

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

“REPARTIJA”

Aplicación web para el cobro de facturas colectivas y CRM para gestión de clientes en bares y restaurantes.

Entregado como requisito para la obtención del título de
“Máster en Dirección Comercial y Marketing”

Carlino José, 297185

Leites Manuel, 203503

Tutor: Gustavo Rubinsztein Goldfarb

Declaración de autoría

Nosotros, **José Carlino** y **Manuel Leites**, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

-La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos la Maestría en Dirección Comercial y Marketing;

-Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;

-Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;

-En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;

-Cuando la obra se basa en trabajo realizado juntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue construido por nosotros;

-Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Asimismo, queremos dejar constancia de que, para la redacción, análisis y diseño de ciertos apartados del trabajo, utilizamos el apoyo de la herramienta *ChatGPT*, desarrollada por *OpenAI*. Esta herramienta fue utilizada como complemento para:

- Mejorar la redacción y claridad de los textos.
- Discutir y estructurar ideas relacionadas con la propuesta de solución.
- Diseñar cuestionarios de entrevistas y encuestas de investigación.

La utilización de esta tecnología fue con fines de apoyo, sin que en ningún momento se haya comprometido la autoría, el análisis crítico ni la originalidad del contenido presentado en este documento.

- Firma de los autores, insertada gráficamente, aclaración de firma y fecha


José Carlino


Manuel Leites

10/04/2025

Agradecimientos

Quisiéramos agradecer principalmente a nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional en todo momento.

A nuestro tutor, Gustavo Rubinsztein por haber sido nuestra guía en el desarrollo de este proyecto y por haber aportado el nombre de nuestra aplicación. *“Ustedes están creando una app para poder dividir la cuenta... Repartija”*.

A la Universidad ORT y a todos sus profesores por el conocimiento que nos impartieron para poder llevar adelante este proyecto.

A todos los profesores y conocidos quienes nos sirvieron de consultores durante toda la investigación; en especial a Pablo Fernández, Alfredo Baliño, Gonzalo Mordecki y Guiliana Casaretto.

A nuestros compañeros de la maestría con quienes compartimos muchas horas de estudio.

Por último, a todas aquellas personas que de alguna manera nos ayudaron y nos acompañaron durante estos años de estudio.

A todos, gracias.

José/Manuel

Resumen ejecutivo

Existen dos desafíos claves a resolver en el sector gastronómico uruguayo: la complejidad del cobro de cuentas colectivas y la falta de herramientas para gestionar eficazmente la relación con los clientes. A partir de una investigación, por un lado, se validó que el proceso regular para dividir cuentas genera fricciones operativas, ya que se realiza de manera manual, y por otro, se constató que el uso de datos para estrategias comerciales es limitado.

Repartija responde a esta doble necesidad con una aplicación web que permite a los mozos dividir la cuenta de forma clara y rápida, por otro lado, un CRM desarrollado a medida que se alimenta de los datos reales generados en la operación diaria. Este CRM ofrece a los bares y restaurantes una herramienta para segmentar a sus clientes, generar campañas automatizadas y tomar decisiones comerciales sin requerir conocimientos avanzados. Además, permite aplicar estrategias de marketing basadas en las 6R (Retención, Rentabilización, Referenciación, Recuperación, Reactivación y Relación), mejorando la relación con los clientes. La solución se integra con los principales softwares de gestión a través de API.

En términos estratégicos, Repartija se enfoca en un público objetivo definido: por un lado, los bares y restaurantes de segmento medio a bajo con alta rotación de clientes y atención a grupos; por otro, los consumidores finales que frecuentan este tipo de locales, que valoran una experiencia de pago digital, simple y justa. A partir de esta segmentación, la solución busca posicionarse como una herramienta clave para optimizar tanto la operativa del local como la experiencia del usuario final. El modelo de monetización se construye a través de un fee mensual escalonado, ajustado a la etapa de adopción de la plataforma y la acumulación de datos útiles para el abastecimiento del CRM. A partir del tercer mes, con suficiente información operativa, se habilita el uso completo del CRM para implementar campañas personalizadas.

Además, se contempla una versión premium con asesoramiento en marketing y acceso a espacios publicitarios pagos en la app y la web. Desde lo operativo, se diseñó un equipo comercial con estructura y sistema de comisiones definido, un cronograma de implementación, y un plan de marketing con acciones diferenciadas para consumidores finales y clientes. También se elaboraron campañas específicas, pensadas para generar adopción, awareness y engagement. Finalmente, se definieron KPIs de seguimiento y proyecciones financieras, que permiten monitorear en tiempo real el avance de la estrategia.

Índice

Resumen ejecutivo	4
1. Análisis de la Situación	10
1.1 Tendencia del mercado de Bares y Restaurantes.....	10
1.2 Tendencia de consumo: preferencias de los grupos de consumidores jóvenes	10
1.3 Tendencias en la Gestión de Datos y Campañas de Marketing	11
2. Análisis de bares y restaurantes, y usuarios finales	13
2.1 Bares y restaurantes.....	13
2.1.1 Marketing y campañas actuales	13
2.1.2 Retención de clientes y datos	14
2.1.3 División de cuentas	14
2.1.4 Percepción de la solución de Repartija	14
2.1.5 Arquetipo	15
2.2 Usuario finales.....	16
2.2.1 Métodos de pago:	16
2.2.2 Frecuencia de Asistencia a Bares y Restaurantes:	17
2.2.3 Preferencias de Restaurantes Visitados:.....	17
2.2.4 Motivos Principales para Visitar Bares/Restaurantes:	17
2.2.5 División de cuentas:	17
2.2.6 Problemas al dividir la cuenta:	17
2.2.7 Interés en una Aplicación:	17
2.2.8 Preferencias de Funcionalidades en la Aplicación:	17
2.2.9 Atractivo del nombre “Repartija”:.....	18
2.2.10 Comentarios y recomendaciones:	18
2.2.11 Verbatims relevantes:	18
2.2.12 Arquetipo	19
3. Planteamiento del problema	21
4. Definición y delimitación del mercado	24
4.1 Demanda y tamaño	25
4.2 Mercado Objetivo.....	26
4.2.1 Bares y Restaurantes (Clientes de Repartija)	27
4.2.2 Usuarios Finales (Usuarios de la Aplicación)	27
5. Propuesta de la solución	28
5.1 División de cuentas (Aplicación web Repartija).....	28
5.1.1 Integración	28
5.1.2 Interacción de los Usuarios Finales:.....	29
5.1.3 Funcionalidades.....	30
5.1.4 Operación del personal	31
5.1.5 Ventajas.....	33
5.1.6 Desventajas	33
5.1.7 Blueprint de Implementación.....	34
5.2 CRM y estrategias de marketing basadas en las 6R.....	34
5.2.1 Acceso a datos y creación de campañas a gran escala	35
5.2.2 Interacción y usabilidad del CRM	36

5.2.3 Interacción y comunicación con el usuario final.....	41
5.2.4 Ventajas.....	43
5.2.5 Desventajas.....	43
6. Justificación del Proyecto	44
6.1 Beneficios de “Repartija”.....	44
6.1.1 Bares y Restaurantes.....	45
6.1.2 Usuarios finales	46
7. Posicionamiento y propuesta de Valor.....	47
7.1 Posicionamiento de marca.....	47
7.2 Propuesta de valor.....	48
8. Problemas Centrales.....	49
8.1 ¿Cómo hacer para que los usuarios finales usen Repartija?	49
8.1.1 Desafíos:.....	49
8.1.2 Posibles soluciones en el plan de acción:	49
8.2 ¿Cómo hacer para que los bares y restaurantes perciban valor en la solución y estén dispuestos a pagar el fee mensual?	50
8.2.1 Desafíos:.....	50
8.2.2 Posibles soluciones en el plan de acción:	50
8.3 ¿Cómo dar a conocer Repartija con una inversión publicitaria baja?	51
8.3.1 Desafíos:.....	51
8.3.2 Posibles soluciones en el plan de acción:	51
8.4 ¿Cómo lograr que los softwares de gestión permitan la integración con Repartija?..	52
8.4.1 Desafíos:.....	52
8.4.2 Posibles soluciones en el plan de acción:	52
9. Factores internos y externos del proyecto.....	53
9.1 Factores internos para el éxito.....	53
9.2 Factores externos.....	54
10. Análisis del sector de operación.....	57
10.1 Sector de software para bares y restaurantes.....	57
10.2 Sector de agencias de Marketing.....	59
10.3 Sector de gestiones de datos - CRM	60
11. Objetivos.....	62
11.1 Objetivo general.....	62
11.2 Objetivos específicos de marketing y ventas	62
12. Planes de marketing.....	63
12.1 Plan de Marketing para Bares y Restaurantes	63
12.1.1 Producto	63
12.1.1.1 Marca y Esencia.....	63
12.1.1.2 Nombre y Eslogan.....	64
12.1.1.3 Valores de la Marca	64
12.1.1.4 Rueda de Marca Deseada.....	64
12.1.1.5 Comprensión del Usuario	65
12.1.1.6 Proceso PIICA.....	65
12.1.1.7 Logo e Identidad Visual.....	65
12.1.1.8 Layout y Diseño de la Aplicación.....	66

12.1.1.9 Elementos clave del diseño	67
12.1.1.10 Visuales de Referencia.....	67
12.1.2 Precio.....	69
12.1.3 Comercialización/ Estrategia de Prospección y Venta.....	70
12.1.3.1 Estrategia comercial.....	70
12.1.3.2 Equipo Comercial	72
12.1.3.2.1 Estructura propuesta:	72
12.1.3.2.2 Esquema de remuneración:.....	72
12.1.3.2.3 Organigrama del área comercial.....	73
12.1.3.3 Plan Ejecutivo de Ventas.....	73
12.1.4 Promoción.....	75
12.1.4.1 Desarrollo principales campañas.....	76
12.2 Plan de Marketing para Usuarios Finales.....	79
12.2.1 Producto: Aplicación Web Repartija	79
12.2.1.1 Identidad de Marca de Repartija	79
12.2.3 Precio: Sin Costo	80
12.2.4 Comercialización.....	80
12.2.5 Promoción: Campañas para Usuarios Finales	80
12.2.5.1 Desarrollo principales campañas.....	81
13. Cronograma de Implementación de actividades de marketing	88
13.1 Plan de marketing para bares y restaurantes:.....	88
13.2 Plan de marketing para usuarios finales	89
14. Análisis económico.....	91
14.1 Recursos e infraestructura necesaria.....	91
14.1.1 Personal.....	92
14.1.2 Infraestructura.....	92
14.1.3 Marketing y comunicación.....	92
14.1.4 Capacitación y desarrollo	93
14.1.5 Investigación y desarrollo (I+D).....	93
14.1.6 Expansión	93
14.2 Estimación de desarrollo y costos.....	93
14.2.1 Resumen general del desarrollo propuesto.....	93
14.2.2 Tiempo estimado de desarrollo	94
14.2.3 Estimación de costos	94
14.2.4 Infraestructura y requerimientos adicionales:	95
14.2.5 Observaciones finales.....	95
14.3 Rentabilización del negocio y de las propuestas.....	95
14.3.1 Servicios adicionales de valor	96
14.4 Proyección de ventas	96
14.5 Estado de resultado.....	98
14.6 Conclusiones del análisis económico.....	99
15. Indicadores de desempeño - KPIs.....	101
15.1 KPIs de implementación y adopción del sistema	101
15.2. KPIs del CRM y gestión de campañas.....	101

15.3 KPIs de campañas de marketing (awareness y engagement).....	102
16. Conclusión.....	104
17. Referencias bibliográficas	105
18. Anexos	108
18.1 Anexo 1. Entrevista en profundidad	108
18.1.1 Cuestionario de encuesta a clientes (bares y restaurantes)	108
18.1.2 Verbatim relevantes de las entrevistas en profundidad	110
18.2 Anexo 2. Encuesta a usuarios finales	112
18.2.1 Guía encuesta a usuarios finales	112
18.2.2 Respuestas importantes de la encuesta a usuarios finales	116
18.3 Anexo 3. Brief a desarrollador para estimar duración y costo del proyecto	120
18.4 Anexo 4. Respuesta de desarrollador	123
18.5 Anexo 5. Blueprint de Repartija	126
18.6 Anexo 6. Censo Nacional de Comercios C3. – ID Retail.....	127
18.7 Anexo 7. Bitácora de creación de proyecto.....	128
18.8 Anexo 8. Cálculos y estimaciones financieras	130
18.9 Anexo 9. Arquetipo de prospecto de clientes de Repartija	132
18.10 Anexo 10. Arquetipo de prospecto de usuario final de Repartija	133
18.11 Anexo 11. Estado de resultado	134

Palabras Claves: Cobro colectivo, Aplicación *web*, División de cuentas, Bares y restaurantes,
CRM

1. Análisis de la Situación

El sector gastronómico en Uruguay está experimentando una transformación significativa, impulsada por el crecimiento sostenido de bares y restaurantes y por cambios en las preferencias de los consumidores, especialmente entre los jóvenes. Este panorama ofrece una oportunidad única para integrar herramientas tecnológicas que optimicen las operaciones y permitan diseñar estrategias comerciales basadas en datos, con el fin de aumentar la captación, fidelización y desarrollo de clientes.

1.1 Tendencia del mercado de Bares y Restaurantes

El mercado de bares y restaurantes en Uruguay ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, particularmente en áreas urbanas como Montevideo, Maldonado y Colonia, donde la oferta gastronómica es central en la vida social y turística. Según el Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022 de la CEPAL, la región ha experimentado una recuperación económica post-pandemia, lo que ha influido positivamente en sectores como el gastronómico (Cepal, 2022).

La intensa competencia en este mercado ha llevado a los establecimientos a buscar formas de diferenciarse, impulsando la adopción de tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Sin embargo, aún existe una brecha significativa en el uso de datos para crear estrategias comerciales efectivas, especialmente en pequeños y medianos restaurantes. Esta situación presenta una oportunidad para soluciones tecnológicas como la que se desarrollará a continuación, que integran optimización operativa con estrategias de *marketing* personalizadas.

1.2 Tendencia de consumo: preferencias de los grupos de consumidores jóvenes

Los consumidores jóvenes, especialmente aquellos entre 18 y 35 años con hábitos de consumo ligados a la socialización y el uso intensivo de la tecnología, constituyen un segmento clave para los bares y restaurantes. Según el informe “Las 10 tendencias globales” de consumo en 2023 de Euromonitor, este grupo prioriza experiencias ágiles, personalizadas y tecnológicas (Euromonitor, 2023).

Entre las tendencias más destacadas se incluyen:

- Pagos colectivos simplificados: Los jóvenes buscan procesos rápidos y sencillos para dividir y pagar cuentas en grupo, evitando conflictos y esperas prolongadas.

- Promociones personalizadas: Valoran descuentos y beneficios que se alineen con sus preferencias, lo que incrementa su lealtad hacia los establecimientos.
- Conexión digital: Prefieren servicios integrados con sus dispositivos móviles, como códigos QR para pedidos y pagos, o notificaciones con ofertas exclusivas.
- Sostenibilidad y transparencia: Este grupo prioriza negocios que adopten prácticas sostenibles y que sean claros en la forma en que manejan la información y los servicios.

1.3 Tendencias en la Gestión de Datos y Campañas de Marketing

El uso de datos se ha convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones modernas. Según el informe *Global Consumer Insights Pulse 2023* de PwC, las empresas que integran datos en sus estrategias de *marketing* pueden mejorar significativamente la adquisición, desarrollo y retención de clientes (PricewaterhouseCoopers, 2023).

En el sector gastronómico, la recolección y análisis de datos ofrece múltiples oportunidades:

- Segmentación de clientes: Identificar grupos de consumidores con características y preferencias similares, permitiendo diseñar promociones y ofertas específicas para cada segmento.
- Campañas de fidelización: Crear programas de beneficios personalizados basados en el historial de consumo de los clientes.
- Reactivación de clientes inactivos: Utilizar datos históricos para diseñar estrategias que inviten a clientes que no han visitado el establecimiento recientemente a regresar mediante promociones relevantes.
- Optimización de horarios y productos: Analizar patrones de consumo para identificar picos de demanda y productos más vendidos, ajustando estrategias de *marketing* y operativas en consecuencia.

Aunque el sector gastronómico uruguayo aún está en una etapa inicial de adopción de herramientas tecnológicas avanzadas, la tendencia global hacia la digitalización y el uso estratégico de datos sugiere que los restaurantes que implementen estas soluciones estarán mejor posicionados para competir y captar la lealtad de sus consumidores. Actualmente, muchos bares y restaurantes siguen dependiendo de estrategias tradicionales para atraer clientes, como lo señala Pablo Muñoz, dueño de Cervecería Ramón: "*Nuestra estrategia es 100% atención al público, el boca a boca. En lo que es tecnología, nada*" (P. Muñoz, comunicación personal, 2025).

Esto refleja una oportunidad clara para incorporar herramientas que faciliten tanto la gestión operativa como el desarrollo de estrategias comerciales basadas en datos. La falta de aprovechamiento de estos recursos queda evidenciada en otra afirmación de Muñoz: "*Con datos no trabajamos, solo con los datos míos de consumo para sacar o poner algún plato de la carta*" (P. Muñoz, comunicación personal, 2025). Esto demuestra que, si bien hay una noción intuitiva de cómo optimizar la oferta, no existe una metodología estructurada basada en datos que permita diseñar campañas de desarrollo, fidelización y reactivación más efectivas.

Es fundamental contar con una solución tecnológica que responda directamente a estas necesidades, permitiendo una división de cuentas más eficiente, la generación de promociones personalizadas basadas en datos y una experiencia fluida y digital para los consumidores finales. En este contexto, una herramienta integral que combine la optimización operativa con estrategias comerciales basadas en el análisis de datos representa una oportunidad clave en el mercado:

1. Optimización operativa para bares y restaurantes: A través de funcionalidades como la división eficiente de cuentas colectivas y la integración con sistemas de gestión existentes, mejora la experiencia del cliente y aumenta la rotación de mesas, maximizando los ingresos en horarios de alta demanda.
2. Comercialización de campañas de *marketing* basadas en datos: Al recolectar y analizar datos en tiempo real sobre los patrones de consumo de los clientes, una solución tecnológica puede permitir a los bares y restaurantes desarrollar estrategias personalizadas de fidelización, reactivación y captación de clientes. Estas estrategias generan ingresos adicionales y ayudan a los establecimientos a destacarse en el uso de tecnologías avanzadas para mejorar su gestión.

Al analizar la situación, se identifica un mercado gastronómico en crecimiento, impulsado por la necesidad de los bares y restaurantes de optimizar sus operaciones y estrategias comerciales. Si bien la digitalización operativa ha comenzado a ser adoptada, la gestión eficiente de datos para diseñar campañas de *marketing* personalizadas sigue siendo una oportunidad desaprovechada.

2. Análisis de bares y restaurantes, y usuarios finales

Con el objetivo de construir una solución verdaderamente alineada a las necesidades del mercado, se llevó adelante un análisis profundo de los dos públicos clave en sector gastronómico: los dueños o responsables de bares y restaurantes, y los consumidores que frecuentan estos establecimientos. En el caso de los primeros, se buscó comprender cómo gestionan actualmente su operativa diaria, qué desafíos enfrentan en el proceso de cobro colectivo, y cuál es su disposición a adoptar herramientas tecnológicas que les permitan optimizar la experiencia del cliente y mejorar su rentabilidad. Por su parte, en el análisis del usuario final se indagó sobre sus hábitos de consumo, comportamientos al momento de dividir cuentas en grupo, percepciones sobre la digitalización de pagos y se validaron hipótesis clave que guiaron el desarrollo de la aplicación. Este capítulo presenta los principales hallazgos obtenidos a partir de entrevistas en profundidad y encuestas cuantitativas que permitieron conocer en detalle las motivaciones, barreras y oportunidades percibidas por ambos públicos.

2.1 Bares y restaurantes

Para comprender las dinámicas internas, desafíos operativos y nivel de apertura hacia la digitalización en los bares y restaurantes, se realizaron entrevistas en profundidad a dueños y responsables de distintos establecimientos gastronómicos de Montevideo. Estas conversaciones permitieron identificar barreras actuales, como la falta de sistematización en el cobro colectivo y el escaso uso de datos para la toma de decisiones comerciales. Además, ofrecieron una visión directa sobre el interés y las condiciones necesarias para adoptar soluciones tecnológicas. A continuación, se presentan los principales hallazgos acompañados de testimonios que ilustran el contexto real del sector.

2.1.1 Marketing y campañas actuales

Uno de los puntos más destacados en los establecimientos entrevistados es la falta de estrategias de *marketing* estructuradas. Pablo Muños, propietario de Cervecería Ramón, afirma: *“En lo que es tecnología, nada. Nuestra estrategia es 100% atención al público, el boca a boca.”* A pesar de esto, Pablo mostró interés en la solución ofrecida por Repartija, mencionando que estaría dispuesto a invertir en campañas de este tipo: *“Soy fan de todo lo que me sirva para atraer público, me encanta”*. Los entrevistados coinciden en que, aunque no utilizan herramientas sofisticadas para captar o fidelizar clientes, reconocen que es una necesidad que podría mejorar sus negocios. Sin embargo, existe una falta de conocimiento y formación en el uso de herramientas tecnológicas, lo que representa una barrera para su

adopción: “La principal barrera a usar esto es la capacitación, empezando por mí” (P. Muñoz, comunicación personal, 2025).

2.1.2 Retención de clientes y datos

En cuanto a la gestión de datos, se identificó una carencia importante. Ninguno de los entrevistados trabaja con bases de datos de clientes para gestionar sus estrategias. Pablo menciona que solo utiliza sus propios datos de consumo para tomar decisiones sobre el menú. Carlos Patrón, propietario del restaurante gourmet Pomelo, destaca la importancia de contar con más información sobre sus clientes, afirmando: *“Yo con mi sistema actual sé qué vendí y cuánto vendí, pero no sé a quién le vendí qué cosa”* (C. Patrón, comunicación personal, 2025). Esta falta de segmentación de clientes limita las oportunidades de generar acciones personalizadas y mejorar la experiencia del usuario final.

2.1.3 División de cuentas

Una constante entre los establecimientos entrevistados es la fricción que existe al dividir la cuenta entre los clientes, especialmente en grupos grandes. Este proceso puede ser lento y poco eficiente, lo que afecta la rotación de mesas, un aspecto clave para la optimización del servicio. Carlos menciona: *“En las noches picantes, yo tengo la orden a los cajeros que máximo 2 tarjetas”* (C. Patrón, comunicación personal, 2025). Señalando las complicaciones que surgen cuando los clientes piden dividir la cuenta en muchas partes. Este problema es recurrente en todos los establecimientos entrevistados y valida una de las hipótesis iniciales del proyecto: la necesidad de agilizar la facturación y división de cuentas para mejorar la eficiencia operativa.

2.1.4 Percepción de la solución de Repartija

Los propietarios de bares y cervecerías vieron con buenos ojos la solución propuesta por Repartija. Pablo expresó su interés en el uso de herramientas que faciliten la gestión de promociones y la atracción de clientes: *“Está bueno eso de tirar promos, no tirarlas por tirarlas sino más puntuales”* (P. Muñoz, comunicación personal, 2025). Por otro lado, Carlos, dueño de un restaurante gourmet, destacó que el sistema podría ser más útil para bares que para establecimientos de alta gastronomía: *“A tu sistema lo veo bien para bares, no lo veo para la alta gastronomía.”* (C. Patrón, comunicación personal, 2025). Sin embargo, reconoció el valor de la segmentación de clientes y la posibilidad de personalizar la oferta según sus hábitos de consumo.

Las entrevistas revelan una oportunidad clara en la implementación de soluciones tecnológicas que permitan a bares y restaurantes gestionar mejor su relación con los clientes. La falta de formación en el uso de estas herramientas es una barrera a superar, pero la disposición a adoptar este tipo de soluciones es alta, especialmente si se presenta de manera simple y accesible. La optimización del proceso de división de cuentas, la personalización de campañas de *marketing* y la segmentación de clientes son aspectos clave que Repartija puede abordar

A partir de todos estos hallazgos, fue posible identificar patrones comunes en cuanto a motivaciones, barreras y necesidades no resueltas por parte de los propietarios de bares y restaurantes. Esta información permitió construir perfiles representativos que orientan el diseño de la solución y la estrategia comercial. A continuación, se presenta el arquetipo de cliente ideal, basado en aquellos establecimientos que muestran mayor afinidad con la propuesta y el potencial de adopción tecnológica.

2.1.5 Arquetipo

Como parte del análisis cualitativo realizado a partir de las entrevistas, se desarrolló un arquetipo (Ver anexo 9 apartado 18.9) representativo que resume los comportamientos, necesidades y barreras detectadas en propietarios de bares y restaurantes. Este perfil fue elaborado a partir de los patrones más frecuentes observados en los entrevistados y tiene como objetivo facilitar la personalización de las estrategias comerciales y comunicacionales de Repartija.

A continuación, se presenta el arquetipo de Mariana Rivas, propietaria de un bar en el barrio de Pocitos, Montevideo, cuyo perfil refleja las tensiones más comunes entre la voluntad de incorporar tecnología y las limitaciones prácticas que enfrenta su negocio en la operativa diaria:



Figura 1. Imagen de referencia *arquetipo de prospecto de clientes*.

2.2 Usuario finales

Con el objetivo de validar hipótesis clave sobre el comportamiento de los consumidores en bares y restaurantes, se llevó a cabo una encuesta cuantitativa a través de la plataforma QuestionPro.com. Para ello, se utilizó un cuestionario estructurado que permitió indagar en profundidad sobre hábitos de consumo, métodos de pago y percepciones respecto a la división de cuentas. La muestra estuvo compuesta por 108 usuarios finales residentes de Montevideo, y arrojó información valiosa que respalda la necesidad de una solución tecnológica orientada a resolver las dificultades presentes en el cobro de facturas colectivas. Los resultados evidenciaron fricciones recurrentes en el proceso de pago grupal, así como un alto nivel de interés por herramientas digitales que simplifiquen esta experiencia. A continuación, se detallan las conclusiones más relevantes del análisis de los datos recopilados.

2.2.1 Métodos de pago:

- Tarjeta de débito (56%) y tarjeta de crédito (36%) son los métodos de pago más comunes, con apenas un 0.8% de usuarios que prefieren pagar en efectivo.
- Resulta fundamental para una aplicación como repartija la integración de medios de pagos digitales.

