teléfonos para que llegue la aplicación.
- Incorporar tiempo de transporte a cada local (tipo waze o google maps) según el tráfico. Que la pantalla de evaluación aparezca como mensaje de la App con posterioridad al uso del código QR de pago... de lo contrario nadie la responderá.
- Es necesario una pantalla intermedia entre el pedido y el pago que muestre el resumen del pedido, local, el tiempo de preparación. Para re- confirmar con el cliente y dar la opción de agregar productos ó modificar algún ingrediente.
- facilitar el registro con Facebook
- Combinar con la funcionalidad del delivery, incluir además del tiempo promedio y distancia el precio promedio (en el mapa) Que te envíe una notificación cuando exista un cambio en el tiempo o un imprevisto, notificación cuando un tercero retire el pedido opcionalmente que te pueda informar de promociones vigentes en los locales y que consolide feedback de los usuarios para tener una evaluación promedio y/o recomendaciones del servicio del local de comida
- Opción de agrandar combo, o solicitar extras
- Unos cupones de descuentos sería bueno o un regalo.
- Más iconografía
- Que sea una real necesidad en la población
- Agregar un buscador por: tipo de comida, nombre de restaurant, comuna, mejor calificación... etc. Tener un tipo chat, con cada restaurant que se elige, así se puede interactuar con el mientras se hace el pedido y así se hacen consultas o pedidos que la App no te da.
- Todo bien
- Opción de qué tipo de comida deseas comer
- Descuento en horario punta

ANEXO H – Flujo de Caja

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Usuarios Nuevos		-	3.892	34.701	87.384	156.929
Usuarios Fugados			389	3.470	8.738	15.693
Usuarios Totales		-	3.503	31.231	78.646	141.237
Locales de Comida			30	150	371	670
Ingresos						
Ingresos por publicidad	\$	-	\$ 375.000	\$ 2.550.000	\$ 9.275.000	\$ 16.750.000
Ingresos por Ventas	\$	-	\$ 1.274.790	\$ 30.545.734	\$ 117.521.460	\$ 241.324.827
Ingresos Totales	\$	-	\$ 1.274.790	\$ 30.545.734	\$ 117.521.460	\$ 241.324.827
Costos/Gastos						
Desarrollo App	\$	13.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenición App	\$	-	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
Hardware Locales	\$	-	\$ 2.100.000	\$ 8.400.000	\$ 15.470.000	\$ 20.930.000
Sueldos	\$	-	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Difusión App	\$	1.560.000	\$ 3.120.000	\$ 3.120.000	\$ 3.120.000	\$ 3.120.000
Disponibilización (Apple y Google Play)	\$	-	\$ 81.716	\$ 65.241	\$ 65.241	\$ 65.241
Comisión Proveedores Pago	\$	-	\$ 1.284.928	\$ 23.429.771	\$ 66.330.051	\$ 141.959.559
Hosting amazon	\$	-	\$ 948.960	\$ 948.960	\$ 948.960	\$ 948.960
Costo Total	\$	14.560.000	\$ 13.735.604	\$ 42.163.972	\$ 92.134.252	\$ 173.223.760
Neto	\$	-14.560.000	\$ -12.460.814	\$ -11.618.238	\$ 25.387.208	\$ 68.101.067