2.2.2 Frecuencia de Asistencia a Bares y Restaurantes:

- Un 61% de los encuestados visita bares y restaurantes con una frecuencia de una vez cada dos semanas o más.
- Existe una alta recurrencia en las visitas a estos establecimientos entre nuestros encuestados.

2.2.3 Preferencias de Restaurantes Visitados:

- La mayoría de los encuestados visitan restaurantes casuales (45%) y bares (20%). Los restaurantes gourmet solo capturan un 18%. El segmento objetivo de Repartija debe centrarse en restaurantes casuales y bares, que presentan una mayor afluencia de clientes que suelen dividir cuentas.

2.2.4 Motivos Principales para Visitar Bares/Restaurantes:

- Reuniones con amigos (110 menciones) y salidas en pareja (75 menciones) son los motivos más comunes para asistir a bares y restaurantes. Las interacciones sociales, especialmente en grupos, son una oportunidad clave para utilizar Repartija.

2.2.5 División de cuentas:

- 71% de los encuestados dice que siempre o casi siempre dividen la cuenta cuando salen en grupo. El método más común es dividir el total en partes iguales (41%) o que un solo integrante pague y luego el resto le transfiera (35%).

2.2.6 Problemas al dividir la cuenta:

- 48% de los encuestados ha tenido dificultades al dividir la cuenta. Los principales problemas son la confusión al calcular montos (41%), la no aceptación de múltiples tarjetas (23%), y la demora en el pago (22%).

2.2.7 Interés en una Aplicación:

- 96% de los encuestados expresó interés en una aplicación que permita visualizar el consumo en tiempo real y dividir la cuenta de manera sencilla. Además, 84% afirmó que es muy probable que recomiende una aplicación eficiente a sus amigos.

2.2.8 Preferencias de Funcionalidades en la Aplicación:

- Las funcionalidades más valoradas por los encuestados serían dividir la cuenta automáticamente (81 menciones), pagar directamente desde la *app* (63 menciones), y ver promociones y descuentos (57 menciones).

2.2.9 Atractivo del nombre “Repartija”:

- Aunque el nombre "Repartija" es bien recibido por la mayoría, un 41% considera que podría mejorarse.

2.2.10 Comentarios y recomendaciones:

Varios encuestados señalaron que la división de propina debería estar incluida de manera clara y que la aplicación debería facilitar la selección de métodos de pago.

Entre los comentarios más relevantes destacan la necesidad de facilitar el cálculo y distribución de los pagos, incluyendo la propina automáticamente, y la rapidez en el proceso sin depender del mozo. También se señaló la conveniencia de poder seleccionar qué paga cada persona, especialmente cuando se comparten algunos consumos (como la comida) y otros no (como bebidas o postres). Herramientas como Splitwise son utilizadas por grupos para dividir cuentas, lo que sugiere la demanda de una solución integrada en la experiencia de pago en los restaurantes. Además, se valoraría una función para ir marcando el consumo individual mientras se realiza el pedido, evitando malos entendidos y facilitando el pago al final.

2.2.11 Verbatims relevantes:

“Si, sería más fácil para no estar pasando la cuenta y esperando que te paguen. A veces algunos se olvidan y tenes que estar atrás”

“Que sea más rápido, más sencillo. Que no haya que interactuar tanto con el mozo”

“Si, de hecho, cuando pagamos al bar es una masa porque o uno siempre se clava pagando y todo y después dividimos o que el mozo cobre uno por uno”

“Evitar malos entendidos”

En definitiva, los resultados de la encuesta cuantitativa aportan evidencia concreta sobre el comportamiento, las necesidades y las frustraciones actuales de los usuarios finales al momento de dividir cuentas en bares y restaurantes. La alta frecuencia de consumo grupal, el uso extendido de medios de pago electrónicos, y el interés casi unánime por una solución tecnológica que simplifique el proceso de pago reflejan una oportunidad clara de mercado. Además, las preferencias funcionales y las sugerencias espontáneas brindadas por los encuestados permitieron perfilar con mayor precisión al público objetivo que principalmente

se beneficiaría de la solución. A continuación, se presenta el arquetipo que representa al usuario final ideal, construido a partir del análisis de estos datos.

2.2.12 Arquetipo

Con el objetivo de comprender en profundidad a los usuarios finales que utilizarán Repartija en bares y restaurantes, se desarrolló un arquetipo representativo basado en los resultados obtenidos en las encuestas cuantitativas y entrevistas en profundidad realizadas durante la etapa de investigación de mercado.

Este perfil nos permitirá identificar patrones de comportamiento, hábitos de consumo, necesidades tecnológicas y expectativas vinculadas a las experiencias gastronómicas grupales; al definir un arquetipo (Ver anexo 10 apartado 18.10) como el de “Santiago Díaz”, logramos orientarnos el diseño de funcionalidades, la experiencia de usuario y las acciones de comunicación, alineándolas con los intereses reales de quienes usarán la aplicación para dividir la cuenta, visualizar su consumo y acceder a beneficios personalizados. A continuación, se presenta el arquetipo de referencia para usuario final:

Santiago "Santi" Díaz, 28 años
Analista de Datos
Pocitos, Montevideo.

TRASFONDO
Santiago es un joven profesional que disfruta de salir a comer con amigos y compañeros de trabajo. Le gusta la comodidad de la tecnología para hacer su vida más fácil y eficiente. Prefiere experiencias gastronómicas variadas, desde bares casuales hasta restaurantes de gama media-alta. Su principal frustración al salir con amigos es la dificultad de dividir la cuenta de manera rápida, lo que muchas veces genera demoras y confusiones.

ESTILO DE VIDA
Suele salir a comer con amigos o compañeros de trabajo al menos tres veces por semana, prioriza en su día a día el uso de aplicaciones de pago y gestión financiera para organizar sus gastos y prefiere frecuentar lugares que ofrezcan servicio rápido y sin complicaciones en el pago.

INFLUENCIAS
NYSE (Bolsa de Valores), Elon Musk (Empresario), Habla Habla (Blog), Grupo de amigos.

OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS
"Salir a comer con amigos debería ser un momento de disfrute, no de cálculos y complicaciones al pagar."

- Simplificar la división de cuentas en reuniones con amigos o compañeros de trabajo.
- Optimizar el proceso de pago para evitar largas esperas en restaurantes.
- Acceder a promociones y descuentos relevantes según sus hábitos de consumo.

CARACTERÍSTICAS
 Nivel de digitalización:
 App user:
 Valora la rapidez:
 Salidas recurrentes:

QUÉ DESEA

- Un sistema de pago ágil que evite discusiones sobre cómo dividir la cuenta.
- Descuentos y beneficios personalizados según sus preferencias gastronómicas.
- Seguridad y claridad en el desglose de consumos personales y grupales.

QUÉ LE DUELE

- Tener que calcular manualmente cuánto le corresponde pagar en cada salida.
- La falta de opciones de pago divididas en algunos restaurantes.
- La necesidad de que uno de sus amigos pague todo y luego dividir el gasto a través de transferencias.
- Perder promociones por no conocerlas con anticipación.

CANALES
 Instagram, Apple Pay, Tinder, Mercado Pago, WhatsApp, Spotify.

Figura 2. Imagen de referencia arquetipo de prospecto de usuarios finales.

El análisis conjunto de los bares y restaurantes, así como de sus clientes, permitió comprender en profundidad las dinámicas operativas, las barreras en la adopción de tecnología, y las principales fricciones que se generan durante la experiencia gastronómica. Por un lado, los establecimientos enfrentan dificultades para modernizar sus procesos y aprovechar los datos de sus clientes de forma estratégica. Por otro lado, los consumidores manifiestan frustraciones recurrentes con la división de cuentas y una fuerte apertura hacia soluciones tecnológicas que

simplifiquen este momento. Este entendimiento integral del sector gastronómico en Montevideo permite delinear con claridad el problema central que se busca resolver, el cual se presenta a continuación.

3. Planteamiento del problema

Los bares y restaurantes enfrentan múltiples desafíos operativos que afectan tanto la experiencia del cliente como la rentabilidad del negocio. Entre ellos, la gestión de cuentas colectivas representa una tarea compleja, especialmente cuando los consumidores buscan dividir el pago de manera justa y eficiente. Este proceso, que en la mayoría de los casos se realiza manualmente, genera errores, largas esperas y frustración entre los clientes, afectando su percepción del servicio y la dinámica general del establecimiento. Romina, de 30 años, comenta: *“cuando salgo a comer en grupo siempre me preocupa que dividamos la cuenta entre todos en partes iguales, aunque no hayamos consumido lo mismo... y termino pagando más de lo que debería”* (comunicación personal, 2025). Esta falta de precisión en la división de cuentas afecta la satisfacción del cliente, y puede perjudicar la experiencia gastronómica del grupo.

Desde la perspectiva operativa, este problema impacta directamente en la rotación de mesas y en la eficiencia del servicio. Camila, moza del bar "Tertulia" en la zona del Prado en Montevideo, comenta que la división de cuentas le genera "mucho estrés", ya que en varias ocasiones ha tenido que esperar a que los clientes se pongan de acuerdo sobre cuánto corresponde a cada uno. *"A veces, al finalizar el cierre de las cuentas, queda una diferencia que el último en pagar termina asumiendo, lo que genera incomodidad tanto para el cliente como para el personal"* (C. Santos, comunicación personal, 2025), agrega. Del mismo modo, Martina, moza de la pizzería "La Popular" en Punta Carretas, menciona que *“hemos tenido que limitar la cantidad de tarjetas con las que se puede pagar una cuenta para evitar errores y acelerar el cierre de consumos”* (M. Pérez, comunicación personal, 2025, una medida que, si bien busca agilizar el servicio, puede generar descontento en los clientes.

Desde la perspectiva de los propietarios, Gabriel Ortiz, dueño del bar "Rincón Cerveceros" en Montevideo, enfatiza que la gestión de pagos colectivos es un problema recurrente, especialmente por dos razones. En primer lugar, el tiempo que implica dividir una cuenta de manera manual impide que el local aproveche al máximo la rotación de mesas, reduciendo el potencial de ingresos en horarios de alta demanda. En segundo lugar, señala que *"en muchas ocasiones, los primeros clientes que pagan se van, y cuando llega el turno del último, el monto no coincide con lo declarado por los demás, lo que obliga al bar a cobrarle la diferencia a esa persona"* (G. Ortiz, comunicación personal, 2025), una práctica que genera desconfianza y malestar.

El problema se manifiesta de diversas maneras dependiendo del tipo de grupo y la dinámica de pago:

- Grupos donde cada persona paga su consumo individual: Este escenario, común en grupos de amigos o colegas, es particularmente engorroso cuando se realiza manualmente, ya que el Mozo debe calcular cada consumo por separado, lo que genera demoras y errores en la cuenta final.
- Grupos que comparten algunos consumos: Por ejemplo, cuando varias personas comparten platos o bebidas, pero quieren dividir el costo de acuerdo con lo que cada uno consumió. Este proceso se vuelve aún más complejo al no existir un sistema claro para asignar los montos correspondientes de manera rápida y precisa.
- Grupos donde un subgrupo de personas asume el pago total: En mesas numerosas, suele ocurrir que solo algunos de los comensales se encargan de pagar la cuenta, mientras que el resto no participa del pago. Esto requiere que el Mozo identifique quiénes están incluidos en el pago, lo que puede generar confusiones y errores en la facturación.
- Casos donde un solo consumidor paga la cuenta completa: En algunas ocasiones, un comensal decide hacerse cargo de la totalidad de la cuenta, ya sea por conveniencia o para aprovechar descuentos bancarios. Sin embargo, sin una herramienta adecuada, esto obliga a los demás a coordinar pagos posteriores a través de transferencias u otros medios externos.

Ante estas problemáticas, algunos bares y restaurantes han implementado estrategias para agilizar el proceso, como limitar la cantidad de tarjetas aceptadas por cuenta o requerir el pago anticipado antes de consumir. Si bien estas medidas pueden mejorar la eficiencia operativa, pueden generar inconvenientes para los clientes que desean dividir el pago de manera más flexible. Carlos, Patrón del Restaurante Pomelo, confirma esta práctica al señalar: *“En las noches picantes, yo tengo la orden a los cajeros de máximo 2 tarjetas”* (C. Patrón, *comunicación personal*, 2025). Este tipo de restricciones, aunque necesarias para evitar demoras y errores en el cobro, pueden afectar la experiencia del cliente y su percepción del servicio.

Por otra parte, la falta de herramientas tecnológicas para recolectar y analizar datos de los consumidores finales representa otro desafío importante. Sin acceso a información estructurada, los bares y restaurantes tienen dificultades para diseñar campañas de *marketing* personalizadas que fortalezcan la relación con sus clientes. Esto limita la capacidad de implementar estrategias basadas en las 6R del *marketing*, desarrolladas por The 6R Institute

for *Customer Performance*: Retención, Rentabilización, Referenciación, Recuperación, Reactivación y Relación.

A través de un adecuado análisis de datos, los establecimientos podrían desarrollar programas de fidelización, promociones exclusivas y estrategias de reactivación de clientes inactivos, incrementando la satisfacción del consumidor y optimizando el rendimiento del negocio. Sin embargo, en el sector gastronómico uruguayo, la digitalización aún no ha alcanzado un nivel que permita aprovechar este tipo de oportunidades.

Resolver estos problemas mediante una solución tecnológica integral representaría un cambio significativo en la industria, optimizando tanto la operativa diaria como la relación con los clientes. Un sistema u aplicación que permita una gestión eficiente de cuentas colectivas y, al mismo tiempo, capture, analice y ejecute datos sobre los hábitos de consumo, ofrecería a los bares y restaurantes una ventaja competitiva clave en un mercado cada vez más orientado a la digitalización y personalización de la experiencia gastronómica.

En definitiva, la falta de soluciones tecnológicas para gestionar el cobro colectivo y el uso estratégico de datos representa una oportunidad clara de innovación en el sector gastronómico. Las fricciones detectadas afectan tanto a la experiencia del cliente como a la eficiencia de los bares y restaurantes, mientras que la ausencia de herramientas que permitan diseñar estrategias personalizadas limita su capacidad de fidelizar, rentabilizar y atraer consumidores. Esta problemática se convierte en el punto de partida para definir con precisión el mercado objetivo de la solución, delimitando los perfiles de bares y restaurantes más propensos a adoptarla, así como los segmentos de consumidores finales que más se beneficiarían con su implementación. A continuación, se desarrolla en detalle dicha definición y segmentación de mercado.

4. Definición y delimitación del mercado

Definir el mercado exacto en el que se posicionará la solución puede ser complejo, ya que abarca tanto el desarrollo de soluciones tecnológicas como la comercialización de estrategias de *marketing*. Si bien está vinculada al rubro gastronómico como un socio estratégico para bares y restaurantes, su impacto también se extiende al sector de *softwares* de gestión y la venta de acciones de *marketing* basadas en datos, dos áreas en crecimiento tanto en Uruguay como en la región.

Geografía inicial: Montevideo, con expansión prevista a Maldonado, Colonia y Punta del Este.

Tipo de cliente objetivo:

- Establecimientos con media y alta rotación de clientes, que atienden grupos, donde la división de cuentas suele ser una necesidad frecuente y requiere una solución eficiente.
- Negocios gastronómicos que buscan mejorar la experiencia del cliente, ofreciendo una alternativa digital para facilitar los pagos y brindar beneficios personalizados a través de estrategias de fidelización.
- Restaurantes de segmento medio y bajo, con *ticket* promedio inferior a \$1.500. Se excluyen los restaurantes de alta cocina con un *ticket* mayor a \$1.500, ya que este tipo de establecimiento, enfocado en una experiencia más exclusiva y personalizada, generalmente no enfrenta los mismos desafíos en el manejo de pagos colectivos debido a la menor rotación de mesas y un proceso de cobro más estructurado.
- Bares y restaurantes que buscan optimizar la gestión de sus clientes a través de datos, mediante la utilización de un *CRM* para mejorar la fidelización, personalizar promociones y maximizar la rentabilidad.
- Bares que cuentan con un público predominantemente joven, que valora la agilidad, lo digital y las experiencias sociales, donde el pago compartido suele generar fricción.
- Locales gastronómicos que ya cuentan con un *software* de gestión instalado, a los cuales Repartija puede integrarse fácilmente mediante *API* para facilitar su adopción y operativa.

4.1 Demanda y tamaño

El sector de alimentos y bebidas en Uruguay ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por cambios en las preferencias de los consumidores y una creciente demanda de experiencias gastronómicas diversificadas. Según datos del Instituto

Nacional de Estadística (INE), en 2022, el sector servicios, que incluye la industria de la hospitalidad, representó aproximadamente el 60% del empleo en el país, subrayando la importancia de este sector en la economía uruguaya (INE, 2022).

En términos de demanda, el *Monitor de Sectores Productivos* realizado por Opción Consultores, y citado por el portal El País en el artículo *Empresas del sector gastronómico en Uruguay prevén crecer pero alertan por costos altos e impuestos*, revela que el 72% de los uruguayos considera importante la calidad del servicio y la experiencia en bares y restaurantes al momento de elegir un establecimiento, y un 65% prioriza aquellos lugares que ofrecen opciones innovadoras y personalizadas (El País, 2024). Este crecimiento en la demanda de experiencias más completas que incluyen ambientes para socializar y servicios adaptados a grupos, ha llevado a los empresarios del sector gastronómico a implementar estrategias que promuevan la satisfacción integral del cliente, fomentando una mayor rotación de mesas y la adopción de métodos que agilicen el pago de cuentas grupales de forma autónoma.

Con respecto al tamaño del mercado, el crecimiento del turismo y el interés de los consumidores locales en experiencias gastronómicas ha impulsado la apertura de nuevos establecimientos en Montevideo y otras ciudades del país. Un informe publicado por América Economía, aproximadamente el 40% de los establecimientos del sector de alimentos y bebidas se encuentran en Montevideo, donde la alta densidad de población y el turismo sostienen una demanda constante (americaeconomia, 2023).

Otro dato relevante sobre la demanda es el comportamiento de los consumidores frecuentes, quienes representan un público clave para el crecimiento del mercado gastronómico. Según la encuesta cuantitativa realizada en 2025 a usuarios finales en el marco de este estudio, el 61% de los encuestados declaró que asiste a bares y restaurantes al menos una vez por semana o más, motivados principalmente por la búsqueda de espacios para socializar y por la comodidad en el proceso de pago cuando se comparte la cuenta. Esta frecuencia de consumo y la preferencia por experiencias ágiles han convertido al pago compartido y a la digitalización en componentes fundamentales de la experiencia gastronómica, impulsando así la adopción de herramientas tecnológicas que optimicen los tiempos de atención y mejoren la experiencia del cliente.

Es por ello que, el mercado de bares y restaurantes en Uruguay presenta crecimiento en la demanda, que es principalmente impulsada por el tipo de preferencia de los consumidores quienes eligen experiencias gastronómicas de alta calidad y personalización.

Para dimensionar el mercado total de bares y restaurantes, accedimos al censo vivo de ID Retail, denominado *Censo Nacional de Comercios C3*. De un total de 7.410 puntos de venta

identificados como operadores gastronómicos, realizamos una primera segmentación por tipo de canal. Los canales incluidos fueron: Bar de copas (498), Cervecería (74), Parador de Playa (66), Pizzería (376), Pub (128), Restaurante/Parrilla (1.077), y Salón de té (198), sumando un total de 2.417 establecimientos a nivel país. (IDRetail, 2025)

A partir del análisis del contexto general del sector gastronómico en Uruguay, de las tendencias de consumo y de la validación realizada con usuarios finales y propietarios de bares y restaurantes, es posible definir con mayor precisión el mercado objetivo. Este mercado está conformado por aquellos establecimientos y perfiles de consumidores que presentan una mayor necesidad de optimizar el cobro colectivo, mejorar la experiencia del cliente y aprovechar herramientas digitales para gestionar datos y diseñar estrategias comerciales. En el siguiente apartado se detallan los criterios de segmentación, las características del cliente ideal y las razones estratégicas detrás de esta elección, con el fin de orientar las acciones comerciales y de *marketing* de forma más efectiva.

4.2 Mercado Objetivo

Inicialmente nuestro mercado objetivo será exclusivamente Montevideo. Entonces, aplicando el filtro por este departamento, llegamos a un total de 1018 (*Ver anexo 6 apartado 18.6*) establecimientos gastronómicos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: 138 Bares de copas, 38 cervecerías, 74 *Pubs*, 173 pizzerías, 383 restaurantes/parrilladas, 4 paradores de playa y 208 confiterías/salones de té. (IDRetail, 2025)

Estos negocios representan el universo potencial para la implementación de Repartija, pero es importante destacar que la demanda actual por soluciones tecnológicas específicas para la división de cuentas y la gestión basada en datos (*CRM* y modelo de las 6R) es prácticamente inexistente. En la mayoría de los casos, estas acciones se realizan manualmente y no están sistematizadas con tecnología.

Esto implica que no estamos ingresando a un mercado donde estos servicios son altamente demandados, sino que estamos creando una categoría al introducir soluciones tecnológicas que resuelven problemáticas reales (como el cobro colectivo y la fidelización de clientes), pero que aún no han sido resueltas ni sistematizadas por los actores actuales. Soluciones como FUDO o SoftRestaurant, si bien ofrecen funcionalidades relacionadas con la división de cuentas, lo hacen de forma poco intuitiva, limitada y con bajo nivel de adopción.

4.2.1 Bares y Restaurantes (Clientes de Repartija)

- Restaurantes con servicio a la mesa, bares y locales con alta rotación de clientes.

- Establecimientos que buscan mejorar su eficiencia operativa y reducir tiempos en el cierre de cuentas.
- Restaurantes interesados en la digitalización y gestión basada en datos.

4.2.2 Usuarios Finales (Usuarios de la Aplicación)

- Jóvenes y adultos que frecuentan bares y restaurantes en grupos.
- Usuarios que buscan experiencias digitales, pagos ágiles y promociones personalizadas.
- Consumidores que prefieren métodos de pago electrónicos.

Optamos por no incluir carritos, fast food y cantinas de clubes deportivos, ya que por experiencia notamos que en estos formatos los escenarios de cobros colectivos son menos frecuentes.

Es importante destacar que se excluyen del mercado objetivo aquellos bares y restaurantes que aplican sistemas de cobro anticipado en su operación normal, ya que no requieren dividir la cuenta al finalizar el servicio y limitaría la funcionalidad central de Repartija.

Por cuanto, el análisis del mercado y la definición del perfil de los clientes objetivo permiten comprender en profundidad el entorno en el que se implementará la solución. Si bien actualmente no existe una demanda explícita por soluciones tecnológicas para la gestión del cobro colectivo o el uso de *CRMs* inteligentes en bares y restaurantes, se identificó un espacio claro de oportunidad: resolver fricciones reales en la operativa diaria y profesionalizar la relación con los clientes a través del uso de datos. La propuesta de valor de la solución se fundamenta precisamente en dar respuesta a estas necesidades no cubiertas, anticipándose a una tendencia que, aunque incipiente, comienza a tomar fuerza en el sector gastronómico. A continuación, se presenta la solución desarrollada, explicando en detalle cómo responde a los problemas detectados, sus componentes clave y su modelo de implementación.

5. Propuesta de la solución

En función de los problemas detectados tanto en la operativa de los bares y restaurantes como en la experiencia de los usuarios finales, la solución propuesta se estructura en torno a dos ejes fundamentales. Por un lado, una aplicación web de uso interno para mozos y usuarios finales, que permite gestionar de forma rápida, justa y sin errores la división de cuentas colectivas, optimizando la rotación de mesas y reduciendo el estrés en el servicio. Por otro lado, un *CRM* inteligente diseñado especialmente para el sector gastronómico, que recopila y segmenta datos de los consumidores para permitir a los establecimientos diseñar campañas comerciales automatizadas basadas en las 6R del *marketing*.

Cabe destacar que el mayor esfuerzo a lo largo del desarrollo de esta tesis estuvo centrado en el diseño integral de esta solución, contemplando las particularidades del mercado local y las necesidades específicas de cada público objetivo. Esta etapa representó el núcleo más complejo y demandante del trabajo, ya que implicó articular funcionalidades operativas, estrategias comerciales, experiencia del usuario y viabilidad tecnológica en una única propuesta coherente. A continuación, se detallan ambas soluciones y su funcionamiento.

5.1 División de cuentas (Aplicación web Repartija)

Se propone desarrollar una aplicación web llamada "Repartija", cuyo nombre fue validado previamente a través de una encuesta realizada a usuarios finales, en la que obtuvo una aceptación mayoritaria, confirmando su pertinencia y recordación. La aplicación está diseñada para integrarse, a través de una *Application Programming Interface* (API), con los principales sistemas de gestión de restaurantes disponibles en el mercado uruguayo. Su principal objetivo es optimizar el proceso de división de cuentas desde el momento en que los comensales ingresan al establecimiento, ofreciendo una experiencia más fluida, eficiente y personalizada tanto para los usuarios finales como para el personal del restaurante.

5.1.1 Integración

La aplicación "Repartija" estará diseñada para integrarse de manera efectiva con los principales sistemas de gestión de restaurantes mediante una *API*, permitiendo la sincronización en tiempo real de información clave, como la lista de precios, productos disponibles, ubicación de mesas y estado de los pedidos. Esta integración garantizará una operación fluida, facilitando tanto el manejo interno del restaurante, que en este contexto son los clientes de "Repartija" al contratar el servicio, como la interacción con los usuarios finales, que son los clientes de los bares y restaurantes donde estará disponible la aplicación web "Repartija".

Es importante señalar que el presente proyecto parte de la suposición de que los proveedores de *software* de gestión de restaurantes en el mercado uruguayo estarían dispuestos a liberar sus *APIs* para permitir la integración necesaria con "Repartija". Esta expectativa se basa en la práctica habitual de colaboración en la industria tecnológica para mejorar las operaciones y la experiencia del cliente. Aunque intentamos contactar directamente a estas empresas como estudiantes del Máster, no obtuvimos respuesta. Sin embargo, a través de la modalidad de *mystery shopper*, confirmamos que los principales *softwares* ya se integran con otras plataformas destinadas a usuarios finales, como Pedidos Ya y Rappi. Esta información respalda nuestra suposición de que una integración con "Repartija" sería factible. A pesar de las limitaciones en el contacto directo, creemos que la propuesta de valor de "Repartija" representa una oportunidad beneficiosa para todas las partes involucradas, facilitando una eventual colaboración en el futuro.

5.1.2 Interacción de los Usuarios Finales:

La interacción entre los usuarios finales y "Repartija" se realizará de forma intuitiva y directa, comenzando desde el momento en que los comensales ingresen al bar o restaurante. Habrá anuncios estratégicamente ubicados que destacarán las ventajas de la aplicación, como facilidad en la división de cuentas y ahorro de tiempo. Además, el personal del establecimiento, que de ahora en adelante será referido como Mozo o Moza, recomendará activamente a los usuarios finales escanear y utilizar la aplicación para gestionar sus consumos. Cada mesa contará con un código QR único, que permitirá a los comensales acceder fácilmente a la aplicación *web* sin necesidad de descargar ni instalar *software* adicional.

Una vez dentro de la plataforma, los usuarios podrán registrarse de manera rápida y sencilla utilizando su correo electrónico o vinculando su cuenta de Facebook, Gmail o Apple, lo que agiliza el proceso de acceso y minimiza fricciones en la adopción de la aplicación. Además, al completar su perfil, se les solicitará información básica, como su número de teléfono y fecha de nacimiento, con el objetivo de personalizar su experiencia dentro del restaurante y ofrecer promociones relevantes en función de sus hábitos de consumo.

Dentro de la aplicación, los usuarios finales podrán visualizar en tiempo real su consumo individual o grupal y seleccionar el método de pago con el que desean realizar la transacción, ya sea mediante tarjetas de crédito o débito, plataformas digitales como Mercado Pago o efectivo. Si el usuario selecciona la opción de pagar con Mercado Pago en Repartija, la integración vía *API* lo redirige automáticamente a la *app* de Mercado Pago, donde podrá elegir entre los métodos de pago que tenga registrados y guardados en su billetera digital. Tras

completar el pago, en aproximadamente 10 segundos, el sistema lo redirigirá automáticamente de vuelta a la aplicación de Repartija. La principal ventaja de este proceso es que solo es necesario desarrollar una integración con Mercado Pago, sin la necesidad de integrar cada procesador de pago individualmente. Además, para aquellos usuarios que no tengan descargada la *app* de Mercado Pago o no deseen *loguearse*, estará disponible la opción de pagar sin estar registrado, utilizando el formulario tradicional para ingresar manualmente los datos de la tarjeta.

En relación al punto anterior, debemos mencionar que cada establecimiento gastronómico deberá tener activa su propia cuenta de Mercado Pago, a través de la cual recibirán los pagos realizados por los usuarios de Repartija. Las comisiones asociadas a los servicios de pago serán asumidas por los establecimientos.

Sin embargo, es importante destacar que si el usuario elige los demás métodos de pago (tarjetas físicas o efectivo) "Repartija" no interviene directamente en el procesamiento de los pagos; la información ingresada se envía al *software* de gestión del bar o restaurante, permitiendo que el Mozo o Moza gestione el cobro.

Para incentivar el uso inicial de la aplicación y asegurar su adopción, se implementarán estrategias orientadas a comunicar sus beneficios y facilitar su integración en la experiencia de los usuarios finales. Estas acciones estarán enfocadas en generar visibilidad, motivar a los clientes a interactuar con la aplicación y familiarizarlos con su funcionamiento. A través de esto, se busca agilizar el proceso de pago en los establecimientos, al igual que mejorar la experiencia del usuario, optimizando la operativa del restaurante y fortaleciendo la relación con sus clientes.

5.1.3 Funcionalidades

"Repartija" ofrecerá una amplia gama de funcionalidades diseñadas para optimizar tanto la experiencia de los usuarios finales como la gestión operativa de los bares y restaurantes. Los usuarios finales podrán registrarse, iniciar sesión y completar sus perfiles con datos básicos, lo que les permitirá personalizar su experiencia y acceder a beneficios exclusivos, como detalles de promociones, descuentos en combos y ofertas específicas. La aplicación mostrará en tiempo real el consumo individual y grupal, brindando opciones flexibles para dividir las cuentas según productos, porcentajes o montos específicos.

En caso de que el bar o restaurante cuente con descuentos asociados a una tarjeta de un banco específico, la aplicación facilitará que el Mozo o Moza gestione esta situación de manera eficiente. Si uno de los usuarios finales no dispone de la tarjeta bancaria necesaria

para acceder al descuento, el Mozo podrá agrupar desde su interfaz dos o más consumos en una sola cuenta para que el pago lo realice el usuario que sí cuenta con el beneficio. Una vez realizado el pago, Repartija permitirá que los demás usuarios vean el monto exacto que deben transferir o girar a la persona que efectuó el pago, evitando cálculos confusos y garantizando una transacción clara y justa. Esto asegura que todos los integrantes de la mesa puedan beneficiarse de las promociones sin generar inconvenientes ni desigualdades en el acceso a los descuentos.

Además, si el bar o restaurante cuenta con un descuento bancario *always on*, Repartija permitirá replicar ese beneficio en los pagos realizados mediante Mercado Pago, gracias a una configuración previa establecida entre el establecimiento y Mercado Pago. Esto permitirá que los usuarios finales se beneficien del descuento de manera similar a como lo harían con una tarjeta bancaria física. El descuento puede aplicarse de dos formas: al momento del pago, reflejándose inmediatamente en el total a pagar, o posteriormente en el estado de cuenta, donde el usuario verá el beneficio aplicado al revisar los movimientos de su tarjeta o cuenta bancaria.

Por otro lado, los pedidos que los mozos tomen a través de la aplicación serán enviados automáticamente al sistema de gestión del restaurante, agilizando su preparación en cocina y optimizando los tiempos de servicio. Por último, el Mozo o Moza recibirá notificaciones automáticas en su sistema cuando los usuarios soliciten el cierre de la cuenta, lo que permitirá ofrecer una atención más ágil.

5.1.4 Operación del personal

La operación del personal en "Repartija" estará diseñada para optimizar la gestión de las mesas y mejorar el servicio a los usuarios finales, así como la eficiencia operativa del restaurante. Desde la primera interacción, los Mozos deberán introducir el concepto de Repartija a los usuarios finales, explicándoles cómo funciona y guiándolos en su uso. Será fundamental que informen que, si desean dividir la cuenta entre todos, cada uno deberá utilizar la aplicación *web* para gestionar sus consumos correctamente. En caso de que la cuenta no sea dividida, al menos uno de los usuarios finales deberá utilizar la aplicación para que el Mozo pueda comenzar a tomar las órdenes de manera eficiente.

Los Mozos contarán con una interfaz intuitiva que les permitirá gestionar de manera ágil los consumos individuales y grupales de los usuarios finales registrados en cada mesa, así como coordinar los pedidos y atender solicitudes pendientes en tiempo real. Esto facilitará la

operativa del restaurante, reduciendo errores y mejorando la experiencia de los usuarios finales desde el momento en que ingresan al establecimiento.

Tal como se menciona en las funcionalidades, el Mozo tendrá la capacidad de extender beneficios, como aplicar un descuento bancario asociado a una tarjeta en particular, al agrupar los consumos relevantes en una sola cuenta. Esto será especialmente útil cuando un consumidor final desee asumir el costo de un consumo de otro comensal o compartir un beneficio promocional, asegurando que todos los integrantes de la mesa puedan aprovecharlo. Este nivel de control permitirá que los Mozos gestionen estas solicitudes de forma ágil y sin errores.

Además, los Mozos recibirán notificaciones automáticas cuando los usuarios finales soliciten asistencia o el cierre de la cuenta, lo que les permitirá responder de manera más rápida y eficiente. Esto facilitará su trabajo diario, evitando confusiones y reduciendo tiempos de espera para los clientes.

Dentro del proceso de pago, Repartija también permite gestionar la propina de manera integrada, una vez que el usuario final seleccione el monto o porcentaje o monto de propina que desea asignar, este se aplicará únicamente al total de su cuenta individual, manteniendo así la independencia en los montos a pagar tanto de la cuenta como de la propina. Esto ofrece a cada usuario final la flexibilidad de elegir cuánto desea aportar en propinas, asegurando que puedan expresar su nivel de satisfacción con el servicio de una manera personalizada.

Como se ha detallado, la aplicación *web* Repartija representa una solución para abordar una de las principales fricciones en la experiencia gastronómica: la división de cuentas colectivas. Su diseño funcional, la integración con sistemas de gestión existentes y la operativa centrada en los mozos y los usuarios finales, permiten mejorar tanto la eficiencia del servicio como la satisfacción del cliente. No obstante, como toda herramienta tecnológica en etapa de implementación, esta solución también presenta ciertos desafíos que deben ser considerados. A continuación, se describen en detalle las principales ventajas y posibles desventajas asociadas al uso o aceptación de la aplicación, con el objetivo de evaluar su impacto integral en los establecimientos gastronómicos y su adopción por parte de los consumidores.

5.1.5 Ventajas

Innovación tecnológica:

- Uso de *APIs* para garantizar flexibilidad y escalabilidad en diferentes entornos de gestión.

- Diseño adaptable a múltiples lenguajes de programación, permitiendo futuras expansiones.

Experiencia del usuario mejorada:

- Ahorro de tiempo en el cierre de cuentas, reduciendo molestias.
- Mayor transparencia y control en el consumo grupal.

5.1.6 Desventajas

Implementar una solución tecnológica como Repartija en bares y restaurantes implica una inversión inicial significativa en diferentes áreas clave:

- Adopción inicial:
 - Resistencia inicial: Algunos usuarios pueden mostrarse reacios a registrarse y compartir sus datos, especialmente en las primeras etapas de adopción.
 - Posibles barreras culturales o tecnológicas para la implementación entre ciertos consumidores o restaurantes.
- Infraestructura tecnológica:
 - Servidores y almacenamiento en la nube: Se requiere una infraestructura robusta para garantizar la seguridad y disponibilidad de los datos.
 - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: La aplicación web necesita actualizaciones constantes, optimización de la experiencia del usuario y la interfaz de la aplicación *UX/UI* y compatibilidad con los sistemas de gestión de los restaurantes.
 - Integraciones con *software* de gestión existente: Cada restaurante puede utilizar diferentes sistemas POS, lo que demanda una inversión en desarrollo para asegurar la interoperabilidad con estas plataformas.
- Capacitación del Personal:
 - Formación de mozos y personal del restaurante: Es fundamental que el equipo conozca el funcionamiento de la aplicación para introducirla correctamente a los usuarios finales y gestionar pedidos y pagos sin inconvenientes.
 - Soporte técnico y acompañamiento: Será necesario ofrecer asistencia inicial y seguimiento para garantizar que la adopción de la herramienta sea efectiva.
- Soporte técnico continuo:
 - Necesidad de un equipo dedicado para garantizar el mantenimiento y actualizaciones.

Luego de analizar sus ventajas y desventajas, es importante visualizar cómo funcionará Repartija en la práctica. A continuación, se presenta el *blueprint* de servicio, que permite entender el recorrido del usuario y los procesos clave involucrados en la experiencia.

5.1.7 Blueprint de Implementación

Para garantizar una implementación eficiente y una experiencia optimizada, se ha diseñado un Blueprint (Ver anexo 5 Apartado 18.5) de Repartija, donde se detallan los puntos de contacto clave entre los bares y restaurantes (clientes de la plataforma), las acciones visibles e internas que conforman su operativa, y el soporte brindado a lo largo del proceso.

Este *blueprint* permite visualizar de manera estructurada cómo se integra la solución dentro de la dinámica de los bares y restaurantes, desde el primer acercamiento hasta su uso cotidiano. A su vez, evidencia las interacciones entre los establecimientos gastronómicos y la plataforma, facilitando la comprensión de los beneficios operativos y comerciales que Repartija ofrece a sus clientes.

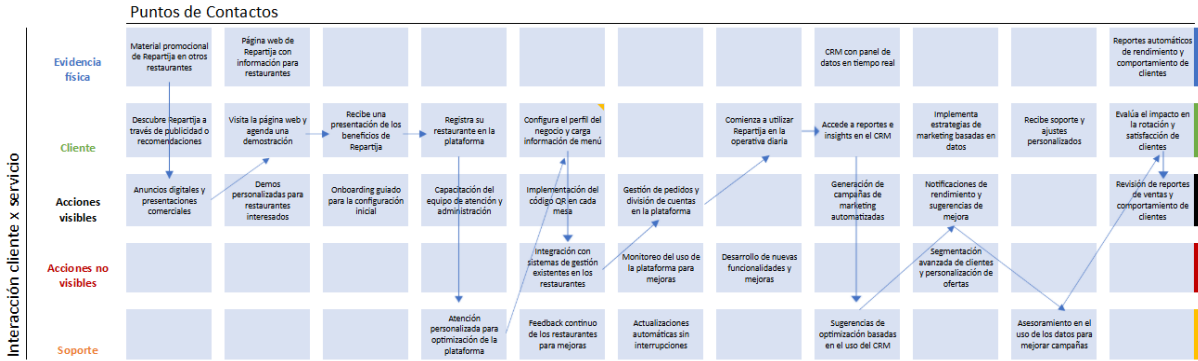


Figura 3. Visual de referencia del blueprint diseñado para Repartija

5.2 CRM y estrategias de marketing basadas en las 6R

La recopilación y el análisis de datos se han convertido en pilares esenciales para optimizar la toma de decisiones estratégicas en la industria gastronómica, permitiendo mejorar la eficiencia operativa, personalizar la experiencia del cliente y maximizar la rentabilidad. En este contexto, Repartija además de facilitar la división de cuentas, también actúa como una plataforma inteligente que permite a los bares y restaurantes gestionar la relación con sus clientes.

El *CRM (Customer Relationship Management)* de Repartija es un sistema diseñado para que los restaurantes puedan administrar su base de clientes de manera eficiente. Con esta herramienta, podrán identificar patrones de consumo, lanzar promociones personalizadas y fidelizar a los clientes con datos en tiempo real. Su funcionalidad no se limita únicamente a los establecimientos donde los usuarios han consumido, sino que también permite realizar campañas de alcance más amplio, aprovechando la base de datos de todos los usuarios de la aplicación para generar conocimiento de marca, lanzar nuevos productos y medir el impacto de las estrategias comerciales implementadas.

El *CRM* de Repartija actúa como un motor de datos que recopila información clave sobre los usuarios finales a lo largo de su interacción con la aplicación. Gracias a estos datos, los bares y restaurantes pueden acceder a informes personalizados y realizar segmentaciones precisas, lo que les permite crear acciones específicas para cada cliente, mejorando tanto su rentabilidad como la relación con ellos.

A continuación, se detallan las principales funcionalidades del *CRM* y su vinculación con la gestión de las 6R:

1. Relación: fortaleciendo el vínculo entre el restaurante y sus clientes.
2. Retención: incentivando a los clientes frecuentes para que sigan eligiendo el restaurante.
3. Rentabilización: aumentando el *ticket* promedio de los clientes actuales.
4. Referenciación: consiguiendo que los clientes hablen y recomienden el restaurante.
5. Recuperación: clientes que han tenido una experiencia negativa o insatisfactoria.
6. Reactivación: atraer a aquellos clientes que han dejado de visitar el restaurante.

5.2.1 Acceso a datos y creación de campañas a gran escala

Una de las grandes ventajas del *CRM* de Repartija es que permite a los restaurantes acceder a datos de todos los usuarios de la aplicación, no solo de aquellos que han visitado su establecimiento. Esto amplía significativamente las oportunidades de *marketing*, ya que los bares y restaurantes pueden lanzar campañas de conocimiento de marca, promociones y eventos dirigidos a consumidores que, aunque no hayan visitado su local, sí frecuentan otros establecimientos (donde está activa la solución de Repartija), lo que les permite aprovechar este acceso a datos valiosos para atraer nuevos clientes.

Por ejemplo: un restaurante quiere promocionar un nuevo menú de tragos. A través del *CRM*, puede lanzar una campaña de conocimiento dirigida a todos los usuarios de Repartija, independientemente de si han consumido allí antes. Además, sería posible segmentar específicamente a aquellos usuarios que suelen tener un consumo recurrente de tragos, permitiendo personalizar aún más la campaña para maximizar su efectividad. Luego, el restaurante puede medir cuántos de esos usuarios visitaron el establecimiento en un período determinado tras recibir la promoción, o bien, realizar un *retargeting* para impactarlos nuevamente.

5.2.2 Interacción y usabilidad del *CRM*

El *CRM* de Repartija es un desarrollo propio, diseñado *ad hoc* para atender las necesidades de bares y restaurantes sin depender de plataformas externas como HubSpot o Salesforce. Este *CRM* será creado por el equipo de desarrolladores de Repartija con el propósito de integrarse de manera nativa con la aplicación *web*, proporcionando un sistema optimizado para la gestión de clientes, la automatización de estrategias comerciales y la fidelización basada en datos reales.

Es importante resaltar que, aunque existen numerosos tipos de *CRM* reconocidos internacionalmente, como los mencionados, y todos pueden adaptarse a distintos modelos de negocio, ninguno con presencia local está diseñado específicamente para la dinámica de bares y restaurantes. Generalmente, los pequeños y medianos establecimientos gastronómicos no disponen de los recursos ni el tiempo necesarios para realizar adaptaciones tecnológicas. Además, los *CRM* requieren ser alimentados con bases de datos, lo cual es un desafío constante para los restaurantes, excepto cuando implementan sistemas de reservas. En este contexto, la combinación de Repartija con su *CRM* ofrece un flujo constante de datos precisos y fiables sobre el consumo de los usuarios, resolviendo esta dificultad de manera eficiente.

El sistema está pensado para ser una herramienta intuitiva y accesible, sin necesidad de conocimientos avanzados en análisis de datos o *marketing* digital. La plataforma contará con una interfaz amigable, donde los clientes podrán navegar fácilmente a través de un *dashboard* central, que ofrecerá una visión clara y estructurada de los datos clave recopilados en tiempo real.

Desde el panel principal, los bares y restaurantes podrán visualizar métricas esenciales de su negocio, como:

- Cantidad de usuarios registrados
- *Ticket* promedio por cliente
- Productos más consumidos
- Tasa de retorno de los clientes
- Frecuencia promedio
- Recencia promedio

Además, la plataforma permitirá segmentar el universo de datos con filtros dinámicos, facilitando la creación de campañas personalizadas y estrategias comerciales de manera rápida y efectiva.

La segmentación en *marketing* consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños y homogéneos con características similares para desarrollar acciones específicas para cada uno de ellos. En el contexto de bares y restaurantes, la segmentación basada en el valor del cliente se vuelve determinante para maximizar el retorno de las estrategias comerciales.

Una manera efectiva de llevar a cabo esta segmentación es a través del modelo RFM (*Recency, Frequency, Monetary*), que permite analizar a los clientes según tres dimensiones clave: la recencia de la última visita, la frecuencia de sus consumos y el valor monetario que han gastado en un período determinado. Este método fue introducido en 1995 por los autores Bult y Wansbeef en su artículo *Optimal selection for direct mail* en la revista *Marketing Science*. Esto nos permite segmentar por valor del cliente, de manera que podamos identificar a aquellos que son altamente valiosos para el negocio y, en consecuencia, focalizar los esfuerzos de retención en ellos. Clientes con altos valores en recencia, frecuencia y gasto son esenciales de retener, por lo que se les pueden ofrecer promociones especiales o beneficios exclusivos para fidelizarlos aún más (Fader & Hardie 2009).

Por otro lado, existen otros segmentos con menor valor que podrían aumentar su *ticket* promedio y frecuencia mediante campañas diseñadas para estimular el consumo. Por ejemplo, aquellos clientes que visitan con menos frecuencia, pero tienden a gastar más, podrían recibir incentivos para incrementar la periodicidad de sus visitas.

Otro concepto clave que podemos integrar en esta estrategia de segmentación es el *Share of Customer* (Peppers & Rogers 1995). Este concepto, relacionado con la cuota de mercado, pero enfocado en un cliente individual, mide la participación que tiene un negocio en el gasto total de un cliente dentro de un mismo sector. En el caso de Repartija, al tener acceso a datos

de múltiples bares y restaurantes, se puede conocer la proporción del gasto total de un cliente en bares que está destinada a un restaurante en particular.

Contar con esta información permite desarrollar campañas mucho más precisas, orientadas a aumentar el *share of customer* de un cliente. Por ejemplo, si un cliente frecuenta un establecimiento pero también visita otros bares de la competencia, se podría generar una campaña personalizada para fidelizarlo y aumentar su porcentaje de gasto en el local. Esto se puede lograr ofreciendo beneficios exclusivos o promociones personalizadas que satisfagan necesidades individuales (Peppers & Rogers 2017), fomentando la lealtad hacia ese bar y disminuyendo la dispersión del gasto en otros lugares. Incrementar el *Share of Customer* permite a las empresas maximizar su rentabilidad sin necesariamente expandir su base de clientes, lo que resulta en una relación más profunda y sostenible con su clientela actual.

La segmentación por valor del cliente también abre la puerta a diversas estrategias de crecimiento. Algunos clientes valen más que otros, ya sea por el *ticket* promedio o la frecuencia de sus visitas. En este sentido, la plataforma Repartija permitirá a los bares y restaurantes identificar y actuar sobre dos grupos clave:

1. Clientes de alto valor: Aquellos que ya generan ingresos significativos por su gasto elevado o frecuencia de visitas. El objetivo aquí es retenerlos mediante campañas de fidelización, como ofertas exclusivas o programas VIP, para asegurarse de que continúen eligiendo el establecimiento.
2. Clientes de valor moderado: Estos clientes pueden incrementar su contribución si se incentivan adecuadamente. Las estrategias pueden centrarse en aumentar su frecuencia o *ticket* promedio a través de promociones dirigidas, como descuentos por un gasto mínimo o recompensas por visitas recurrentes.

También será posible aplicar otros tipos de segmentación, por ejemplo, clientes con recencia baja. Si un restaurante quiere reactivar a clientes que no han visitado el local en los últimos 60 días, es decir que mantengan una recencia de 60 días, podrá hacerlo en tres pasos:

1. Filtrar los clientes inactivos en los últimos dos meses.
2. Seleccionar una acción (ejemplo: envío de un cupón de descuento o promoción exclusiva).

- Ejecutar la campaña y visualizar los resultados en tiempo real, midiendo cuántos clientes regresaron al establecimiento tras recibir la oferta, y volver a dirigir la campaña (*retargeting*) a aquellos que no respondieron.

El sistema ofrecerá plantillas predefinidas para campañas recurrentes, como descuentos por cumpleaños, programas de fidelización o promociones exclusivas para clientes de alto valor. Estas plantillas incluirán sugerencias de *copys* y textos asistidos por inteligencia artificial, facilitando la creación de campañas para los establecimientos. Además, la inteligencia artificial estará conectada con el calendario comercial de Uruguay, recordando a los bares y restaurantes fechas clave como el Día de la Madre o San Valentín, y ofreciendo la posibilidad de enviar invitaciones con descuentos a los usuarios finales en días especiales, como su cumpleaños. Adicionalmente, se incluirá la personalización de mensajes mediante inteligencia artificial (*IA*). Se podría generar *copys* más personalizados basados en el comportamiento anterior del cliente (como el consumo frecuente de ciertos productos, días en que visita el local, etc.), creando una comunicación más efectiva y directa. Además, se incluirán sugerencias de promociones basadas en inventario: La *IA* podría analizar el inventario de productos del restaurante (ya que estamos integrados con el *software* de gestión) y sugerir campañas de *marketing* para promocionar aquellos productos que tengan exceso de *stock* o aquellos que sean más rentables.

Esta funcionalidad permite a los bares y restaurantes implementar estrategias comerciales basadas en datos, sin necesidad de ejecutar procesos manuales complejos ni contar con conocimientos técnicos avanzados.

El *CRM* de Repartija está diseñado con una interfaz intuitiva y clara, que facilita la navegación, segmentación de públicos y activación de campañas. A continuación, se presenta una visual referencial del diseño del *CRM*, en la que se puede apreciar cómo los establecimientos podrán gestionar sus campañas desde un panel centralizado, visualizar los datos clave y tomar decisiones comerciales de forma sencilla y efectiva:



Figura 4. *Diseño de referencia de la visual del CRM de repartija*

Además, la plataforma contará con un módulo de reportes, donde los negocios podrán evaluar el impacto de sus campañas mediante gráficos y análisis detallados. Por ejemplo, si un restaurante lanza una campaña de conocimiento de marca a todos los usuarios de Repartija, podrá monitorear en tiempo real cuántos de esos usuarios terminaron visitando el local, proporcionando información valiosa para futuras estrategias. De esta forma, se podrá tener una aproximación del retorno de la inversión (*ROI*) en las campañas, lo que permitirá ajustar estrategias y maximizar la eficiencia de los recursos destinados al *marketing*.

La capacidad de segmentación y análisis del *CRM* de Repartija permite a los establecimientos implementar estrategias alineadas con las 6R del *marketing*, facilitando una mejor gestión de clientes y la creación de campañas más efectivas, con el potencial de mejorar su desempeño comercial y operativo.

A continuación, se detallan los datos clave que serán recopilados y utilizados dentro del *CRM*, así como los objetivos específicos que se buscan alcanzar con cada uno.

Tabla 1. *Estrategias gestionadas mediante CRM*

Estrategia (6R)	Datos necesarios	Objetivo
Relación	<i>Feedback</i> de usuarios, encuestas de satisfacción.	Mejorar la experiencia de los consumidores y ajustar estrategias de fidelización.
Retención	Historial de consumo, frecuencia de visitas, <i>ticket</i> promedio y recencia.	Identificar consumidores frecuentes y ofrecer incentivos para que sigan eligiendo los locales afiliados, con la posibilidad de segmentación por valor del cliente.
Rentabilización	Productos más consumidos, combinación de compras.	Subir <i>ticket</i> promedio Promover productos

		complementarios
Referenciación	Interacción con promociones, participación en programa de referidos.	Atraer nuevos clientes mediante recomendaciones y dar a conocer el negocio
Recuperación	<i>Feedback</i> del cliente	Resarcir a clientes que han tenido una experiencia negativa o insatisfactoria.
Reactivación	Segmentación demográfica, preferencias de consumo. Recencia	Reactivar consumidores que dejaron de visitar el restaurante con ofertas personalizadas.

5.2.3 Interacción y comunicación con el usuario final

El *CRM* de Repartija facilita la gestión y ejecución de campañas de *marketing* dirigidas a los consumidores finales, permitiendo a los bares y restaurantes comunicarse con sus clientes de manera efectiva y personalizada. A través de esta plataforma, los establecimientos pueden enviar promociones, descuentos y otras acciones comerciales utilizando diversos canales, como notificaciones *push* dentro de la aplicación, *SMS*, *e-mail marketing* y *WhatsApp*. Además, el *CRM* brinda la posibilidad de integrar campañas de conocimiento de marca en plataformas como Facebook e Instagram Ads, lo que permite a los restaurantes potenciar su visibilidad mediante inversiones publicitarias adicionales. Cabe destacar que la funcionalidad de integración con las plataformas de Meta (*Facebook* e *Instagram Ads*) está disponible exclusivamente en los planes *premium*.

Como mencionamos anteriormente, una de las funcionalidades clave del *CRM* es la capacidad de reactivar clientes inactivos con campañas segmentadas. Si usamos el ejemplo de clientes que no han visitado el establecimiento en los últimos 60 días, el restaurante podría ofrecer un cupón de descuento exclusivo, enviándolo a través del canal de preferencia del cliente, como notificaciones en la *app*, *SMS*, *WhatsApp* o correo electrónico.

En cuanto a la integración con *WhatsApp* y *SMS*:

El CRM de Repartija estará integrado con la API oficial de *WhatsApp Business* a través de Simpletech, una empresa uruguaya que ofrece la solución *Wittysend*, la cual permite enviar mensajes masivos a través de *WhatsApp* y SMS. Simpletech es partner oficial de Meta y ya cuenta con la integración resuelta con *WhatsApp*, garantizando una experiencia fluida para los usuarios de Repartija. Cabe mencionar que *WhatsApp*, por su política de uso, no permite enviar mensajes a los clientes sin utilizar *templates* previamente aprobados por Meta. Estos *templates* incluyen un encabezado, imagen, texto y enlace, y son revisados y aprobados antes de poder ser utilizados en campañas promocionales.

El costo por envío de mensajes promocionales vía *WhatsApp* es de USD 0,074 por mensaje, lo que equivale a un costo de USD 74 por 1.000 mensajes enviados. Si bien estos costos son más altos que los de otros canales como el *e-mail marketing*, la efectividad de los mensajes de *WhatsApp* es considerablemente mayor debido a su mejor tasa de conversión. Además, utilizando la segmentación avanzada del CRM de Repartija, los establecimientos podrán emplear *WhatsApp* para comunicaciones más precisas y focalizadas, en lugar de campañas masivas. Los clientes del plan básico de Repartija tendrán 120 mensajes de *WhatsApp* incluidos por mes, mientras que los usuarios de planes premium contarán con 300 mensajes. Si los establecimientos superan este límite, deberán abonar a Repartija un costo adicional de USD 0,074 por cada mensaje enviado.

En cuanto al envío de mensajes SMS, los clientes del plan básico tendrán 1.000 mensajes SMS mensuales incluidos sin costo adicional, mientras que los planes premium dispondrán de 1.500 SMS al mes. En caso de exceder este límite, el costo será de USD 0,0045 por mensaje adicional. Estos costos permiten a los bares y restaurantes contar con múltiples opciones de comunicación directa, ajustadas a su presupuesto y necesidades. La estructura de costos de estos servicios para Repartija se detalla en el capítulo de análisis económico.

El usuario, al recibir la notificación, podrá visualizar la promoción desde la aplicación web de Repartija y acceder a información relevante del establecimiento, como ubicación, menú, horarios y condiciones del cupón. Una vez en el restaurante, podrá escanear el código QR en la mesa para sincronizar su cuenta con la experiencia en el local. Al momento del pago, el descuento se aplicará automáticamente sin necesidad de pasos adicionales, garantizando una experiencia fluida y sin fricciones.

La incorporación de un CRM propio e integrado representa un avance significativo en la profesionalización del vínculo entre bares, restaurantes y sus clientes. Al centralizar la información y automatizar campañas personalizadas, Repartija transforma los datos en decisiones comerciales accionables. Sin embargo, como toda solución tecnológica, su

implementación también puede conllevar ciertos desafíos. A continuación, se detallan las principales ventajas y desventajas que podrían surgir con el uso de esta herramienta.

5.2.4 Ventajas

- Acceso a datos precisos y segmentados: Los restaurantes podrán tomar decisiones basadas en información real sobre el comportamiento de sus clientes.
- Flujo continuo de datos: el uso de la *app* de repartija por parte de los usuarios alimenta de forma constante el *CRM*.
- Seguridad y cumplimiento normativo: Garantía de almacenamiento seguro y cumplimiento de regulaciones internacionales de protección de datos.
- Personalización de la experiencia del consumidor final: Mayor satisfacción y lealtad de estos.

5.2.5 Desventajas

- Desconfianza de los restaurantes hacia una marca nueva: Los restaurantes podrían mostrar reticencia a compartir datos o implementar una solución que aún no ha sido ampliamente adoptada.
- Costos de infraestructura: Almacenamiento seguro y análisis de datos requieren inversiones iniciales significativas.
- Capacitación en uso de la herramienta: Los bares y restaurantes deben aprender a interpretar los datos recopilados para ejecutar estrategias basadas en las 6R del *marketing*.

En resumen, la solución integral propuesta por Repartija, que combina una aplicación web para la gestión eficiente del cobro colectivo con un *CRM* diseñado a medida para el sector gastronómico aborda de forma directa los principales dolores identificados en bares y restaurantes: las dificultades en la división de cuentas y la falta de herramientas que permitan gestionar la relación con los clientes de manera profesional y basada en datos.

A continuación, se justifica el desarrollo de este proyecto detallando los beneficios tangibles que ofrece para cada uno de los actores involucrados, evidenciando cómo Repartija puede convertirse en una herramienta estratégica clave para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio gastronómico en Uruguay.

6. Justificación del Proyecto

La implementación de soluciones tecnológicas en el sector gastronómico no solo es una tendencia, sino una necesidad para garantizar la competitividad en un mercado en constante evolución. En este contexto, una herramienta innovadora que automatice procesos operativos y aproveche datos en tiempo real puede representar un cambio significativo para bares y restaurantes. A diferencia de las soluciones actuales, que suelen limitarse a la gestión básica del negocio, una plataforma especializada permitiría optimizar tareas clave, como la división de cuentas colectivas, al mismo tiempo que recopila información valiosa sobre los patrones de consumo de los clientes. Estos datos, que de otra manera no estarían disponibles, se convierten en una herramienta estratégica para gestionar de manera más efectiva la relación con los clientes a través del modelo de las 6R del *marketing*.

La capacidad de esta solución tecnológica para capturar información directamente desde las interacciones de los consumidores en el establecimiento transforma la manera en que los negocios pueden implementar estrategias comerciales. Los datos recolectados permiten diseñar campañas personalizadas, crear programas de fidelización y reactivación, e identificar segmentos de mercado con alto potencial de rentabilidad. Además de generar un impacto positivo en el negocio desde el inicio, también permite fortalecer la relación con los clientes al ofrecerles experiencias más personalizadas y alineadas con sus preferencias.

En Uruguay, donde la digitalización del sector gastronómico aún tiene un largo camino por recorrer, contar con una solución tecnológica que optimice la eficiencia operativa y, al mismo tiempo, brinde a los bares y restaurantes una ventaja competitiva es clave. La posibilidad de utilizar datos de manera inteligente para aplicar estrategias basadas en las 6R del *marketing* permite a los establecimientos mejorar su rendimiento a corto plazo y también adelantarse en la adopción de nuevas prácticas, ayudándoles a fortalecer su posición en un mercado cada vez más orientado al cliente y a la personalización de la experiencia gastronómica.

6.1 Beneficios de “Repartija”

Con la propuesta de valor de Repartija claramente definida, en este capítulo se profundiza en los beneficios concretos que esta plataforma tecnológica aporta a sus dos públicos principales: los bares y restaurantes, por un lado, y los usuarios finales, por otro. A partir de su diseño funcional y su enfoque en resolver fricciones reales del proceso de cobro colectivo se detallan los principales beneficios:

6.1.1 Bares y Restaurantes

- Incremento en la eficiencia operativa: "Repartija" optimiza los procesos internos al reducir la carga operativa del personal en la gestión de cuentas colectivas. Esto permite que los mozos y cajeros dediquen más tiempo a mejorar la experiencia del cliente y menos tiempo a resolver problemas logísticos.
- Mayor rotación de mesas: Al agilizar el proceso de pago, los restaurantes pueden aumentar la rotación de mesas, especialmente en horarios de alta demanda. Esto se traduce directamente en mayores ingresos por turno.
- Fidelización de clientes: La plataforma ayuda a los restaurantes a recopilar y analizar datos sobre los consumidores, lo que permite diseñar estrategias personalizadas de fidelización, como programas de puntos, ofertas exclusivas y promociones dirigidas a clientes recurrentes.
- Acceso a información estratégica: El *CRM* centraliza y analiza los datos recopilados de los consumidores finales, permitiendo a los restaurantes acceder a información clave sobre su público. A través de esta herramienta, los negocios podrán identificar patrones de consumo, productos más demandados y horarios de mayor afluencia, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas.
- Ventaja competitiva: Implementar una solución innovadora como "Repartija" posiciona al restaurante como un establecimiento moderno y orientado a las necesidades del cliente, lo que puede atraer a una clientela más joven y exigente.
- Reducción de errores y pérdidas: La automatización de la gestión de cuentas minimiza los errores humanos en el cálculo de pagos, evitando pérdidas económicas y mejorando la percepción del servicio por parte de los clientes.
- Fortalecimiento de la imagen y posicionamiento de marca, al ofrecer una experiencia diferenciada que destaca por su modernidad y atención personalizada. Esto mejora la percepción del consumidor hacia el establecimiento, consolidándose como un referente innovador en el sector gastronómico.
- Generación de datos valiosos que permiten diseñar campañas de *marketing* altamente personalizadas, adaptadas a los patrones de consumo de sus consumidores. Estos datos también facilitan la implementación de acciones estratégicas de fidelización y rentabilización, como promociones exclusivas, programas de recompensas y ofertas segmentadas, que incrementan el valor del consumidor y su lealtad hacia el restaurante.
- Incremento en la rotación de mesas y optimización de horarios de alta demanda, al agilizar procesos como la división de cuentas y el cierre de consumos. Esto no solo

reduce los tiempos de espera para los consumidores, sino que también maximiza la rentabilidad del establecimiento durante los períodos de mayor afluencia.

6.1.2 Usuarios finales

- Simplificación del pago y la división de cuentas: "Repartija" elimina uno de los mayores puntos de fricción en su experiencia: la complejidad de dividir cuentas colectivas. Con un proceso intuitivo y digital, los usuarios pueden visualizar sus consumos en tiempo real, dividir el pago según sus preferencias y elegir entre múltiples métodos de pago, todo desde su dispositivo móvil. Esto mejora significativamente la comodidad y la rapidez, generando una experiencia más satisfactoria.
- Mayor transparencia y control: Al tener acceso inmediato y claro a los detalles de sus consumos, lo que les brinda una sensación de control y confianza. Esto es especialmente relevante en grupos grandes donde los errores en el cálculo del pago suelen ser motivo de fricciones.
- Promociones personalizadas: La plataforma ofrece descuentos iniciales para incentivar su uso, pero también puede enviar promociones personalizadas basadas en el historial de consumo. Esto permite a los usuarios acceder a ofertas relevantes y exclusivas que se ajusten a sus preferencias.
- Ahorro de tiempo: Al digitalizar y automatizar el proceso de pago, los usuarios pueden evitar largas esperas para dividir y liquidar la cuenta, lo que les permite disfrutar de una experiencia más ágil y placentera.

En conclusión, Repartija representa una solución tecnológica diseñada a medida para responder a desafíos reales del sector gastronómico, con beneficios concretos para todos los actores involucrados. Desde la mejora en la eficiencia operativa y la fidelización de clientes por parte de los establecimientos, hasta la optimización de la experiencia de pago para los consumidores finales, su propuesta se alinea con las necesidades actuales del mercado y las nuevas expectativas digitales. A continuación, se detalla el posicionamiento estratégico de Repartija y su propuesta de valor diferenciada, elementos clave para comunicar su esencia, conectar con sus públicos y construir una marca sólida en un entorno competitivo.

7. Posicionamiento y propuesta de Valor

En un mercado altamente competitivo y orientado a la experiencia del cliente, Repartija surge como una solución integral para responder a necesidades concretas tanto de los bares y restaurantes como de los usuarios finales. La propuesta no se limita a resolver un problema operativo como lo es la división de cuentas colectivas, sino que se extiende al plano estratégico, permitiendo a los clientes gestionar de manera más inteligente la relación con sus clientes mediante un *CRM* propio basado en el modelo de las 6R del *marketing*.

7.1 Posicionamiento de marca

Repartija se posiciona como una solución tecnológica más práctica y accesible ya que no requiere descargas ni instalaciones y funciona desde cualquier dispositivo con acceso a internet; para optimizar el cobro colectivo de facturas en bares y restaurantes de Montevideo. De esta manera, mejora la experiencia del consumidor final y ofrece a los establecimientos una herramienta basada en datos para fidelizar, reactivar y rentabilizar a sus clientes.

A partir de esta declaración de posicionamiento, se busca construir una imagen de marca cercana, útil e innovadora, conectando con dos públicos clave:

Los bares y restaurantes, que necesitan mejorar su eficiencia operativa y desarrollar estrategias comerciales más inteligentes sin grandes inversiones en infraestructura.

Los usuarios finales, que demandan una experiencia digital rápida, clara y justa al momento de pagar.

7.2 Propuesta de valor

La propuesta tiene *key benefits* para ambos públicos:

Para los bares y restaurantes, Repartija representa una solución integral que optimiza la operativa del servicio mediante una aplicación web que permite a los mozos dividir cuentas colectivas de forma ágil y precisa, reduciendo errores y tiempos de espera. Además, la plataforma incluye un *CRM* inteligente que se nutre de datos reales generados en cada interacción, permitiendo diseñar estrategias comerciales basadas en las 6R del *marketing*, sin requerir infraestructura tecnológica compleja.

Para los usuarios finales, Repartija mejora su experiencia gastronómica al facilitar una forma justa, rápida y sin fricciones de visualizar y pagar su consumo. Aunque la operación la realiza

el mozo a través de la *app*, el cliente disfruta de una experiencia más ordenada, sin tener que calcular el monto a pagar ni preocuparse por dividir cuentas de forma manual. A nivel emocional, se evita la incomodidad en grupo y se promueve una experiencia ágil y tecnológica.

En definitiva, la propuesta de valor de Repartija se construye a partir de los beneficios funcionales (como la reducción de errores, el ahorro de tiempo y la digitalización de la experiencia) y emocionales (evitar incomodidades entre amigos, mejorar la atención del mozo y sentirse parte de una experiencia moderna y eficiente).

Al articular beneficios concretos para bares, restaurantes y consumidores finales, se logra una oferta coherente y alineada con las necesidades actuales del mercado. Sin embargo, para comprender en profundidad el impacto que puede tener Repartija y fundamentar la necesidad de su implementación, es necesario detenerse en los problemas centrales que afectan hoy a los establecimientos gastronómicos y a sus clientes, los cuales se desarrollan a continuación.

8. Problemas Centrales

Para lograr una implementación exitosa de Repartija y garantizar su adopción tanto por parte de los bares y restaurantes como de los usuarios finales, es fundamental identificar y abordar una serie de problemas clave que podrían representar obstáculos en su crecimiento y comercialización. Estos desafíos se relacionan con la difusión de la aplicación, la propuesta de valor para los negocios gastronómicos y la sostenibilidad del modelo de negocio.

A continuación, se presentan los principales *key issues* que deben resolverse dentro del plan de acción:

8.1 ¿Cómo hacer para que los usuarios finales usen Repartija?

Uno de los mayores retos es lograr que los usuarios finales adopten Repartija como parte habitual de su experiencia gastronómica. Como cualquier aplicación nueva, su éxito dependerá de cuán intuitivo, útil y conveniente sea su uso en comparación con los métodos tradicionales de pago y división de cuentas.

8.1.1 Desafíos:

- ¿Cómo generar confianza y hábito de uso entre los usuarios?
- ¿Cómo incentivar a su uso y adopción sin generar fricción en la experiencia del cliente?
- ¿Cómo lograr que los grupos de amigos adopten la *app* en su totalidad y no solo parcialmente?

8.1.2 Posibles soluciones en el plan de acción:

- Estrategias de incentivo como descuentos exclusivos en la primera compra.
- Promociones cruzadas con bares y restaurantes para aumentar el uso inicial.
- Implementación de un sistema de recompensas por uso frecuente.
- Campañas de educación digital y contenido en redes sociales para explicar su funcionalidad.

8.2 ¿Cómo hacer para que los bares y restaurantes perciban valor en la solución y estén dispuestos a pagar el fee mensual?

Los bares y restaurantes son el mercado objetivo primario de Repartija, ya que su adopción garantizará la disponibilidad del servicio para los usuarios finales. Sin embargo, muchos negocios gastronómicos operan con márgenes ajustados y podrían ser reticentes no solo a la inversión en una nueva herramienta, sino también a la complejidad de su implementación. La necesidad de capacitar al personal, adaptar los procesos operativos y garantizar una experiencia fluida para los usuarios finales son factores clave que pueden influir en la decisión de adopción. Además, dado que Repartija se monetiza a través de un fee mensual, es fundamental que los restaurantes perciban un retorno de inversión claro y tangible que justifique su contratación continua.

8.2.1 Desafíos:

- ¿Cómo demostrar que Repartija mejora la rentabilidad y la eficiencia operativa?
- ¿Cómo hacer que los restaurantes comprendan el valor del *CRM* basado en las 6R para gestionar sus clientes?
- ¿Cómo vencer la resistencia al cambio en restaurantes que aún dependen de procesos manuales?
- ¿Cómo comunicar el valor financiero de la plataforma para que los restaurantes perciban el fee como una inversión y no un gasto?
- ¿Cómo evitar la percepción de que es un costo extra sin retorno inmediato?
- ¿Cómo diferenciar la propuesta frente a otras soluciones tecnológicas en el mercado?

8.2.2 Posibles soluciones en el plan de acción:

- Casos de éxito y testimonios: Mostrar ejemplos reales de negocios que hayan optimizado su operativa con la *app*, destacando mejoras en la rotación de mesas y en la satisfacción del cliente.
- Modelo de prueba gratuita: Ofrecer un período inicial sin costo que permita a los restaurantes medir el impacto de la herramienta en su operativa.
- Talleres de capacitación: Explicar cómo el uso de datos a través del *CRM* puede aumentar las ventas y mejorar la fidelización de clientes.

- Argumentos de venta claros: Enfocar la comunicación en los beneficios tangibles, como la reducción del tiempo de cierre de cuentas y la mejora en la experiencia del consumidor final.
- Reportes automatizados: Proveen métricas claras que muestren el impacto de la plataforma en la rentabilidad del negocio.
- Bonificaciones por fidelización: Implementar descuentos progresivos para clientes que mantengan la suscripción activa durante varios meses.
- Alianzas estratégicas: Generar acuerdos con grupos gastronómicos y asociaciones del sector para fomentar la adopción a gran escala.

8.3 ¿Cómo dar a conocer Repartija con una inversión publicitaria baja?

Al ser una startup en etapa inicial, la inversión en publicidad debe ser estratégica y enfocada en generar impacto sin requerir grandes presupuestos.

8.3.1 Desafíos:

- ¿Cómo lograr visibilidad en el mercado sin depender de campañas publicitarias masivas?
- ¿Cómo hacer que los bares y restaurantes sean los propios promotores de la *app*?
- ¿Cómo aprovechar estrategias de *marketing* de guerrilla y crecimiento orgánico?

8.3.2 Posibles soluciones en el plan de acción:

- Campañas de referidos, incentivando que los bares inviten a otros establecimientos a usar la plataforma.
- Creación de alianzas con influencers gastronómicos y *microinfluencers* en redes sociales.
- Generación de contenido educativo sobre optimización operativa y digitalización en el sector gastronómico.
- Uso de estrategias de prensa y relaciones públicas para posicionar Repartija como una solución innovadora en medios de comunicación y eventos del sector.

8.4 ¿Cómo lograr que los *softwares* de gestión permitan la integración con Repartija?

Para que la experiencia de uso sea fluida y escalable, Repartija necesita integrarse con los sistemas de gestión (POS) de los restaurantes. Sin embargo, algunos proveedores de *softwares* podrían ver esta integración como una competencia directa o un desafío técnico innecesario.

8.4.1 Desafíos:

- ¿Cómo negociar acuerdos de integración con los principales *softwares* de gestión del mercado?
- ¿Cómo evitar que los proveedores de *software* vean a Repartija como una amenaza en lugar de un aliado estratégico?
- ¿Cómo desarrollar una *API* flexible que facilite la integración sin afectar la operativa del restaurante?

8.4.2 Posibles soluciones en el plan de acción:

- Propuestas de valor para los *softwares* de gestión: La integración con Repartija les permite ampliar su oferta, brindando una solución más completa a sus clientes. Además, al estar integrados, pueden atraer nuevos restaurantes que busquen optimizar su operativa y mejorar la experiencia del consumidor.
- Desarrollo de módulos de integración estándar, reduciendo la complejidad técnica para los POS.
- Creación de un programa de alianzas tecnológicas, con incentivos como participación en ingresos recurrentes, acceso prioritario a nuevas actualizaciones, soporte técnico especializado, visibilidad en campañas de *marketing* conjuntas y descuentos en futuras integraciones para los *softwares* que incorporen Repartija en sus soluciones.

Los desafíos identificados anteriormente reflejan las principales barreras que Repartija debe superar para consolidarse como una solución efectiva en el mercado gastronómico. A través del plan de *marketing* y la propuesta de implementación, se plantean acciones específicas para mitigar estos obstáculos y fomentar la adopción de la plataforma. Para comprender con mayor profundidad las condiciones que rodean el lanzamiento y desarrollo de Repartija, a continuación, se analizan los factores internos y externos que influyen en su posicionamiento y viabilidad.

9. Factores internos y externos del proyecto

Para lograr una implementación exitosa y sostenible de Repartija en el mercado gastronómico, es fundamental comprender las variables que pueden influir en su desarrollo. Estos factores, tanto internos como externos, delimitan las oportunidades y desafíos que la solución enfrentará en su proceso de crecimiento. A continuación, se presentan los principales elementos que condicionan el desempeño del proyecto.

9.1 Factores internos para el éxito

En el desarrollo de Repartija para la división de facturas colectivas en el sector de la hospitalidad, especialmente bares y restaurantes, es importante identificar y analizar los factores internos que puedan influir en la competitividad y éxito del producto. Estos factores abarcan la calidad y funcionalidad del producto, la capacidad de innovación, el equipo humano, las estrategias de marketing y ventas, y la fortaleza financiera de la empresa. En un entorno donde la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa son prioritarias, cada uno de estos elementos desempeñan un papel clave en la aceptación y preferencia de la solución por parte de los bares y restaurantes.

Considerando que el factor interno más importante es la calidad del producto; en este contexto, el mismo debe ser intuitivo y fácil de usar tanto para los usuarios finales como para el personal de los establecimientos. Además, es crucial que ofrezca fiabilidad y estabilidad, operando sin interrupciones, incluso en momentos de alta demanda. La flexibilidad para integrarse con *software* y opciones de facturación, como pagos individuales o grupales, representará una ventaja adicional que responde a las necesidades de los consumidores modernos.

La innovación y el desarrollo tecnológico también son factores internos determinantes. Para mantenerse competitivo, el producto debe contar con actualizaciones continuas que respondan a la retroalimentación de los usuarios y a las tendencias del mercado.

El equipo y talento humano encargados de hacer funcionar el producto es otro pilar clave. Contar con un equipo técnico especializado en desarrollo y soporte es esencial, no sólo para asegurar el correcto funcionamiento del *software*, sino también para ofrecer asistencia eficaz y resolver rápidamente cualquier problema técnico que pueda surgir. Un equipo de atención al cliente bien capacitado también contribuye a una experiencia de usuario positiva y fortalece la confianza en el producto.

En términos de comercialización, las capacidades de marketing y ventas juegan un rol crucial. Una estrategia de posicionamiento clara permitirá educar a los bares y restaurantes sobre los beneficios operativos y económicos que ofrece la solución. Asimismo, contar con un equipo de ventas que domine el enfoque B2B y que pueda construir relaciones de confianza, adaptando la oferta a las necesidades específicas de cada cliente, mejora considerablemente las oportunidades de expansión.

En este sentido, la construcción y aceptación de marca también se convierte en un factor interno fundamental. Una marca que sea percibida como confiable, profesional e innovadora facilita el proceso de adopción por parte de nuevos clientes, especialmente en un mercado donde muchas decisiones se basan en recomendaciones y percepciones. Repartija debe consolidarse como una solución reconocida dentro del sector gastronómico, lo que reforzará la confianza de los bares y restaurantes, así como también motivará a los usuarios finales a utilizar la aplicación con mayor frecuencia. Una marca fuerte actúa como un activo que potencia todos los demás esfuerzos comerciales, de comunicación y de fidelización.

Por último, los recursos financieros y las decisiones de precio son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad del producto. Una base financiera sólida permite invertir en mejoras continuas y en un soporte de calidad, mientras que un modelo de precios atractivo, ya sea basado en una tarifa fija, por transacción o por suscripción, facilita la aceptación en el mercado y asegura ingresos recurrentes para la empresa.

9.2 Factores externos

Además de los factores internos, es esencial evaluar los factores externos que puedan afectar al producto en el mercado. Estos factores incluyen las condiciones del mercado, el entorno tecnológico, el contexto económico y las tendencias sociales y culturales, siendo cada uno de estos elementos influyentes en el desarrollo y aceptación del producto, y a su vez define como el producto debe adaptarse a un mercado en constante cambio.

Las condiciones del mercado son un factor externo clave, ya que la creciente digitalización en este sector y la competencia subrayan la importancia de la diferenciación. El mercado muestra una demanda creciente de opciones de pago que faciliten tanto la eficiencia operativa como una experiencia de cliente moderna y sin fricciones.

Otro factor determinante es el entorno tecnológico. Los avances rápidos en tecnologías similares, como el uso de aplicaciones móviles, pagos sin contacto y terminales autónomos, requieren que el producto esté constantemente a la vanguardia.

Las condiciones económicas también tienen un impacto significativo en la viabilidad del producto. En tiempos de restricciones presupuestarias, como las que pueden experimentar los bares y restaurantes pequeños, es fundamental ofrecer una solución rentable y con un retorno de inversión claro. La inflación y otros factores económicos pueden limitar la capacidad de los establecimientos para invertir en tecnología, lo que hace más importante que el producto sea acompañado por un modelo de precios flexible que se adapte a las necesidades del cliente.

En el ámbito social y cultural, las tendencias de consumo desempeñan un rol importante. Los consumidores, especialmente los más jóvenes, buscan experiencias más tecnológicas que sean rápidas, digitales y sin contacto. *"Siempre que salgo con amigas me gustaría contar con una app o algo que nos agilice la división de la cuenta cuando una de nosotras paga, siempre tenemos que estar haciendo cuentas luego"* (M, Ordaz, comunicación personal, 2025). Además, prefieren ambientes que permitan la socialización, lo que ha impulsado la popularidad de pagos compartidos en restaurantes y bares. La solución de pago debe adaptarse a estas preferencias para captar el interés de un público cada vez más habituado a la tecnología.

Luego de analizar los factores internos y externos presentes en el desarrollo de Repartija tanto para los bares y restaurantes como para los consumidores finales, resulta necesario identificar las variables que pueden influir en su desarrollo y posicionamiento en el mercado. Para ello, se presenta a continuación una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con la finalidad de anticipar diferentes escenarios y tomar decisiones que ayuden a definir acciones que potencien los atributos diferenciadores de Repartija:

Tabla 2. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Facilidad de uso y acceso: aplicación web sin necesidad de descarga.	Creciente interés del sector gastronómico por soluciones tecnológicas y automatización.
Modelo de CRM basado en las 6R, que aporta valor estratégico a los bares gracias al flujo constante de datos reales generados por el uso diario de Repartija.	Los consumidores aún no cuentan con una herramienta que facilite el cobro colectivo de forma justa y digital
Debilidades	Amenazas

Posible resistencia al cambio por parte de algunos establecimientos tradicionales.	Competidores con mayor infraestructura (<i>Softwares</i> de gestión) podrían replicar la propuesta e integrarse más rápidamente.
Necesidad de generar confianza en una marca nueva como Repartija en un sector conservador.	Cambios regulatorios o barreras técnicas para la integración con sistemas de terceros.

En este sentido, Repartija se inserta en una categoría híbrida que combina tres dimensiones clave: actúa como un *software* operativo para la gestión eficiente del cobro colectivo; funciona como una plataforma de *marketing* automatizado gracias a su *CRM* inteligente; y se posiciona como un sistema completo de gestión de clientes que permite diseñar estrategias personalizadas basadas en datos reales. A continuación, se profundiza en el análisis de los sectores en el que operará esta innovadora propuesta, con el fin de comprender su contexto competitivo y sus oportunidades de desarrollo.

10. Análisis del sector de operación

10.1 Sector de *software* para bares y restaurantes

Uruguay es líder en la exportación per cápita de *software* y servicios informáticos en América Latina (América Malls & Retail, 2024), representando el 4.3% del PIB y empleando a más de 22,000 personas (CPA Ferrere 2024). Este entorno favorable ha permitido la consolidación de soluciones tecnológicas en diversos sectores, incluido el gastronómico. En el caso específico de los bares y restaurantes, las herramientas tecnológicas han evolucionado para cubrir múltiples necesidades, desde la gestión operativa hasta el análisis de datos y la optimización comercial.

Este sector revela una oferta con varias características comunes y otras más diferenciadas, lo que permite que algunos proveedores se destaquen ofreciendo funcionalidades específicas.

En general, la mayoría de las soluciones analizadas coinciden en ofrecer funcionalidades básicas que responden a las necesidades centrales de los restaurantes: gestión de ventas y mesas, control de inventarios, reporte financiero y la posibilidad de integrar múltiples métodos de pago. También suelen incluir opciones para gestionar turnos de trabajo, aplicar descuentos automáticos y personalizados, controlar las propinas, así como ofrecer soporte para la impresión de comandas y pre-cuentas, lo que optimiza la operación diaria del negocio.

Por otro lado, ciertos proveedores destacan por ofrecer funcionalidades específicas que no están presentes en todas las plataformas. Por ejemplo, Thinkion destaca con su motor de encuestas a través de códigos *QR*, que permite recoger datos de los clientes para mejorar la experiencia de usuario y personalizar ofertas, además de contar con una herramienta de fidelización llamada *Think Card*, que posibilita la creación de programas de beneficios por visitas o consumos recurrentes. También ofrece un motor de email *marketing*, ofreciendo una opción robusta para aquellos restaurantes que buscan estrategias más avanzadas de retención y *marketing* digital.

Soft Restaurant es líder de mercado con más de 800 establecimientos activos. Se distingue por incluir de manera nativa la facturación electrónica, algo no mencionado en otros sistemas y que puede ser crucial con la nueva normativa de exigencia facturación electrónica de Uruguay.

En términos de costos, los modelos de suscripción varían, pero todos siguen un esquema mensual, con diferentes niveles según el tamaño del negocio o las funcionalidades requeridas. Por ejemplo, Fudo ofrece tres planes con tarifas fijas, que van desde los USD 30 a USD 50,

dependiendo de la cantidad de mesas gestionadas, y permite agregar módulos adicionales por costos que oscilan entre USD 10 y USD 15.

Maxirest, actualmente en proceso de expansión en Uruguay tiene una estructura de precios más flexible, que comienza en los USD 22, con proyecciones de crecimiento acelerado para 2025. Thinkion y otros proveedores manejan esquemas similares con una tarifa base que puede complementarse con módulos adicionales.

ICG, por otro lado, se posiciona como una solución más sofisticada y avanzada en comparación con el resto. Ofrece funcionalidades como el control de personal con huella dactilar y una gestión detallada de la sala con un control gráfico en tiempo real de la ocupación de mesas. Además, permite gestionar modificadores personalizados para cada producto y ofrece soluciones integrales de fidelización y pedidos online, incluyendo reservas y pagos desde dispositivos móviles. Su costo promedio es de USD 130 para un establecimiento de 30 mesas y 2 quioscos (computadoras fijas donde los mozos realizan las comandas), lo que refleja su enfoque en establecimientos con necesidades operativas más complejas.

Tanto FUDO como SoftRestaurant han implementado soluciones específicas para el cobro individual en mesas compartidas, una funcionalidad clave en escenarios de consumo grupal. En el caso de FUDO, tiene un costo adicional de 5 USD y permite generar múltiples ventas en una misma mesa, facilitando la impresión de comandas y pre-cuentas individuales. Sin embargo, el proceso sigue siendo manual y requiere que el mozo realice una venta separada para cada cliente, lo que ralentiza la operación y puede generar confusiones en momentos de alta demanda. SoftRestaurant, por otro lado, permite dividir la cuenta por producto o en partes iguales, pero su enfoque sigue dependiendo en gran medida de la gestión del personal.

A diferencia de estas opciones, Repartija introduce un enfoque centrado en el usuario final, permitiéndole visualizar y gestionar su propio consumo en tiempo real, reduciendo la intervención del mozo en la división de cuentas. Además, el sistema está diseñado para optimizar el trabajo del personal, minimizando errores y agilizando la operativa en el cierre de cuentas, lo que contribuye a una experiencia más eficiente tanto para los clientes como para los restaurantes.

Los principales *softwares* de gestión para restaurantes destacan por su capacidad de integrarse con otras aplicaciones y servicios clave para el sector, lo que refuerza su funcionalidad y optimiza la operación diaria. Estas plataformas, como Maxirest, FUDO y SoftRestaurant, se han aliado con servicios de *delivery* populares como Pedidos Ya, Rappi y Glovo, así como con soluciones de pago como Mercado Pago, para brindar una experiencia más fluida tanto a los restaurantes como a sus clientes. Además, la integración con la DGI

para la facturación electrónica es un componente crucial para cumplir con las regulaciones fiscales locales. La capacidad de trabajar de manera conjunta con estas plataformas y servicios permite a los restaurantes automatizar procesos esenciales.

10.2 Sector de agencias de *Marketing*

En el ámbito de la venta de campañas de *marketing* basadas en datos en Uruguay, la competencia principal proviene de agencias de *marketing* digital, plataformas internacionales de automatización y algunos desarrollos locales específicos. La venta de campañas de *marketing* digital en Uruguay es un segmento en constante crecimiento, impulsado por la digitalización de las pequeñas y medianas empresas. La inversión en publicidad digital en el país ha crecido notablemente, multiplicándose por diez desde 2019. Según proyecciones del informe más reciente de IAB Uruguay y Grupo Radar, se estima que la inversión superó los 210 millones de dólares en 2023, lo que destaca la rápida adaptación de las empresas al entorno online.

Agencias como Mango Media, PIMOD e Ikusi lideran este mercado con estrategias generales de *marketing* digital, como gestión de redes sociales, publicidad paga (Google Ads, Facebook Ads) y SEO. Sin embargo, su enfoque suele carecer de la personalización en tiempo real basada en patrones de consumo específicos del sector gastronómico, limitando la capacidad para crear conexiones personalizadas con los clientes de restaurantes.

En el sector gastronómico, varios bares y restaurantes en Montevideo han implementado estrategias digitales para atraer y fidelizar clientes. Por ejemplo, Prudencio Bar utiliza su cuenta de Instagram (@prudenciobar.uy) para compartir contenido humorístico y destacar sus platos, fomentando una conexión más cercana con su audiencia y promoviendo su oferta. Además, agencias de *marketing* digital en Montevideo, como Garamond Comunicación y Marketing Digital, ofrecen servicios especializados para negocios gastronómicos, ayudándoles a desarrollar estrategias efectivas de comunicación y publicidad en el entorno digital.

Por otro lado, plataformas internacionales como HubSpot, Zoho y Mailchimp ofrecen avanzadas capacidades de análisis de datos, automatización de campañas y segmentación. Sin embargo, sus altos costos y la necesidad de personal capacitado para su implementación efectiva las hacen menos accesibles para pequeños y medianos restaurantes en Uruguay. Estos establecimientos, que constituyen la mayoría en el país, a menudo carecen de recursos para ejecutar campañas complejas.

En el ámbito local, Soy Habitué se destaca como una plataforma uruguaya que permite a los restaurantes digitalizarse y vender en línea sin comisiones adicionales. Mientras que ofrece soluciones como páginas web y aplicaciones móviles personalizadas, su enfoque se limita a la automatización de pedidos y no está diseñado para la personalización de campañas de marketing basadas en datos en tiempo real. Además, solo recopila datos de clientes que realizan pedidos en línea, limitando la capacidad de los restaurantes para obtener una visión completa del comportamiento de los clientes que visitan el local.

En general, las agencias locales ofrecen servicios básicos, pero muchos restaurantes no tienen acceso a campañas personalizadas utilizando datos de consumo en tiempo real. Esto representa un desafío, ya que los restaurantes buscan soluciones asequibles, fáciles de usar y que no requieran un alto grado de conocimientos técnicos.

Una tendencia creciente en Uruguay es la fidelización de clientes en el sector gastronómico. Aunque estrategias como tarjetas de lealtad y programas de recompensas son comunes, rara vez se personalizan en función de los comportamientos individuales de los clientes. Utilizar datos de consumo para crear campañas de fidelización más inteligentes permitiría a los restaurantes ofrecer beneficios realmente relevantes para cada cliente, aumentando así la efectividad de estas campañas.

10.3 Sector de gestiones de datos - CRM

En otros términos, el ámbito de la gestión de relaciones con el cliente (*CRM*) es crucial para cualquier negocio que busca optimizar su interacción con los clientes y mejorar la eficiencia operativa. A nivel internacional, varias soluciones *CRM* han ganado reconocimiento por sus capacidades innovadoras y adaptabilidad a múltiples industrias. Sin embargo, la industria gastronómica presenta desafíos únicos que requieren adaptaciones específicas.

Salesforce es uno de los líderes globales en *CRM*, ofreciendo un rango de soluciones que van desde USD 25 hasta USD 100 por mes. Aunque Salesforce es altamente configurable, lo que permite personalizar la plataforma según las necesidades de cada negocio, en el sector gastronómico esto a menudo significa un requerimiento adicional de tiempo y recursos para adaptar y personalizar la herramienta. Además, Salesforce necesita ser alimentado con datos relevantes de los clientes para maximizar su efectividad, lo que puede ser un reto para muchos restaurantes que no cuentan con sistemas automatizados de recolección de datos. HubSpot es otra opción popular, conocida por su facilidad de uso y amplias capacidades de automatización de *marketing*. Aunque no está específicamente diseñada para el sector

gastronómico, su versatilidad permite que sea utilizada con ciertas adaptaciones. HubSpot se posiciona en los niveles más altos de precios entre USD 800 y USD 3600 por mes . Monday y Pipedrive también son opciones reconocidas por su enfoque en la gestión de proyectos y ventas respectivamente, pero, al igual que HubSpot, necesitan adaptaciones para satisfacer plenamente las demandas específicas de la gastronómica.

SevenRooms es una empresa norteamericana que ha desarrollado un *CRM* con un enfoque más específico en la industria de la hostelería y la gastronomía. Su oferta está adaptada a las necesidades del sector, con funcionalidades diseñadas para gestionar reservas, pedidos online y la experiencia del cliente. A pesar de estas ventajas, SevenRooms carece de presencia en la región latinoamericana, lo que puede representar una barrera para los negocios locales que buscan soporte inmediato y adaptaciones regionales. Además, la dependencia exclusiva de datos provenientes de reservas y pedidos online limita el alcance del *CRM* para captar comportamientos de clientes que ocurren fuera de estos canales.

También existen soluciones locales en Uruguay como Polpo que ofrecen ciertas funcionalidades típicas de un *CRM*, pero su enfoque es más integral por lo que se encasilla dentro de la categoría de sistema de gestión empresarial (*ERP*). Este sistema requiere un alto nivel de adaptación al negocio en particular.

A partir del análisis de los tres sectores clave en los que operaría Repartija; *software* de gestión para bares y restaurantes, agencias de *marketing* digital y plataformas *CRM*, se evidencia con claridad la oportunidad que representa esta propuesta en el mercado uruguayo. La integración de estos tres sectores le permite a Repartija superar las limitaciones de los competidores existentes, ofreciendo una herramienta más completa, adaptable y alineada con las nuevas demandas de consumo y gestión del cliente.

En este contexto, se establecen a continuación los objetivos del proyecto, definidos para guiar el desarrollo, implementación y evaluación de Repartija en su etapa inicial y de crecimiento.

11. Objetivos

En función del análisis estratégico del mercado, las necesidades detectadas en los bares y restaurantes, y los patrones de comportamiento identificados entre los consumidores, se definen los objetivos que orientarán la ejecución del proyecto Repartija. Estos objetivos fueron estructurados bajo criterios *SMART* (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de tiempo definido), permitiendo establecer una dirección clara para la etapa de implementación. A continuación, se detallan el objetivo general y los objetivos específicos vinculados a las áreas de *marketing* y ventas, que servirán como base para la evaluación de la viabilidad de las operaciones de Repartija.

11.1 Objetivo general

Posicionar e introducir a Repartija como la solución de referencia para la digitalización del cobro de cuentas compartidas en bares y restaurantes del mercado uruguayo.

11.2 Objetivos específicos de *marketing* y ventas

1. Lograr que al menos el 25% de los bares y restaurantes definidos como parte del mercado objetivo adopten la aplicación *web* Repartija durante los primeros 12 meses de operación.
2. Lograr que al menos el 60% de los consumidores que prueben la *app* la utilicen nuevamente en un período de tres meses.
3. Alcanzar un nivel de *awareness* de marca del 50% entre los usuarios finales impactados por las campañas, al finalizar el segundo mes desde el inicio de las acciones de comunicación en redes sociales.

Con los objetivos definidos, es posible trazar una hoja de ruta que alinee las acciones comerciales y comunicacionales con las metas del proyecto. En este sentido, los planes de *marketing* que se desarrollarán a continuación han sido diseñados para impulsar la adopción de la solución Repartija tanto en los bares y restaurantes como en los usuarios finales, garantizando una propuesta de valor sólida y sostenible en el tiempo.

12. Planes de *marketing*

Para estructurar y optimizar las estrategias de implementación de "Repartija", se han diseñado dos planes de *marketing* diferenciados, cada uno con un enfoque estratégico adaptado a sus respectivos públicos objetivos:

1. Plan de *Marketing* para Bares y Restaurantes: Dirigido a los establecimientos gastronómicos que serán clientes de Repartija, dando a conocer tanto la aplicación web para la gestión de cuentas colectivas como un *CRM* basado en las 6R del *marketing*. Este *CRM* permitirá a los bares y restaurantes analizar el comportamiento de sus clientes y desarrollar estrategias personalizadas de fidelización, reactivación y retención de clientes.
2. Plan de *Marketing* para Usuarios Finales: Orientado a los clientes de los bares y restaurantes donde estará disponible la aplicación. Su objetivo es dar a conocer la marca Repartija, fomentar el uso de la aplicación y generar demanda entre los usuarios de modo que estos incentiven a los bares y restaurantes que aún no cuentan con la aplicación a adquirirla.

A continuación, se presentan los *mix* de *marketing* basados en las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para cada uno de estos planes, asegurando una implementación estructurada y alineada con las necesidades de cada segmento.

12.1 Plan de *Marketing* para Bares y Restaurantes

Este plan está diseñado para atraer bares y restaurantes, convenciéndolos de la utilidad de la aplicación web Repartija y del *CRM* de gestión de clientes basado en las 6R.

12.1.1 Producto

Aplicación Web Repartija + *CRM* de Gestión de Clientes 6R

12.1.1.1 Marca y Esencia

La identidad de Repartija se construye sobre valores fundamentales que responden a las necesidades del sector gastronómico y de los consumidores finales que frecuentan bares y restaurantes. Su propósito es ofrecer una solución innovadora que facilite la división de cuentas y optimice la experiencia de pago, tanto para los establecimientos como para los clientes.

12.1.1.2 Nombre y Eslogan

- Nombre: Repartija
- Eslogan: *"Dividí tu cuenta sin complicaciones"*

12.1.1.3 Valores de la Marca

La marca Repartija se sostiene sobre los siguientes pilares:

- Eficiencia: Optimización del tiempo en el servicio y reducción de errores en la gestión de cuentas colectivas.
- Transparencia: Pagos divididos de manera clara y sin inconvenientes, garantizando equidad en cada transacción.
- Innovación: Integración de tecnología avanzada para mejorar la experiencia del usuario en bares y restaurantes.
- Accesibilidad: Plataforma web que no requiere descargas, facilitando el acceso inmediato a sus funcionalidades.
- Conectividad: Generación de datos estratégicos que permiten a los restaurantes mejorar su gestión y fidelización de clientes.

12.1.1.4 Rueda de Marca Deseada

La rueda de marca es una herramienta que permite definir cómo queremos que los consumidores perciban a Repartija en términos emocionales, funcionales y racionales. A continuación, se presenta una síntesis de los elementos clave:

- Personalidad: Moderna, confiable, cercana, innovadora.
- Beneficio funcional: Facilita la división de cuentas y mejora la eficiencia operativa en restaurantes.
- Beneficio emocional: Reduce la tensión en los pagos grupales, brindando tranquilidad y confianza a los consumidores finales.
- Atributos clave: Rápida, sencilla, integrada con sistemas de pago y adaptada a las necesidades del sector gastronómico.

12.1.1.5 Comprensión del Usuario

Para diseñar la identidad de marca y la comunicación de Repartija, es clave comprender el comportamiento de los consumidores finales y de los bares y restaurantes. Algunos aspectos clave incluyen:

- Bares y restaurantes: Establecimientos que buscan reducir los tiempos operativos en la gestión de cuentas y mejorar la experiencia del cliente, además de aprovechar datos estratégicos para incrementar la fidelización.
- Usuarios finales: Jóvenes y adultos que frecuentan bares y restaurantes en grupo, buscan experiencias ágiles y digitales, valoran la transparencia en los pagos y prefieren soluciones tecnológicas que optimicen su consumo.

12.1.1.6 Proceso PIICA

El modelo PIICA (Propuesta, Identidad, Imagen, Comunicación y Acción) permite estructurar la estrategia de construcción de marca de Repartija (Studocu, 2022):

- Propuesta: Solución integral para la gestión de pagos grupales en bares y restaurantes, con generación de datos estratégicos.
- Identidad: Marca innovadora y confiable, diseñada para mejorar la experiencia tanto de clientes como de negocios gastronómicos.
- Imagen: Percepción de una plataforma moderna, transparente y fácil de usar, que facilita los pagos y optimiza la gestión comercial.
- Comunicación: Estrategia digital y offline enfocada en destacar los beneficios operativos y de experiencia para los usuarios.
- Acción: Implementación de campañas promocionales, capacitaciones y alianzas estratégicas para posicionar la marca en el mercado gastronómico.

12.1.1.7 Logo e Identidad Visual

La identidad visual de Repartija ha sido diseñada para reflejar sus valores fundamentales:

- Colores: Paleta moderna y accesible, que transmita confianza y tecnología.
- Tipografía: Fuente clara y amigable, que refuerce la facilidad de uso de la plataforma.
- Ícono: Representación visual que simboliza la división equitativa de cuentas y la conexión entre consumidores y restaurantes.

El diseño del logo y la identidad gráfica refuerzan la propuesta de valor de Repartija, destacando su enfoque en eficiencia, transparencia e innovación.



Figura 5. *Propuesta de diseño de logo e identidad visual.*

12.1.1.8 Layout y Diseño de la Aplicación

Para garantizar una experiencia de uso fluida y satisfactoria tanto para los consumidores finales como para el personal de los bares y restaurantes, Repartija se desarrolla bajo principios de diseño *UX/UI* modernos. La interfaz está pensada para ser simple, funcional, accesible y rápida, adaptándose a las necesidades de cada tipo de usuario.

Diferenciación por tipo de usuario

La aplicación contempla dos perfiles principales con visuales adaptadas a sus respectivos usos:

- **Mozo/Moza:** La interfaz destinada al personal del restaurante fue diseñada con un enfoque minimalista, reduciendo el uso de gráficos y efectos visuales para priorizar la velocidad de carga, la estabilidad del sistema y la rapidez en la ejecución de tareas operativas. Esto permite una gestión más ágil de las mesas y solicitudes.
- **Usuario Final:** En este caso, se prioriza una experiencia visual más rica y atractiva, incorporando elementos gráficos que facilitan la navegación y acompañan el proceso de división de cuentas y personalización del consumo. El diseño busca conectar con un público habituado a plataformas digitales modernas, mejorando así la percepción de valor del servicio.

12.1.1.9 Elementos clave del diseño

- Colores y tipografía: Se utiliza una paleta que combina el azul marino y el naranja como colores principales, transmitiendo confianza, dinamismo y modernidad. La tipografía es legible y profesional, adaptada para dispositivos móviles.
- Flujo de interacción simple: El proceso está pensado para completarse en pocos pasos: escanear, visualizar consumo, dividir la cuenta y seleccionar método de pago.
- Adaptabilidad: Al ser una aplicación web, no requiere descarga. Su diseño responsivo permite un funcionamiento óptimo en cualquier dispositivo móvil.
- Accesibilidad: Contrastes adecuados y navegación intuitiva para garantizar inclusión digital y facilidad de uso para distintos perfiles de usuario.

¿Qué necesitan los bares y restaurantes?

1. Automatización en la división de cuentas colectivas para reducir errores y mejorar la experiencia del cliente.
2. Un CRM que centralice los datos de sus clientes y les permita implementar estrategias de fidelización, reactivación y referenciación.
3. Mejorar la rentabilidad mediante el uso de datos para *marketing* inteligente sin tener que gestionarlo manualmente.

¿Qué les ofrecemos?

1. Aplicación web accesible desde un código QR, que permite a los consumidores finales gestionar su consumo y pagos divididos.
2. Integración con sistemas de gestión del restaurante y conexión con métodos de pago (Mercado Pago).
3. Un CRM de gestión de clientes basado en las 6R, que permite conocer, segmentar y crear campañas automatizadas con un par de clics.
4. Soporte técnico y capacitación inicial para asegurar una implementación efectiva y una correcta adopción de la herramienta.

12.1.1.10 Visuales de Referencia

A continuación, se presentan los bocetos de referencia que ilustran cómo se verá la interfaz de Repartija para cada tipo de usuario:

Visual Mozo/Moza:

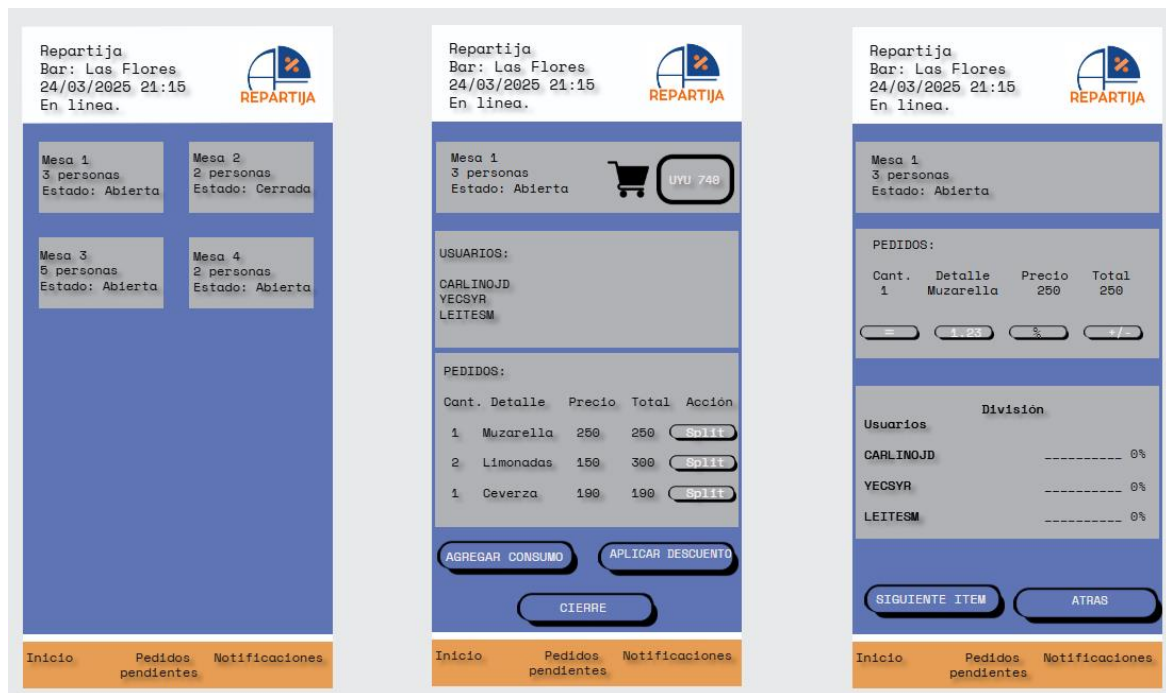


Figura 6. Propuesta de visual gráfica de aplicación web para mozos.

Visual Usuario Final:



Figura 7. Propuesta de visual gráfica de aplicación web para usuarios finales.

12.1.2 Precio

Para definir la estrategia de precios de Repartija, primero realizamos un relevamiento del mercado, tomando como punto referencia los precios de servicios similares, incluidos *software* de gestión, ejecución de campañas de *marketing* y licencias de CRM. Esto nos permitió establecer un rango competitivo de precios que reflejará el valor único de nuestra plataforma. Posteriormente, validamos estos precios a través de entrevistas en profundidad con propietarios y responsables de bares y restaurantes. Durante estas conversaciones, los entrevistados expresaron una disposición positiva a pagar por una solución que integrara tanto la división ágil de cuentas colectivas como la gestión de clientes basada en datos. Muchos manifestaron que estarían dispuestos a abonar un valor similar o ligeramente inferior al que actualmente pagan por su *software* de gestión. Este *feedback* nos ayudó a confirmar nuestra estructura de precios, asegurando que sea accesible y competitiva, al tiempo que soporte un estado financiero sólido en los primeros años de operación.

En base a esta validación, se definió una estructura de precios escalonada que acompaña el proceso de adopción y madurez de uso de la plataforma durante sus primeros meses.

- Mes 1 y 2: Fee mensual inicial reducido de USD 30, que proporciona acceso a la aplicación web con sus funcionalidades principales, incluyendo la gestión de cuentas colectivas, soporte técnico y actualizaciones.
- A partir del Mes 3: Fee mensual básico de USD 65, que además del acceso a la aplicación web, habilita el CRM de gestión de clientes basado en las 6R, permitiendo a los bares y restaurantes aprovechar datos valiosos sobre el comportamiento de sus clientes para desarrollar estrategias de fidelización, retención y promoción personalizadas.
- Plan *premium*: Para aquellos clientes que deseen servicios avanzados, se ofrece un plan *premium* a un costo de USD 110, que incluye asesoría de expertos en *marketing*, con reuniones mensuales de seguimiento y recomendaciones específicas para las campañas. Además, este plan incluye la posibilidad de integrar campañas de conocimiento de marca en plataformas como Facebook e Instagram Ads, permitiendo a los restaurantes aumentar su visibilidad a través de inversiones publicitarias adicionales.
- Servicios adicionales de valor: Para los clientes que deseen publicitar en la página *web* de Repartija y/o en la aplicación *web*; se ofrecerá espacios destinados a *banners* publicitarios que tendrá un costo mensual de USD 71 y el cliente deberá proporcionar

el diseño del banner gráfico a utilizar, ya sea para la *web* principal o la *app web* del consumidor final, según dónde desee posicionar su campaña.

Este esquema garantiza que los restaurantes puedan comenzar a utilizar la plataforma con un costo más accesible mientras generan suficiente información en la base de datos para potenciar el uso del *CRM*. Al mismo tiempo, permite que "Repartija" obtenga ingresos desde el primer mes.

12.1.3 Comercialización/ Estrategia de Prospección y Venta

¿Cómo venderemos "Repartija" a los bares y restaurantes?

12.1.3.1 Estrategia comercial

La estrategia comercial es una pieza clave para asegurar la adopción, posicionamiento y sostenibilidad de Repartija en el mercado gastronómico, dado que Repartija funcionaría como un servicio B2B2C que necesita ser instalado en los bares y restaurantes (clientes), y utilizado por los consumidores finales, el enfoque comercial debe contemplar una dinámica de doble impacto. Por un lado, será necesario construir relaciones sólidas con los dueños, gerentes y encargados de bares y restaurantes, mostrándoles de forma tangible cómo Repartija les ayudará a mejorar su eficiencia operativa y rentabilidad y por otro, se debe trabajar en generar un ecosistema que incentive el uso por parte de los consumidores finales para asegurar el éxito del servicio.

A continuación, se detalla el diseño de la estrategia comercial necesaria alineado a los objetivos previamente establecidos.

1. Identificación de potenciales prospectos

- Restaurantes con alto tráfico y grupos de clientes habituales.
- Bares que ya cuentan con un *software* de gestión, pero aún no tienen cobro dividido automatizado.
- Restaurantes de segmento medio y bajo, con *ticket* promedio inferior a \$1.500.
- Bares de copas, pubs, pizzerías, cervecerías y bares de tapas
- Establecimientos que realizan promociones de fidelización y podrían beneficiarse del *CRM* de 6R.

2. Estrategia de acercamiento

- Prospección directa: El equipo comercial realizará visitas a bares y restaurantes previamente identificados (leads calificados) como potenciales

clientes, mediante contacto telefónico previo. El foco estará en aquellos con alta rotación de mesas y orientación hacia la digitalización, comenzando con aquellos que resultaron ser los más populares o más visitados por el público encuestado. La propuesta de valor se presentará de manera clara y concisa, a los dueños o responsables de los establecimientos a visitar, destacando los beneficios operativos y comerciales de la aplicación *web* y el *CRM*. Durante estas visitas, se ofrecerán demostraciones en vivo de la plataforma, explicando cómo optimiza la gestión de cuentas colectivas y permite la implementación de estrategias basadas en datos. Asimismo, se incentivará la prueba del sistema con un *fee* inicial reducido y capacitaciones personalizadas para facilitar la adopción.

- Red de contactos y alianzas: Con cámaras gastronómicas y proveedores clave para lograr recomendaciones, mediante reuniones presenciales, participación en eventos del sector y presentaciones personalizadas de la propuesta de valor de Repartija.

3. Proceso de Venta y Cierre

- Agendamiento de reuniones con los dueños o gerentes a través de contacto directo o referidos.
- Preparación y contacto inicial: antes de la visita o reunión, el equipo comercial realiza una breve investigación del local: tipo de público, *ticket* promedio, estilo del servicio, nivel de digitalización y si ya utilizan *software* de gestión. Esto permite adaptar mejor el discurso comercial.
- Identificación de necesidades: durante la reunión, se realiza una entrevista exploratoria con preguntas abiertas y específicas que permiten conocer los principales puntos de dolor del cliente.
- Demostración en vivo de la plataforma, enfocándose en el ahorro de tiempo y reducción de errores para apoyar y dar respuesta a las necesidades del cliente.
- Oferta de prueba gratuita por 30 días para generar confianza.
- Cierre de la venta: acuerdo final y acuerdos comerciales.

12.1.3.2 Equipo Comercial

El equipo comercial necesario para la etapa inicial de *Repartija* debe ser compacto, flexible y con fuerte orientación a resultados. Se priorizará la contratación de perfiles híbridos con experiencia en ventas consultivas, conocimiento del sector gastronómico y habilidades para la prospección y cierre.

12.1.3.2.1 Estructura propuesta:

- 1 coordinador comercial (jefe de ventas)
Responsable de liderar el equipo, diseñar estrategias de ventas, dar seguimiento a los indicadores comerciales y ser nexo con el equipo de *marketing* y dirección.
- 1 ejecutivo de venta de campo (Montevideo y Área Metropolitana)
Enfocados en la prospección directa, visitas a bares y restaurantes, demostraciones del producto, negociaciones y cierre de contratos.
- 1 ejecutivo de *Onboarding* y Seguimiento Comercial Postventa
Encargado de acompañar el proceso de instalación y primeros meses de uso, capacita al personal del bar/restaurante y detecta oportunidades de mejora o *up-selling*.

12.1.3.2.2 Esquema de remuneración:

- Coordinador comercial: Salario base más bono por cumplimiento de metas generales.
- Ejecutivos de ventas campo: Salario base más comisión por contratos cerrados.
- Ejecutivo de *onboarding*: Salario base más bono por adopción efectiva y satisfacción del cliente.

Además del sueldo base, los integrantes del equipo comercial recibirán un incentivo económico equivalente al 6% del total de las ventas realizadas durante el período, ya sea en concepto de comisión individual por contratos cerrados o bono colectivo por cumplimiento de objetivos comerciales mensuales o trimestrales.

El esquema de remuneración planteado para el equipo comercial de *Repartija* combina un salario base fijo con componentes variables ligados al rendimiento, lo cual responde a la naturaleza del proyecto como emprendimiento en etapa temprana y a la necesidad de generar resultados tangibles en plazos acotados, asimismo se prioriza el propósito principal al alinear

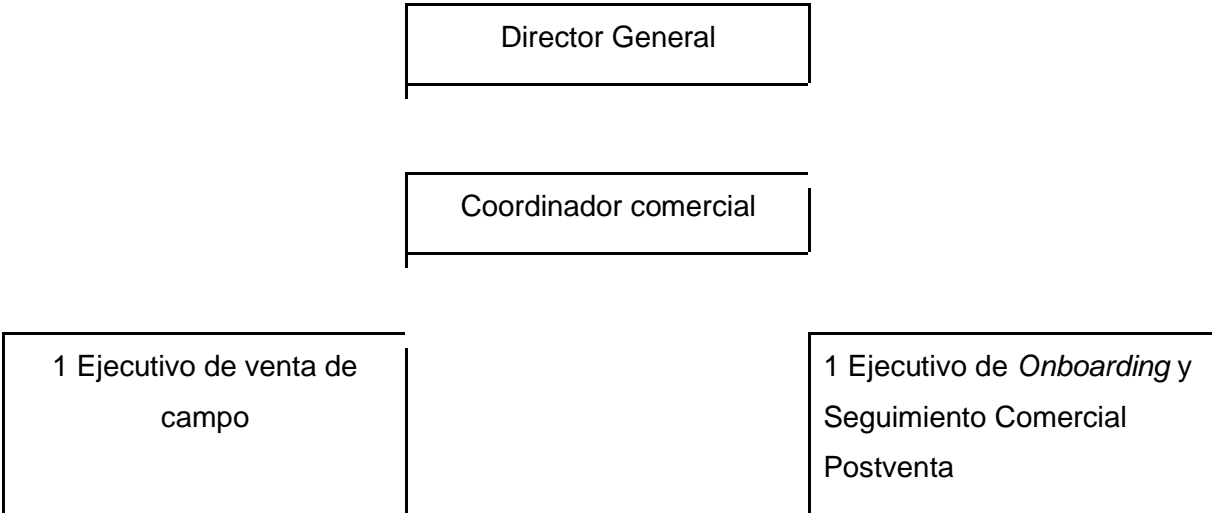
los intereses del equipo comercial con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la empresa, fomentando la motivación, la productividad y la retención del talento.

Este modelo se presenta como mixto, teniendo la ventaja de ser sostenible económicamente para la empresa, ya que gran parte de los incentivos se activan una vez que se generan ingresos, y a la vez resulta atractivo para perfiles comerciales ambiciosos, ya que ofrece la posibilidad de incrementar sus ingresos mediante la superación de metas claras y medibles.

12.1.3.2.3 Organigrama del área comercial

A través del siguiente organigrama se facilita una comunicación fluida, permitiendo que el equipo pueda escalar fases posteriores y asegura control operativo en los distintos puntos de contacto con el cliente.

Tabla 3. Propuesta de organigrama del departamento de ventas.



12.1.3.3 Plan Ejecutivo de Ventas

El plan de ventas se estructura en cuatro fases que se detallan a continuación:

Fase 1: Activación Comercial (Mes 0 a Mes 2)

- Identificación de zonas gastronómicas clave (Cordón, Pocitos, Punta Carretas, Carrasco).
- Creación de base de *leads* calificados.
- Contacto inicial vía teléfono, *email* o redes sociales.

- Visitas presenciales con demos funcionales y entrega de folletería *POP*.
- Firma de contratos con primeros 10 bares en modalidad de "casos piloto".

Fase 2: Consolidación (Mes 3 a Mes 6)

- Activación de campañas de *marketing* conjunto con los bares adheridos; El objetivo es aumentar la visibilidad de la plataforma, estas campañas incluirán acciones como publicaciones cruzadas en redes sociales, promociones exclusivas para quienes utilicen Repartija en el local (por ejemplo, descuentos o 2x1) así como material *POP* en el punto de venta.
- Medición de *KPIs* - *Key Performance Indicator* (rotación, cierre de cuentas, adopción por parte de consumidores finales).
- Testimonios y casos de éxito comunicados en redes y presentaciones.
- Ampliación geográfica a otras zonas y ciudades del interior priorizando Colonia y Punta del Este.

Fase 3: Escalamiento (Mes 6 a Mes 12)

- Alianzas con cámaras gastronómicas y proveedores del sector (distribuidores, POS).
- Estrategia de referidos: cada bar puede recomendar a otro y ambos obtienen beneficios.
- Cierre de contratos con grupos gastronómicos o cadenas medianas.

Fase 4: Optimización continua

- Automatización parcial del proceso comercial.
- Incorporación de herramientas *CRM* para seguimiento.
- Capacitaciones mensuales al equipo.
- Nuevas versiones del *pitch* y *demo* adaptadas a cada perfil de cliente.

El plan ejecutivo de ventas de Repartija fue diseñado en función de poder responder a los principales desafíos identificados durante el análisis de mercado: la necesidad de dar a conocer una solución innovadora en un sector tradicional, demostrar su valor real para bares y restaurantes, y lograr una adopción rápida y sostenida en el tiempo.

Para lograrlo, se combinan acciones comerciales directas con herramientas de comunicación, ordenadas en fases que permiten avanzar desde la prospección hasta la fidelización, facilitando así una ejecución ordenada, medible y adaptada a las características del mercado gastronómico uruguayo.

12.1.4 Promoción

Campañas de *marketing* para bares y restaurantes

Tabla 4. *Campañas de marketing para bares y restaurantes*

Campaña	Estrategia	Objetivo	Canal	Ejecución
Lanzamiento digital	Anuncios en Google Ads y LinkedIn segmentados para dueños de bares y restaurantes	Generar <i>awareness</i> sobre "Repartija"	Digital	Mes 1-2
Capacitaciones gratuitas	Webinars sobre digitalización y <i>marketing</i> gastronómico	Posicionar "Repartija" como un aliado tecnológico y captar bares y restaurantes interesados en Repartija y mostrar su valor	Digital y presencial	Mensual
Casos de éxito	Creación de videos y testimonios de restaurantes usando "Repartija"	Construir confianza y credibilidad	Redes sociales, sitio web	Mes 3-4
Programa de referidos	Incentivos para bares que recomienden la plataforma	Aumentar adopción orgánica	Digital	Permanente
Promociones exclusivas	Ofrecer un precio promocional para los primeros clientes	Captar adopción inicial	Presencial	Mes 1-3
Eventos gastronómicos	Presentaciones en ferias del sector	Generar relaciones comerciales	Presencial	Mes 4-6

12.1.4.1 Desarrollo principales campañas

1. Lanzamiento Digital

Objetivo: generar *awareness* y captar leads calificados que muestren interés en conocer más sobre la plataforma, estableciendo el primer contacto para futuras conversiones.

Estrategia: campañas digitales bien segmentadas. Utilizaremos Google Ads, LinkedIn y Meta, plataformas que permiten una segmentación precisa basada en intereses y características demográficas.

Canal: digital

Presupuesto: USD 3.500

Meses: 1, 2 y 3

Ejecución:

- Google Ads: Implementación de anuncios de búsqueda y display segmentados por palabras clave relevantes, como "gestión de restaurantes", "tecnología para bares", "software de pago colectivo", etc. Los anuncios deben dirigirse a dueños de bares y restaurantes en las zonas objetivo iniciales (Montevideo, Maldonado, Colonia, Rocha).
- LinkedIn Ads: Anuncios en formato de contenido patrocinado y mensajes *InMail* dirigidos específicamente a perfiles profesionales que incluyan propietarios, gerentes y directores de operaciones en la industria de la hospitalidad. Esta segmentación permite llegar a los decisores clave.
- Creatividades: Los anuncios destacarán las principales ventajas de Repartija, como la facilidad de dividir cuentas, la mejor gestión operativa, y el acceso al *CRM* para optimizar campañas de fidelización.
- *Landing Page*: Diseño de una página de destino optimizada donde los usuarios puedan obtener más información, ver demostraciones y solicitar una reunión o demo personalizada.

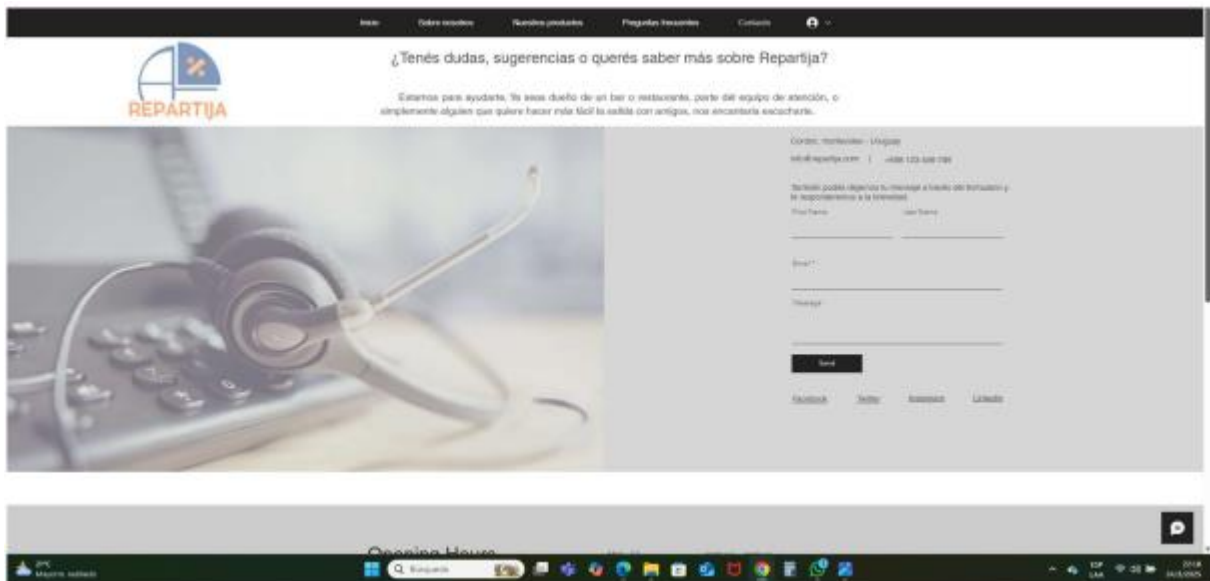


Figura 8. *Diseño de referencia de la visual de página web de repartija - Captación de leads*

2. Programa de Referidos:

Objetivo: Aumentar la adopción orgánica de la plataforma a través de la expansión de boca en boca, al tiempo que se crea una comunidad de bares que respaldan y se benefician de Repartija.

Estrategia: Implementación de un programa de referidos tanto en canales físicos como digitales para estimular la adopción orgánica de la plataforma.

Canal: Físico y digital

Presupuesto: USD 2.700

Meses: 1, 2 y 3

Ejecución:

- Incentivos: Ofrecer incentivos tangibles, como descuentos en la suscripción mensual o acceso gratuito a funciones premium, a bares que recomienden la plataforma y logren que un nuevo establecimiento se suscriba.
 - a) Descuento del 25% por Referencia exitosa: Si un bar recomendado se suscribe con éxito, tanto el bar que referenció como el nuevo suscriptor recibirán un 25% de descuento en su mensualidad durante los próximos tres meses.
 - b) Descuento del 30% en Plan *premium*: Al referir a un nuevo cliente que se suscribe al plan premium, el bar referido y el referenciador reciben un 30% de descuento en los primeros 3 meses.

- Material Impreso y Digital: Creación de kits de materiales promocionales tanto físicos como digitales que los bares actuales puedan distribuir. Estos incluirán códigos de referido únicos para facilitar el seguimiento de las conversiones.
- Comunicación Continua: Envío de *newsletters* mensuales a los establecimientos activos, destacando las ventajas del programa de referidos y compartiendo historias de éxito para fomentar la participación.

3. Casos de Éxito

Objetivo: construir confianza y credibilidad al mostrar evidencia concreta de los beneficios que "Repartija" puede ofrecer a los establecimientos gastronómicos.

Estrategia: contenido visual y escrito que destaque las experiencias positivas de bares y restaurantes utilizando Repartija. Los casos de éxito deben ilustrar soluciones específicas proporcionadas por la plataforma y los beneficios tangibles obtenidos por los establecimientos participantes

Canal: Digital

Presupuesto: USD 3.700

Meses: 3 y 4

Ejecución:

- Selección de participantes: Identificar entre 5 y 10 bares y restaurantes que hayan experimentado mejoras significativas en eficiencia operativa, rotación de mesas o satisfacción del cliente. Asegurar a los participantes beneficios adicionales por su colaboración, como descuentos futuros o reconocimiento en la plataforma.
- Creación de contenido: a) Videos testimoniales: Duración de 2-3 minutos, presentando al propietario o gerente hablando sobre su experiencia con Repartija. Se incluirán imágenes y *clips* del bar/restaurante en funcionamiento, mostrando cómo se utiliza la plataforma. b) Artículos escritos: Escritura de artículos detallados para el sitio *web*, profundizando en los antecedentes del restaurante, los desafíos enfrentados antes de Repartija, y los resultados después de la implementación.
- Distribución y promoción: a) Redes sociales: Publicar *tráilers* cortos de los videos en plataformas como Instagram, Facebook y LinkedIn, con llamadas a la acción para ver el video completo. Utilizar campañas pagas para aumentar el alcance del contenido a audiencias específicas, como gerentes de restaurantes y propietarios de bares. b) Sitio

web: sección dedicada a "Casos de Éxito" donde se alojen todos los videos y artículos.

c) Youtube: Lanzar los videos completos en YouTube, optimizando títulos, descripciones y etiquetas para el *SEO*, y promocionarlos a través de anuncios TrueView para aumentar las vistas y el reconocimiento.

d) *Newsletters*: resumen de los casos de éxito en el *newsletter* mensual enviado a los bares registrados, proporcionando enlaces para acceder al contenido completo.

La estrategia de *marketing* diseñada para los bares y restaurantes busca generar interés, confianza y conversión en un mercado que, si bien aún no demanda activamente este tipo de soluciones, presenta condiciones favorables para su adopción. A través de acciones focalizadas, herramientas de venta consultiva y beneficios tangibles para los establecimientos, apuntando a lograr una penetración significativa durante el primer año de operación.

Habiendo delineado el plan comercial y comunicacional orientado a los clientes, a continuación, se presenta el plan de *marketing* destinado a los usuarios finales, cuyo objetivo será promover la adopción de la aplicación y construir una relación directa con quienes interactúan diariamente con la solución en los bares y restaurantes.

12.2 Plan de *Marketing* para Usuarios Finales

Este plan se enfoca en los usuarios de los bares y restaurantes, creando demanda para la aplicación y fomentando su adopción en establecimientos que aún no la tienen.

12.2.1 Producto: Aplicación Web Repartija

12.2.1.1 Identidad de Marca de Repartija

- Nombre: Repartija
- Eslogan: "Dividí tu cuenta sin complicaciones"
- Valores de la marca:
 - Comodidad: Proceso de pago más rápido y sin confusiones.
 - Transparencia: División justa y sin errores en las cuentas colectivas.
 - Innovación: Solución digital sin necesidad de descarga.
 - Usabilidad: Plataforma intuitiva accesible desde cualquier dispositivo.
 - Beneficio Mutuo: Posibilidad de acceder a promociones y descuentos exclusivos.
 -

¿Qué necesitan los usuarios finales?

- Un sistema ágil para dividir cuentas sin problemas ni largas esperas.
- Acceder a promociones personalizadas en bares y restaurantes.
- Mayor transparencia en los pagos grupales.

¿Qué les ofrecemos?

- Una aplicación web sin descargas accesible a través de código QR.
- División automática de cuentas, con la opción de indicar el método de pago preferido.
- Acceso a descuentos y promociones exclusivas por usar "Repartija".

12.2.3 Precio: Sin Costo

- Gratis para los usuarios finales.
- Incentivos a los primeros usuarios con descuentos exclusivos en consumos.

12.2.4 Comercialización

- Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook) con anuncios dirigidos a público objetivo.
- *Marketing* en el punto de venta: *Stickers* QR en mesas, *flyers* y carteles en los bares afiliados.
- Eventos gastronómicos y festivales: Espacios para promover el uso de "Repartija".
- Boca a boca y referidos: Incentivos para que los usuarios recomienden la *app*.

12.2.5 Promoción: Campañas para Usuarios Finales

Tabla 5. Campañas de Marketing para usuarios finales.

Campaña	Estrategia	Objetivo	Canal	Ejecución
Lanzamiento en redes sociales	Publicidad en Instagram, TikTok y Facebook con influencers gastronómicos	Generar <i>awareness</i> y adopción inicial	Digital	Mes 1-2
Promoción de uso	Descuento en la primera cuenta dividida con "Repartija"	Incentivar adopción temprana	Bares afiliados	Mes 1-3

Programa de embajadores	Recompensas para los primeros usuarios que refieran bares a integrar "Repartija"	Expandir la base de usuarios	Digital y boca a boca	Mes 3-6
Marketing en Bares y Restaurantes	Stickers QR en las mesas y material informativo en bares afiliados	Recordación de marca y facilidad de acceso	Presencial	Permanente
Eventos <i>after offices</i>	Activaciones en bares con consumo patrocinado para usuarios de "Repartija"	Generar <i>engagement</i> con la marca	Presencial	Trimestral

12.2.5.1 Desarrollo principales campañas

Con el objetivo de incentivar la adopción, fomentar el uso recurrente de la aplicación y generar *awareness*, a continuación, se desarrollan en detalle un conjunto de tres campañas de *marketing* dirigidas específicamente a los usuarios finales de Repartija.

1. Campaña: Lanzamiento en redes sociales de Repartija

Objetivo: Generar *awareness* de Repartija entre consumidores finales, destacando sus beneficios para quienes salen en grupo a restaurantes.

Estrategia: Publicidad en Instagram, TikTok y Facebook con influencers gastronómicos

Canal: Digital

Título: "¿Cómo funciona Repartija?"

Presupuesto: USD 4.000

40% Instagram: será el canal principal por la alta concentración del público objetivo allí y su potencia visual.

40% TikTok: clave para *awareness* en jóvenes; su algoritmo puede dar gran visibilidad

20% Facebook: no debe ignorarse ya que ofrece volumen y también acceso vía publicidad display a Instagram (misma plataforma Ads).

Meses: 1 y 2

Instagram: Carrusel

Idea creativa

Campaña de tipo educativo: contenido que explique cómo usar Repartija y por qué es útil. Por ejemplo, infografías o carruseles con “Tips para dividir la cuenta sin complicaciones”. Incluir pasos: 1) Escanea el QR, 2) Mira tú consumo, 3) Divide y paga tu parte. Ejemplo: un carrusel en Instagram titulado “¿Cómo funciona Repartija?” con ilustraciones minimalistas de cada paso.

Copy de la publicación: ¿Dividir la cuenta te complica cada vez que salís? Con Repartija, solo escaneas, mirás lo que consumiste y pagás tu parte.

Facebook: *Post Carrusel*

Idea creativa

Carrusel con imágenes educativas de tipo paso a paso con un contenido que explique cómo usar Repartija y por qué es útil, con la siguiente secuencia:

Imagen 1: “¿Sigue siendo un lío dividir la cuenta?” (fondo con gente discutiendo)

Imagen 2: Paso 1: Escanea el QR en la mesa

Imagen 3: Paso 2: Visualizá tu consumo en tiempo real

Imagen 4: Paso 3: Pagá solo tu parte

Imagen 5: “Listo. Sin cuentas raras. Sin estrés.” + logo Repartija

Copy de la publicación: ¿Dividir la cuenta te complica cada vez que salís? Con Repartija, solo escaneas, mirás lo que consumiste y pagás tu parte. Sin discusiones. Sin confusiones. 100% digital. ¡Buscala en tu bar o restaurante favorito!

Tik Tok: mini tutorial

Idea creativa:

Campaña de tipo educativa visual con estilo tutorial dinámico, mediante un formato corto de 30 segundos con texto en pantalla, estructurado de la siguiente manera:

- Pantalla 1): “¿Dividir la cuenta te da dolor de cabeza?”
- Pantalla 2: “Con Repartija es así de simple”
- Pantalla 3 (Paso 1): Escanea el QR que está en la mesa

- Pantalla 4 (Paso 2): Visualizá tu consumo en tiempo real
- Pantalla 5 (Paso 3): Pagá tu parte... ¡y listo!
- Pantalla final: Logo de Repartija más un texto que diga “*Probalo en tu restaurante favorito*”

Ejemplo visual*



Figura 9. Propuesta de campaña de lanzamiento en redes sociales.

**Imagen generada con inteligencia artificial - Chat GPT 4o*

2. Campaña: Programa de embajadores

Objetivo: Expandir la base de bares y restaurantes que integran Repartija mediante la recomendación de consumidores actuales satisfechos

Estrategia: Publicidad en redes sociales, panfletos y *flyers* en bares que ya usan Repartija

Canal: Digital y presencial

Título: “*¡Sumá bares, sumá premios!*”

Presupuesto: USD 1.500

50% Instagram + Tik Tok: activan lo visual y dinámico, ideales para campañas que buscan viralidad e interacción joven.

20% Facebook: refuerza el mensaje en segmentos más amplios y confiables para tener mayor alcance.

30% *Flyers*: son la base física para activar el boca a boca real, con llamados concretos a la acción.

Meses: 3 a 6

Instagram / Tik Tok: *Reel* o vídeo corto de 30 segundos

Idea creativa

Video tipo “reto” donde se muestra a un usuario feliz usando Repartija y diciendo: “¡Traé Repartija a tu bar favorito y gana premios!” Finaliza con la frase en pantalla: “Referí un bar. Si lo integran, ganás vos también.”

Copy de la publicación: ¿Tu bar favorito aún no tiene Repartija? ¡Recomendalo y ganá premios!! Cupones, consumos bonificados y más por cada bar que se sume gracias a vos.

Hacete embajador/a. Más info en el link de la bio.

Facebook: Post único con imagen promocional

Idea creativa:

Diseño con una persona mostrando la *app* en el bar y el texto: “Embajadores Repartija: traé un bar y ganá” Con *call to action (CTA)* directo: “Referí bares. Sumá puntos. Ganá premios.”

Copy de la publicación: ¿Querés que tus bares favoritos usen Repartija? Recomendalos, y si se suman, ¡te llevás premios! Así de fácil. Participá desde la *app* web.

Panfleto/ *Flyer* para bares actuales

Idea creativa

Frente: mostrará una imagen llamativa de un grupo de amigos disfrutando en un bar, junto al texto destacado: “¿Querés beneficios exclusivos en tu bar favorito?”

Debajo, en letras más grandes y con colores llamativos, el siguiente mensaje: “Convertite en embajador de Repartija y ganá recompensas por cada bar que refieras”.

Incluirá un código QR para escanear que dirija a una *landing page* de Repartija en el podrán agendar una visita o una llamada, más un pequeño texto con CTA: “Sumate hoy y ayúdanos a digitalizar la forma de pagar en grupo”. Reverso: se explicará de forma clara y amigable cómo funciona el programa en tres pasos visuales 1. Recomendá un bar o restaurante que todavía no tenga Repartija. 2. Si el local se suma, te llevás beneficios exclusivos (descuentos, cupones o consumiciones). 3. Mientras más bares refieras, más beneficios acumulás.

Ejemplo visual*



Figura 10. Propuesta de flyers para campaña de programa de embajadores.

**Imagen generada con inteligencia artificial - Chat GPT 4o*

3. Campaña: Eventos *after offices*

Objetivo: Generar *engagement* con la marca y fortalecer la relación con los usuarios finales a través de experiencias presenciales que promuevan el uso de la aplicación *web* en bares y restaurantes.

Estrategia: eventos *after office* cada tres meses en bares estratégicamente seleccionados, donde los asistentes acceden a beneficios exclusivos.

Canal: Presencial

Título: "*Dividí, brindá y ganá con Repartija*"

Presupuesto: USD 2.500

- Consumo patrocinado para los primeros usuarios que escaneen el *QR* y usen la *app*
- Material *POP* (vasos con logo, individuales, banners)
- *DJ* o música en vivo
- Premios con trivias de cultura general sobre el mundo gastronómico

Meses: trimestral

Acción:

Cada evento incluirá:

- Activación de Repartija en el local: al llegar, los usuarios escanean un código *QR* para acceder a beneficios (por ejemplo, 2x1 en tragos o una picada gratis).
- Trivia Repartija: los grupos *logueados* en la aplicación *web* podrán participar de trivias en vivo. Los ganadores acceden a descuentos o consumiciones gratuitas.
- Material *POP*: el evento estará ambientado con piezas visuales que refuercen la identidad de Repartija (*banners*, vasos personalizados, *stickers* en mesa, *stickers* en los baños).
- Registro fotográfico: se generará contenido del evento para redes sociales con un *hashtag* oficial, incentivando la viralización de la experiencia.

Ejemplo visual*



Figura 11. *Propuesta de campaña de promoción de evento after offices.*

**Imagen generada con inteligencia artificial - Chat GPT 4o*

El plan de *marketing* para usuarios finales está enfocado en generar conocimiento de marca, facilitar la adopción inicial de la aplicación y fomentar su uso recurrente. A través de campañas digitales, activaciones presenciales y estrategias de referidos, se busca construir una comunidad de usuarios activos que encuentren en Repartija una solución real a sus necesidades cotidianas al momento de dividir cuentas.

Con ambas estrategias de *marketing* desarrolladas, tanto para los bares y restaurantes como para los consumidores finales, el siguiente paso consiste en organizar y coordinar su implementación a lo largo del tiempo. A continuación, se detalla el cronograma de actividades de *marketing*, que permitirá visualizar la secuencia y duración de cada acción, asegurando una ejecución ordenada y efectiva.

13. Cronograma de Implementación de actividades de marketing

Para garantizar una ejecución efectiva de las estrategias de *marketing* de Repartija, se ha diseñado un cronograma de implementación que establece el calendario de actividades clave para el posicionamiento de la aplicación en el mercado. Este cronograma permite organizar de manera estructurada el lanzamiento, la promoción y la adopción tanto en bares y restaurantes (clientes de Repartija) como en usuarios finales (usuarios que utilizarán la aplicación en los establecimientos afiliados).

El plan se divide en dos cronogramas diferenciados:

13.1 Plan de *marketing* para bares y restaurantes:

Enfocado en la captación de clientes, la integración de la herramienta en su operativa y la monetización a través de estrategias basadas en datos.

Tabla 6. Cronograma de implementación de campañas para clientes.

Campaña	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Lanzamiento de Repartija						
Capacitaciones gratuitas						
Programa de referidos						
Casos de éxito						
Publicidad en medios digitales						
Alianzas con <i>software</i> de gestión						
Eventos gastronómicos						
Demostraciones y prueba gratis						

13.2 Plan de *marketing* para usuarios finales

Dirigido a generar demanda, aumentar la visibilidad de la aplicación y fomentar su adopción entre los clientes de los bares y restaurantes.

Campaña	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Lanzamiento en redes sociales						
Promoción primer uso						
Marketing en punto de venta						
Programa de embajadores						
Eventos y activaciones						
Publicidad digital en TikTok/Instagram						
Influencers gastronómicos						
Campañas de fidelización						

Tabla 7. Cronograma de implementación de campañas para usuarios finales.

El plan de *marketing* dirigido a los consumidores finales comenzará un mes después del plan enfocado en bares y restaurantes. Esta decisión se toma con el objetivo de asegurar que, al momento de iniciar las acciones de comunicación hacia los usuarios, ya existan puntos de venta activos con Repartija, permitiendo así una experiencia real de uso que favorezca la adopción de la plataforma y maximice el impacto de las campañas.

El enfoque principal en la primera etapa será posicionar Repartija dentro del sector gastronómico, asegurando que los bares y restaurantes conozcan su propuesta de valor y comiencen a implementarla en sus puntos de venta. Para ello, se priorizará estrategias de prospección comercial, campañas de comunicación específicas y generación de alianzas estratégicas. Esto garantizará que, al momento de lanzar las campañas dirigidas a los

usuarios finales, ya exista una presencia consolidada de la plataforma en el mercado gastronómico.

Una vez alcanzado un nivel significativo de adopción en los bares y restaurantes, se dará inicio a las acciones de comunicación y promoción dirigidas a los usuarios finales. Este ajuste permitirá fomentar el tráfico de clientes hacia los establecimientos que ya cuentan con Repartija, incentivando la usabilidad de la aplicación *web* y generando una mayor demanda en aquellos bares y restaurantes que aún no la han integrado.

Con el desarrollo de los planes de *marketing* para ambos públicos, bares y restaurantes como clientes, y usuarios finales como consumidores, se establece una base para el posicionamiento y crecimiento de Repartija en el mercado uruguayo.

Finalizada esta etapa, es momento de avanzar hacia el análisis económico de la propuesta, donde se evaluará la viabilidad financiera del proyecto, la proyección de ingresos y egresos, y los escenarios que permitirán sustentar su implementación y crecimiento en el tiempo.

14. Análisis económico

En este capítulo se desarrollará el análisis económico de Repartija, con el objetivo de evaluar la viabilidad económica del proyecto y sustentar su implementación en el mercado. Para ello, se abordarán inicialmente los recursos e infraestructura necesarios para poner en marcha la solución, considerando tanto los requerimientos tecnológicos como operativos. A continuación, se estimarán los costos asociados al desarrollo de la aplicación *web* y del *CRM* integrado, así como los gastos fijos y variables del proyecto. Posteriormente, se detallarán las estrategias de monetización propuestas para rentabilizar el negocio y se presentará la proyección de ventas construida en base al cumplimiento de los objetivos definidos. Finalmente, se incluirá el estado de resultado proyectado a cinco años, permitiendo visualizar el comportamiento financiero esperado y las etapas de recuperación de la inversión.

14.1 Recursos e infraestructura necesaria

El desarrollo e implementación de Repartija en el sector gastronómico implica una inversión inicial significativa en diversas áreas estratégicas, desde la infraestructura tecnológica y la integración con los sistemas de gestión hasta la creación del *CRM* basado en las 6R y las campañas de *marketing* para su posicionamiento, por lo tanto destinar estos recursos es fundamental para asegurar una adopción fluida, optimizar la operativa de los establecimientos y ofrecer una experiencia satisfactoria a los usuarios finales.

Dado que lanzar una plataforma como Repartija implica costos significativos antes de generar ingresos sostenibles, es fundamental contar con un respaldo financiero que permita su desarrollo, implementación y escalabilidad sin comprometer su operatividad en las primeras etapas, por lo tanto para evitar una presión financiera que ralentice su crecimiento o limite su llegada al mercado, la inversión inicial será asumida por los socios inversores, quienes financiarán los costos de puesta en marcha con una visión de crecimiento a mediano y largo plazo.

A medida que se logre una adopción progresiva por parte de los bares y restaurantes, el modelo de monetización basado en suscripciones garantizará la sostenibilidad del negocio, permitiendo recuperar la inversión inicial y generar rentabilidad en el tiempo.

14.1.1 Personal

- Fuerza de ventas: Contratación de un equipo comercial especializado en el sector gastronómico, encargado de captar restaurantes, negociar acuerdos y asegurar la implementación efectiva del sistema.
- Desarrolladores web y de aplicaciones móviles: Equipo responsable de la creación, mantenimiento y actualización de la plataforma, asegurando que cumpla con los estándares de usabilidad, seguridad y rendimiento.
- Analistas de *marketing* digital: Profesionales encargados de diseñar e implementar campañas de *marketing* orientadas a posicionar la herramienta en el mercado, atraer usuarios y fidelizar clientes.
- Soporte técnico y atención al cliente: Equipo dedicado a resolver incidencias técnicas y brindar soporte a restaurantes y usuarios finales, asegurando una experiencia satisfactoria.

14.1.2 Infraestructura

- Oficinas o espacios de coworking: Espacios físicos para las operaciones administrativas, reuniones del equipo y coordinación de proyectos.
- Servidores y dominios: Adquisición o alquiler de servidores en la nube para garantizar el almacenamiento seguro de los datos y el funcionamiento continuo de la plataforma.
- Equipos informáticos: Hardware necesario para el desarrollo, pruebas y mantenimiento del *software*, así como para las operaciones diarias del equipo.
- Licencias y *software* especializado: Herramientas de desarrollo, análisis de datos e inteligencia artificial que permitan optimizar la funcionalidad del sistema y su personalización.
- Integración con plataformas externas de mensajería: Se prevé una inversión en la integración técnica con Wasim (<https://wasim.app>), empresa uruguaya encargada del envío automatizado de mensajes vía WhatsApp, permitiendo ejecutar campañas de *marketing* y notificaciones desde el CRM de Repartija.

14.1.3 Marketing y comunicación

- Campañas digitales y SEO: Desarrollo de estrategias en redes sociales, optimización en motores de búsqueda y publicidad digital para posicionar "Repartija" como una herramienta esencial para bares y restaurantes.
- Material promocional: Creación de folletos, videos, presentaciones y otros recursos visuales que expliquen los beneficios del sistema a los potenciales clientes.

- Incentivos para usuarios: Presupuesto para ofrecer promociones iniciales, como descuentos por registrarse o usar la aplicación por primera vez.

14.1.4 Capacitación y desarrollo

- Formación del personal: Programas de capacitación para la fuerza de ventas y soporte técnico, asegurando un conocimiento profundo del sistema y su propuesta de valor.
- Capacitación a restaurantes: Cursos o sesiones de inducción para enseñar a los establecimientos cómo utilizar la herramienta y aprovechar al máximo sus beneficios.

14.1.5 Investigación y desarrollo (I+D)

- Actualizaciones y mejoras: Inversión continua en el desarrollo de nuevas funcionalidades basadas en las necesidades del mercado y los comentarios de los usuarios.
- Pruebas y prototipos: Recursos destinados a garantizar que la plataforma sea funcional, segura y adaptable a diferentes sistemas de gestión.

14.1.6 Expansión

- Adaptabilidad internacional: Preparar la plataforma para su expansión a otros mercados con características similares, ajustándose a las normativas locales y preferencias culturales.
- Red de alianzas estratégicas: Construcción de acuerdos con empresas proveedoras de tecnología, plataformas de pago y asociaciones gastronómicas para ampliar el alcance del sistema.

14.2 Estimación de desarrollo y costos

Con el objetivo de poder dimensionar los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la aplicación web Repartija y su sistema *CRM*, se elaboró un *brief* técnico que fue enviado a un equipo de desarrollo *senior*. En el mismo se detallaron los requerimientos funcionales, tecnológicos y de integración para ambas soluciones; en respuesta, se recibió una propuesta detallada que permite tener una primera estimación de tiempo, equipo, inversión y condiciones necesarias para la implementación del proyecto.

14.2.1 Resumen general del desarrollo propuesto

Repartija se desarrollará en dos frentes complementarios: por un lado, la aplicación web que utilizarán los consumidores finales y Mozos para visualizar consumos, dividir la cuenta y

seleccionar métodos de pago; por el otro, un *CRM* para bares y restaurantes que permitirá gestionar los datos de los clientes y ejecutar campañas comerciales personalizadas.

14.2.2 Tiempo estimado de desarrollo

El desarrollo completo fue estimado en 9 meses, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 8. Resumen detallado de las fases de desarrollo

Fase	Duración	Recursos asignados	Observaciones
Análisis y diseño <i>UX/UI</i>	1 mes	1 desarrollador <i>senior fullstack</i>	Diseño de <i>wireframes</i> , experiencia de usuario y navegación
Desarrollo del <i>MVP (App Web)</i>	4 meses	2 desarrolladores <i>senior</i>	Funcionalidades principales: QR, división de cuentas, pagos, login
Implementación del <i>CRM</i>	2 meses	2 desarrolladores <i>senior</i>	Campañas, segmentación, panel de estadísticas
Pruebas y ajustes finales	1 mes	2 desarrolladores + <i>testing</i>	Correcciones, control de calidad, mejoras de <i>UX</i>
Lanzamiento e iteraciones	1 mes	desarrolladores	Iteración <i>post feedback</i> con usuarios reales

Nota: Si se incorpora un tercer desarrollador senior, se puede reducir el tiempo total estimado a 7 meses (25% menos), según lo sugerido por el equipo técnico.

14.2.3 Estimación de costos

El costo fue calculado en base a una tarifa diaria por desarrollador. Se presenta la siguiente estimación mensual:

Tabla 9. Resumen detallado del costo de desarrollo.

Concepto	Monto en USD
Costo por día hábil (x desarrollador)	USD 230 + IVA (22%)

Costo mensual (20 días hábiles)	USD 5.612
Mes de diseño (1 recurso)	USD 5.612
8 meses desarrollo (2 recursos)	USD 89.792
Total estimado	USD 95.404

Este monto no contempla infraestructura ni licencias externas.

14.2.4 Infraestructura y requerimientos adicionales:

Además del desarrollo, se sugirió contratar servicios externos para alojar y operar la plataforma:

- Servidor dedicado: se recomienda contratar un plan de servidor Linux Plus en el Data Center de ANTEL (Uruguay), con un costo mensual de UYU 3.865 + IVA, por ser más seguro y local.
- Dominio web: se sugiere adquirir un dominio en GoDaddy por un precio inicial de USD 119.99 + comisión del 20%, y un mantenimiento mensual de USD 4.99.

14.2.5 Observaciones finales

El equipo de desarrollo propuesto está conformado por dos desarrolladores *senior fullstack*, quienes podrán integrarse a herramientas de gestión ágil y mantener comunicación constante con el equipo de Repartija. No se incluye comisión de intermediación, ya que se trata de una contratación *freelance* directa.

Nota final: Tanto el *brief* técnico enviado como la respuesta detallada del desarrollador estarán disponibles en la sección de anexos (Anexo 3 y Anexo 4) para su revisión completa.

14.3 Rentabilización del negocio y de las propuestas

Para que Repartija sea un proyecto viable y sostenible a largo plazo, es fundamental contar con un modelo de ingresos que permita financiar el desarrollo, mantenimiento y evolución de la plataforma, sin dejar de lado los beneficios concretos que aporta a bares, restaurantes y consumidores finales. En este sentido, se propone un esquema de rentabilización mediante un *fee* mensual para los establecimientos gastronómicos que adopten el producto; esta elección responde principalmente a la necesidad de ofrecer una solución tecnológica accesible y alineada con el valor que genera para el negocio, como la mejora operativa, la

optimización del proceso de cobro colectivo y el acceso a un *CRM* que permite aplicar estrategias comerciales basadas en datos.

Entendiendo que la incorporación de una nueva herramienta requiere un período de adaptación, se plantea que el modelo de ingresos se implemente de forma progresiva, es decir, durante los primeros meses, la plataforma se enfocará principalmente en su funcionalidad operativa, permitiendo a los bares y restaurantes familiarizarse con el sistema, al mismo tiempo que se comienza a construir una base de datos con información de sus clientes. Luego a medida que se acumulan estos datos, se habilitarán nuevas funcionalidades vinculadas al *CRM*, lo que permitirá a los establecimientos sacar un mayor provecho del sistema. De este modo, el valor del servicio se incrementa de forma gradual, acompañando el crecimiento del uso y el impacto que Repartija tiene en la gestión del negocio.

14.3.1 Servicios adicionales de valor

Como parte del valor agregado ofrecido a los bares y restaurantes suscritos, Repartija les permitirá promocionar productos, eventos o beneficios propios dentro de la misma plataforma, tanto en la aplicación *web* utilizada por los consumidores finales como en la página web de Repartija. Por ejemplo, un restaurante podrá colocar banners promocionales de un nuevo menú, una noche temática o un evento especial, visibles para todos los usuarios que ingresen a la aplicación web mediante el código *QR*. Este servicio prestado por Repartija hace que funcione como un canal de comunicación comercial directo con los usuarios finales, aprovechando el momento en que están consumiendo para destacar promociones, productos o eventos del local de forma simple y efectiva.

14.4 Proyección de ventas

Con el fin de evaluar la viabilidad económica de Repartija, se desarrolló una proyección de ventas a cinco años basada en los objetivos comerciales previamente definidos. En dicha proyección se asumió una penetración progresiva del mercado objetivo: alcanzando el 25% durante el primer año de operación, escalar al 50% en los años dos y tres, y consolidar un 60% en los años cuatro y cinco, a estos porcentajes del mercado se aplicaron los precios escalonados propuestos para los productos de Repartija, diferenciando entre el *fee* mensual inicial (para los primeros meses de uso), el *fee* completo a partir del tercer mes, y el plan *premium*, logrando poder visualizar el crecimiento esperado en la adopción de la plataforma y sus ingresos asociados. A continuación, se presenta la imagen detallada de la proyección de ventas:

Proyección de ventas - 5 años

Planes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Normal	21	42	64	85	106	127	148	170	191	212	233	255	
30% premium	6	13	19	25	32	38	45	51	57	64	70	76	
Ingresos	Año1												
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Anual
Fee reducido	26,819	53,637	26,819	26,819	26,819	26,819	26,819	26,819	26,819	26,819	26,819	26,819	348,641
Fee completo			58,107	116,214	174,321	232,428	290,535	348,641	406,748	464,855	522,962	581,069	3,195,880
Fee Premium			12,068	24,137	36,205	48,273	60,342	72,410	84,479	96,547	108,615	120,684	663,760
Total ingresos	26,819	53,637	96,994	167,169	237,344	307,520	377,695	447,870	518,045	588,221	658,396	728,571	4,208,281
Normal	276	297	318	339	361	382	403	424	445	467	488	509	
30% premium	70	76	83	89	95	102	108	115	121	127	134	140	
Ingresos	Año2												
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Anual
Fee reducido	26,818.57	53,637.15	26,818.57	26,818.57	26,818.57	26,818.57	26,818.57	26,818.57	26,818.57	26,818.57	26,818.57	26,818.57	348,641.46
Fee completo	639,176.01	697,282.92	755,389.83	813,496.74	871,603.65	929,710.56	987,817.47	1,045,924.38	1,104,031.29	1,162,138.20	1,220,245.11	1,278,352.02	11,505,168.14
Fee Premium	132,751.94	144,820.30	156,888.66	168,957.01	181,025.37	193,093.73	205,162.09	217,230.45	229,298.81	241,367.16	253,435.52	265,503.88	2,389,534.92
Total ingresos	798,746.52	895,740.36	939,097.06	1,009,272.33	1,079,447.59	1,149,622.86	1,219,798.13	1,289,973.40	1,360,148.67	1,430,323.93	1,500,499.20	1,570,674.47	14,243,344.52
Normal	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	
30% premium	146	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	
Ingresos	Año3												
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Anual
Fee reducido													-
Fee completo	1,394,565.84	1,394,565.84	1,394,565.84	1,394,565.84	1,394,565.84	1,394,565.84	1,394,565.84	1,394,565.84	1,394,565.84	1,394,565.84	1,394,565.84	1,394,565.84	16,734,790.02
Fee Premium	277,572.24	289,640.60	289,640.60	289,640.60	289,640.60	289,640.60	289,640.60	289,640.60	289,640.60	289,640.60	289,640.60	289,640.60	3,463,618.80
Total ingresos	1,672,138.07	1,684,206.43	1,684,206.43	1,684,206.43	1,684,206.43	1,684,206.43	1,684,206.43	1,684,206.43	1,684,206.43	1,684,206.43	1,684,206.43	1,684,206.43	20,198,408.82
Normal	517	526	534	543	551	560	568	577	585	594	602	611	
30% premium	155	158	160	163	165	168	171	173	176	178	181	183	
Ingresos	Año4												
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Anual
Fee reducido	10,727.43	21,454.86	10,727.43	10,727.43	10,727.43	10,727.43	10,727.43	10,727.43	10,727.43	10,727.43	10,727.43	10,727.43	139,456.58
Fee completo	1,394,565.84	1,394,565.84	1,417,808.60	1,441,051.36	1,464,294.13	1,487,536.89	1,510,779.65	1,534,022.42	1,557,265.18	1,580,507.95	1,603,750.71	1,626,993.47	18,013,142.04
Fee Premium	294,467.94	299,295.28	304,122.63	308,949.97	313,777.31	318,604.66	323,432.00	328,259.34	333,086.69	337,914.03	342,741.37	347,568.72	3,852,219.93
Total ingresos	1,699,761.20	1,715,315.98	1,732,658.65	1,760,728.76	1,788,798.87	1,816,868.98	1,844,939.08	1,873,009.19	1,901,079.30	1,929,149.41	1,957,219.51	1,985,289.62	22,004,818.55
Normal	611	611	611	611	611	611	611	611	611	611	611	611	
30% premium	181	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	
Ingresos	Año5												
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Anual
Fee reducido													-
Fee completo	1,674,026.97	1,674,026.97	1,674,026.97	1,674,026.97	1,674,026.97	1,674,026.97	1,674,026.97	1,674,026.97	1,674,026.97	1,674,026.97	1,674,026.97	1,674,026.97	20,088,323.58
Fee Premium	342,741.37	347,682.52	347,682.52	347,682.52	347,682.52	347,682.52	347,682.52	347,682.52	347,682.52	347,682.52	347,682.52	347,682.52	4,167,249.13
Total ingresos	2,016,768.34	2,021,709.49	2,021,709.49	2,021,709.49	2,021,709.49	2,021,709.49	2,021,709.49	2,021,709.49	2,021,709.49	2,021,709.49	2,021,709.49	2,021,709.49	24,255,572.71

Figura 12. Proyección de ventas primeros 5 años de operaciones comerciales

14.5 Estado de resultado

Se elaboró el estado de resultados proyectado (ver Anexo 11 apartado 18.11), donde se incluyeron los principales componentes económicos de la operación: los ingresos generados según la proyección de ventas, el costo de ventas asociado (como mantenimiento, servidores, servicios técnicos y soporte), y los gastos operativos fijos (como salarios, desarrollo, *marketing*, licencias, entre otros) con la finalidad de poder conocer el resultado operativo de Repartija en cada uno de los cinco periodos evaluados y contar con una visión general del desempeño financiero esperado.

En el siguiente cuadro se presenta el estado de resultados proyectado para Repartija durante los primeros cinco años de operación. Durante el primer año, se estima una pérdida operativa de aproximadamente 4.4 millones de pesos uruguayos, atribuida principalmente a la inversión inicial requerida para desarrollar e implementar la solución tecnológica, establecer el equipo comercial, y lanzar las campañas de *marketing*. Esta pérdida será asumida por el capital aportado por los socios inversores, tal como se detalla en el capítulo “Estructura de costos e inversión inicial”. A partir del segundo año, se proyecta alcanzar el punto de equilibrio, gracias al crecimiento progresivo en la adopción de la aplicación por parte de los bares y restaurantes. Para el año tres en adelante, se espera una rentabilidad creciente, impulsada por el incremento en las ventas, el uso extendido del *CRM*, y los ingresos complementarios por servicios *premium* y publicidad.

A continuación, se presenta el estado de resultados proyectado:

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por fee mensual	3,544,521.50	11,853,809.60	16,734,790.02	18,152,598.62	20,088,323.58
Ingresos por plan premium	663,759.70	2,389,534.92	3,463,618.80	3,852,219.93	4,167,249.13
Otros ingresos (Publicidad, alianza...)	19,041.19	76,164.75	76,164.75	91,397.70	91,397.70
Total Ingresos	4,227,322.38	14,319,509.27	20,274,573.57	22,096,216.25	24,346,970.41
Costos de ventas					
Costos de infraestructura (hosting)	62,753.99	66,519.23	70,510.39	74,741.01	79,225.47
Servicios externos (CRM-Pasarelas)	937,917.71	2,209,118.10	2,892,991.73	3,192,287.02	3,434,716.39
Comisiones /incentivos	252,496.87	854,600.67	1,211,904.53	1,320,289.11	1,455,334.36
Total costo variables	1,253,168.57	3,130,238.01	4,175,406.65	4,587,317.14	4,969,276.22
Margen bruto	2,974,153.81	11,189,271.26	16,099,166.92	17,508,899.11	19,377,694.19
Gastos operativos/fijos					
Marketing y publicidad	2,244,540.75	1,006,355.13	790,331.25	932,590.88	526,887.50
Sueldos y remuneraciones	2,309,061.30	2,447,604.98	2,594,461.28	2,750,128.95	2,915,136.69
Desarrollo y mantenimiento	2,061,268.20	2,010,687.00			
Administración y legales 5%/ventas	211,366.12	715,975.46	1,013,728.68	1,104,810.81	1,217,348.52
Integraciones	231,830.50	84,302.00			
Otros gastos generales	360,529.34	379,126.73	398,839.95	419,735.97	441,885.76
Total gastos operativos	7,418,596.21	6,644,051.30	4,797,361.16	5,207,266.62	5,101,258.47
Resultado operativo	-4,444,442.40	4,545,219.97	11,301,805.76	12,301,632.50	14,276,435.72

Figura 13. Extracto de estado de resultado proyectado primeros 5 años de operaciones comerciales

14.6 Conclusiones del análisis económico

El análisis económico realizado permite visualizar los requerimientos iniciales, los costos proyectados y las oportunidades de rentabilización de Repartija como modelo de negocio escalable. Si bien se prevé una pérdida operativa en el primer año, este escenario responde al carácter inicial del emprendimiento, el cual demanda inversiones relevantes en desarrollo tecnológico, *marketing*, recursos humanos y soporte técnico. No obstante, la proyección de ingresos y márgenes muestra una curva de sostenibilidad positiva a partir del segundo año, lo que valida la viabilidad económica de la propuesta en el mediano plazo.

En este análisis se establecieron algunos supuestos clave que condicionan el comportamiento del negocio:

- Tasa de adopción progresiva: Se asumió que Repartija logrará captar el 25% del mercado objetivo en Montevideo durante el primer año, sobre la base de una propuesta de valor clara y un equipo comercial activo en el terreno.
- *Fee* mensual escalonado: El modelo de ingresos se basa en tarifas fijas ajustadas al tamaño y características del establecimiento, con la expectativa de que un porcentaje opte por versiones *premium* en el segundo año.
- Alianza e integración con *software* de gestión: Se parte del supuesto de que los principales POS en Uruguay permitirán la integración vía *API* con Repartija, como lo hacen actualmente con plataformas como Pedidos Ya o Mercado Pago.
- Adopción tecnológica por parte del usuario final: Se espera que, dado el comportamiento digital de los consumidores jóvenes, la barrera de entrada en términos de usabilidad sea baja y que las promociones de lanzamiento incentiven el uso repetido.
- Estructura operativa liviana: Se asumió un equipo reducido pero ágil, con foco en lo comercial, el soporte técnico, el desarrollo iterativo del producto y la atención al cliente, maximizando la eficiencia operativa.
- Retorno de inversión (*ROI*) gradual: A medida que crece la base de clientes y el uso del *CRM* se intensifica, se proyecta un incremento del valor percibido, lo que mejora la retención y la monetización por cliente.

Más allá de la inversión inicial, Repartija tiene el potencial de consolidarse como una solución tecnológica rentable, escalable y con impacto real en la transformación digital del sector gastronómico en Uruguay.

A continuación, se desarrollan los principales indicadores de desempeño (*KPIs*) que permitirán monitorear la implementación del proyecto y el impacto real de las estrategias comerciales y de *marketing* aplicadas.

15. Indicadores de desempeño - *KPIs*

Para asegurar una correcta evaluación del desempeño del proyecto Repartija durante sus distintas fases de implementación y escalamiento, se definen a continuación los principales indicadores clave de rendimiento (*KPIs*).

Estos indicadores fueron seleccionados en función de su capacidad para medir de manera objetiva el cumplimiento de los objetivos generales y específicos del proyecto, así como el impacto de las campañas de *marketing* orientadas a usuarios finales y bares/restaurantes.

15.1 *KPIs* de implementación y adopción del sistema

Tabla 10. *KPIs* de implementación y adopción del sistema.

<i>KPI</i>	Descripción	Meta estimada	Frecuencia de medición
Bares y restaurantes activos	Número de establecimientos suscritos y utilizando activamente Repartija	25% del mercado objetivo en el año 1	Mensual
Tasa de adopción mensual	Nuevos bares/restaurantes que comienzan a usar Repartija respecto al total de prospectos	5-10 nuevos clientes por mes	Mensual
Activaciones de cuentas por QR	Cantidad de veces que se escaneó el QR para dividir y pagar la cuenta	En crecimiento constante	Mensual
Cuentas divididas automáticamente	Cantidad de cuentas procesadas usando la <i>app</i>	Indicador de uso real	Mensual

15.2. *KPIs* del CRM y gestión de campañas

Tabla 11. *KPIs* del CRM y gestión de campañas.

<i>KPI</i>	Descripción	Meta estimada	Frecuencia de medición
Tasa de apertura de mensajes	Porcentaje de usuarios finales que abren campañas enviadas desde el CRM	>35%	Por campaña

<i>Click-through rate (CTR)</i>	Porcentaje de usuarios que hacen clic en un enlace dentro de una campaña	>10%	Por campaña
Recompra inducida por campaña	Porcentaje de usuarios que visitan nuevamente el local tras recibir una campaña	>15%	Mensual
Campañas activas por cliente	Promedio de campañas activas en bares y restaurantes cada mes	>2	Mensual
<i>Conversiones por referidos</i>	Número de bares nuevos que se incorporan a través del programa de referidos	1 por cada 5 bares activos	Trimestral

15.3 KPIs de campañas de *marketing* (*awareness* y *engagement*)

Tabla 12. *KPIs de campañas de marketing (awareness y engagement)*

KPI	Descripción	Meta estimada	Frecuencia de medición
Alcance total de campañas digitales	Total de personas alcanzadas por campañas en Instagram, TikTok y Facebook	> 50.000 personas por mes	Mensual
<i>Engagement rate</i>	% de personas que interactúan con publicaciones (<i>likes, shares, comentarios, guardados</i>)	> 8%	Por campaña
Nuevos seguidores	Nuevas personas que siguen las redes de Repartija durante una campaña	1.000 por campaña	Por campaña
Coste por adquisición (CPA)	Inversión publicitaria dividida entre nuevos bares/restaurantes captados	≤ USD 30	Trimestral

Estos indicadores ofrecen una base objetiva para evaluar el impacto real de Repartija en términos operativos, comerciales y de experiencia del cliente. Con este marco de medición, el

proyecto queda preparado para adaptarse, escalar y consolidarse en el sector gastronómico, cerrando así el desarrollo estratégico de esta propuesta e introduciendo las reflexiones finales en la conclusión.

16. Conclusión

Este trabajo final de carrera presenta una propuesta de solución innovadora ante una problemática concreta y persistente del sector gastronómico: la gestión ineficiente de las cuentas colectivas y la ausencia de herramientas accesibles para aprovechar los datos de los clientes. A través de una aplicación *web* y un *CRM* integrado, Repartija propone optimizar tanto la experiencia de los consumidores finales como la operativa interna de bares y restaurantes, combinando eficiencia en el servicio con inteligencia comercial.

La investigación realizada permitió confirmar la existencia de una necesidad tangible, evidenciada en las entrevistas con propietarios de establecimientos gastronómicos y en encuestas a usuarios finales, quienes manifestaron dificultades recurrentes para dividir cuentas, gestionar promociones de manera personalizada o implementar mecanismos de fidelización efectivos. A partir de este diagnóstico, se diseñó una solución centrada en la usabilidad, la escalabilidad y la capacidad de aportar valor funcional y emocional al ecosistema gastronómico.

En términos comerciales, se definieron estrategias claras para la monetización del servicio, su posicionamiento en el mercado y la conformación del equipo de ventas, contemplando además un plan de expansión territorial gradual. Las proyecciones financieras incluidas en el trabajo se construyeron sobre supuestos realistas y sostenibles, respaldados por un análisis detallado del tamaño del mercado objetivo. Asimismo, se identificaron indicadores clave de desempeño (*KPIs*) que permitirán monitorear los avances de forma continua y adoptar decisiones informadas.

En conclusión, Repartija se configura como una solución con potencial para transformar la dinámica operativa y comercial de los establecimientos gastronómicos, promoviendo una gestión más moderna, eficiente y orientada al cliente. Su implementación representa una oportunidad concreta para profesionalizar el uso de datos en el sector, mejorar la experiencia de consumo y optimizar la relación entre bares, restaurantes y sus públicos.

17. Referencias bibliográficas

América Economía. (2023). *Uruguay experimenta un boom de locales de café gourmet*.

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/uruguay-experimenta-un-boom-de-locales-de-cafe-gourmet>

América Malls & Retail (2024). *Uruguay, líder en exportación de software y servicios tecnológicos en Latinoamérica*.

<https://america-retail.com/paises/uruguay/uruguay-lider-en-exportacion-de-software-y-servicios-tecnologicos-en-latinoamerica/>

CEPAL. (2022). *La transformación digital y el empleo: una mirada desde América Latina y el Caribe*.

<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/0d002d17-0b67-4568-870c-3bd74485262e>

Censo Nacional de Comercios C3. – ID Retail. (s.f.). *Resultados e informes*.

<https://www.idretail.com/site/>

Bult, J. R., & Wansbeek, T. (1995). Optimal Selection for Direct Mail. *Marketing Science*, 14(4), 378-394.

<https://doi.org/10.1287/mksc.14.4.378>

En Perspectiva. (2023). *¿Cómo vienen evolucionando los hábitos de uso de los distintos medios de pago en Uruguay? Análisis de Tamara Schandy – Exante*.

<https://enperspectiva.uy/en-perspectiva-programa/analisis-exante/como-vienen-evolucionando-los-habitos-de-uso-de-los-distintos-medios-de-pago-en-uruguayanalisis-de-tamara-schandy-exante/>

Euromonitor. (2023). *Las 10 tendencias globales de consumo en 2023*.

https://www.euromonitor.com/whitepaper/las_10_tendencias_globales_de_consumo_en_2023?utm_source.com

Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2009). Probability Models for Customer-Base Analysis. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 61-69

<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.11.003>

Fernández, P. (2017). *Las 6R del negocio: Seis estrategias probadas para crecer rentabilizando su cartera de clientes*. Editorial Gestipolis.

Gobierno del Uruguay – Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Anuario estadístico nacional 2023 – Volumen N.º 100*.

<https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/anuario-estadistico-nacional-2023-volumen-n-100/34-empleo-ingresos/344>

Impulsa Industria. (2024). *Informe: Hábitos y comportamiento de consumo de alimentos en Uruguay*.

<https://impulsaindustria.com.uy/wp-content/uploads/2024/02/Informe-Habitos-y-comportamiento-de-consumo-de-alimentos.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). Anuario estadístico nacional 2023 – Volumen N.º 100: Empleo e ingresos. Gobierno de Uruguay.

<https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/anuario-estadistico-nacional-2023-volumen-n-100/34-empleo-ingresos/344>

Larronda, J. (4 de octubre de 2024). *Empresas del sector gastronómico en Uruguay prevén crecer pero alertan por costos altos e impuestos*. El País.

<https://www.elpais.com.uy/el-empresario/empresas-del-sector-gastronomico-en-uruguay-preve-crecer-pero-alertan-por-costos-altos-e-impuestos>

IAB Bureau Uruguayo de Publicidad Interactiva (2024) *La inversión en publicidad digital sigue creciendo en Uruguay y superará los 210 millones de dólares en 2023*.

<https://www.iab.com.uy/la-inversion-en-publicidad-digital-sigue-creciendo-en-uruguay-y-superara-los-210-millones-de-dolares-en-2023/>

Peppers, D. and Rogers, M. (1995), "A new marketing paradigm: Share of customer, not market share", *Planning Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 14-18.

<https://doi.org/10.1108/eb054500>

Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework* (3rd ed)

PWC España. (2023). *Consumer Insights Survey 2023*.

https://www.pwc.es/es/retail-consumo/consumer-insights-survey-2023.html?utm_source.com

PricewaterhouseCoopers. (2023). *Global Consumer Insights Pulse Survey 2023*.

<https://www.pwc.es/es/retail-consumo/consumer-insights-survey-2023.html>

Studocu. (2022). *Proceso PIICA – Universidad ORT Uruguay*.

<https://www.studocu.com/latam/document/universidad-ort-uruguay/fundamentos-del-marketing/proceso-piica/38073910>

The 6R Institute. (s.f.). *Metodología 6R*.

<https://6r.institute/metodologia-6r/>

Uruguay Technology. (2024) *El sector TI en la economía uruguaya: impacto del 4.3% en el PIB y quinto rubro de exportación del país.*

<https://uruguaytechnology.uy/el-sector-ti-en-la-economia-uruguaya-impacto-del-4-3-en-el-pib-y-quinto-rubro-de-exportacion-del-pais/>

18. Anexos

18.1 Anexo 1. Entrevista en profundidad

18.1.1 Cuestionario de encuesta a clientes (bares y restaurantes)

Sección 1: Contexto general del establecimiento

1. ¿Cuál es el tamaño promedio de los grupos que frecuentan su establecimiento?
2. ¿Qué tan frecuentemente enfrentan desafíos relacionados con el manejo de cuentas colectivas?
3. ¿Qué métodos de pago son más utilizados en su restaurante/bar? ¿Aceptan la división de cuentas? ¿Cuántas tarjetas o métodos suelen aceptar por cuenta?
4. ¿Actualmente cuentan con algún *software* de gestión para el manejo de pedidos y cuentas? Si es así, ¿qué funciones consideran más útiles y cuáles sienten que les hacen falta?

Sección 2: Validación de la necesidad de la aplicación web (división de cuentas)

5. ¿Cómo gestionan actualmente la división de cuentas en grupos grandes?
6. ¿Qué desafíos enfrentan sus Mozos al momento de dividir cuentas o procesar pagos múltiples? ¿Qué impacto tienen estos desafíos en la operación diaria?
7. ¿Qué comentarios o quejas suelen recibir de los clientes respecto al proceso de pago?
8. ¿Considerarían útil una herramienta que permita a los clientes dividir cuentas de manera digital antes de pagar? ¿Por qué?
9. Si existiera una aplicación que optimizara el proceso de división de cuentas, ¿qué funcionalidades les parecerían esenciales? (Ej.: seleccionar productos, dividir en partes iguales, agrupar cuentas).

Sección 3: Validación de la necesidad de acciones de marketing basadas en datos

10. ¿Qué estrategias de marketing utilizan actualmente para atraer y retener clientes?
11. ¿Cuentan con acceso a datos de sus clientes (frecuencia de visitas, consumo promedio, preferencias)? Si no, ¿cómo les gustaría obtenerlos?
12. ¿Qué acciones concretas creen que podrían implementar si tuvieran acceso a datos más específicos sobre el comportamiento de sus clientes?
13. ¿Estarían dispuestos a invertir en campañas de marketing personalizadas basadas en datos de consumo generados por su restaurante? ¿Por qué?
14. ¿Qué tipo de campañas considerarían más valiosas para su negocio? (Ej.: reactivación de clientes inactivos, promociones segmentadas, programas de fidelización).

Sección 4: Percepción y disposición hacia nuevas tecnologías

15. ¿Qué tan abiertos están a implementar soluciones tecnológicas que optimicen la operación y el marketing de su establecimiento?

16. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan al adoptar tecnología nueva? (Ej.: costo, capacitación, resistencia del personal).
17. ¿Cómo perciben el impacto de la digitalización en el sector gastronómico? ¿Creen que su negocio está adaptado a estas tendencias?

Sección 5: Propuestas de valor de "Repartija"

18. ¿Cómo percibirían una solución como "Repartija", que combina la optimización operativa (división de cuentas) con la generación de campañas de marketing basadas en datos? RECORDAR QUE SE INTEGRA AL SOFTWARE DE GESTIÓN
19. ¿Qué opinan sobre un modelo de suscripción mensual para acceder a estas funcionalidades? ¿Consideran el fee mensual como una barrera o un beneficio?
20. ¿Qué incentivos necesitarían para probar una solución como esta (Ej.: demostraciones gratis, descuentos iniciales, campañas piloto)?

Sección 6: Impacto en el negocio

21. Si logran reducir los tiempos de cierre de cuentas colectivas, ¿cómo creen que impactaría en su rotación de mesas e ingresos?
22. ¿Cómo valoran la posibilidad de diseñar estrategias de marketing basadas en datos para aumentar la fidelización y la rentabilidad del negocio?
23. ¿Creen que la implementación de estas herramientas les daría una ventaja competitiva frente a otros bares/restaurantes de la zona?

Sección 7: Opinión general

24. ¿Qué dudas o preocupaciones tendrían sobre la implementación de estas herramientas?
25. ¿Qué otras funcionalidades o servicios les gustaría incluir en una solución tecnológica para bares y restaurantes?

18.1.2 Verbatim relevantes de las entrevistas en profundidad

Pablo Muños - Cerveceria Ramón

Marketing - campañas actuales:

Estrategias para retener y fidelizar:

“En lo que es tecnología, nada”

“Nuestra estrategia es 100% atención al público”, el boca a boca

“Me parece un muy buen producto, y más si no lo tengo que hacer yo”

“Con datos no trabajamos, solo con los datos míos de consumo para sacar o poner algún plato de la carta”

“Yo estaría dispuesto a invertir en campañas de este estilo, obviamente” “Soy fan de todo lo que me sirva para atraer público, me encanta”

“Yo no lo hago hoy porque soy de la vieja escuela y tengo un bar solo”

“Esta bueno eso de tirar promos, no tirarlas por tirarlas sino más puntuales”

Barreras para la adopción:

“La principal barrera a usar esto capacitación, empezando por mi”

Disposición a pagar el fee fijo:

“Si claro, ningún problema”

Incentivo

“Para mi el descuento es lo que más funciona”

Confirmación de hipótesis:

“La pérdida de tiempo que tiene un mozo dividiendo una mesa de 10 personas es una locura”

Oportunidad:

“Atacar a zonas, hoy está de moda los bares chiquitos”

“Las cafeterías”

Carlos Patrón - Pomelo

Restaurante segmento alto - experiencia gourmet.

Ticket promedio por persona: 1500

Mesas de 2 y de 4 es lo que mejor rinde.

“La manera en que vos maximizar y optimizar el lugar es sacandole 2 vueltas a cada mesa”

“Por eso las reservas son a las 8 y a las 10”

“Mesas grandes complican la cocina”

“Mesa optima 4, 6 máximo”

División de cuentas:

“En el cambio de turnos, en los días fuertes fuertes, la gente que llega a las 10 quiere su mesa”

Las de 4 se divide en 2

“Grupo de pibas de 18 a 25 años, son 8 y te piden dividir la cuenta en 8”

“En las noches picantes, yo tengo la orden a los cajeros que máximo 2 tarjetas” “Y ahí una dice, pago yo y me transfieren, eso es lo ideal”

“Si no la cajera dice, 15 mil dividido 8 y tenes que estar a cada una cobrandole y agregando propina, son 8 tickets”

en 2 años me pasó tipo 50 veces que alguna me pide “yo tomé una limonada y una pizza, cobrame eso” yo que sé, ni idea, las miro con cara de culo.

Si pasa pero poco, me parece que el perfil de la gente que viene divide todo igual.

“El software me da mucha información”

“Uso meitre para las reservas”

“Hice un evento en diciembre y le pedí a meitre que me pase la base de datos de todos los que habían reservado”

“Pero por ejemplo si yo quiero promocionar que el viernes de San Valentin va haber helado de chocolate ellos no lo hacen”

“Meitre me sale 180 usd por mes”

“Y el software ICG me sale 3900 pesos por mes”

Con respecto a la solución de repartija:

“Lo que veo que tiene de bueno es que por ejemplo tu perfil masculino de 28 años cada vez que viene a comer pide pizza y birra”

“Podes ver los perfiles de tus clientes”

“Yo con mi sistema actual se que vendí y cuánto vendí, pero no se a quien le vendí qué cosa”

“Instagram lo tengo bastante muerto”, “lo principal es el boca en boca”

“A nosotros nos interesa traer gente por poner un descuento” “Igualmente esto es por el tipo de restaurante, es de mediano a chico”.

“A tu sistema lo veo bien para bares, no lo veo para la alta gastronomía” “Si vamos a un bar a comer unas pizzas creo que puede estar copada la experiencia de ir cargando tu carrito en la mesa”

“Igual hay que tener el instagram actualizado, es algo que me re embola” “Por ejemplo yo hago muchas cosas de temporada, en verano hay tomates, duraznos, y hacemos especiales, pero no me da el tiempo de subir posteos de esto”

18.2 Anexo 2. Encuesta a usuarios finales

18.2.1 Guía encuesta a usuarios finales

ENCUESTA CUANTITATIVA CONSUMIDOR FINAL

Sección 1: Perfil del encuestado

1. **¿Cuál es tu edad?** (*Selección única*)
 - Menos de 18 años
 - 18 - 24 años
 - 25 - 34 años
 - 35 - 44 años
 - 45 - 54 años
 - Más de 55 años
2. **¿Con qué género te identificas?** (*Selección única*)
 - Masculino
 - Femenino
 - No binario
 - Prefiero no decirlo
3. **¿Cuál es tu ocupación principal?** (*Selección única*)
 - Estudiante
 - Empleado/a
 - Independiente / Freelance
 - Empresario/a
 - Desempleado/a
 - Otro (especificar)

Sección 2: Hábitos de consumo en restaurantes y bares

4. **¿Con qué frecuencia visitas bares o restaurantes?** (*Selección única*)
 - Diariamente
 - 3 - 5 veces por semana
 - 1 - 2 veces por semana
 - 1 - 2 veces al mes
 - Menos de una vez al mes
5. **Cuando sales a comer o beber, ¿con qué frecuencia lo haces en grupo (más de 3 personas)?** (*Selección única*)
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca

¿En qué tipo de ocasiones sueles ir a restaurantes o bares? (*Selecciona hasta tres opciones*)

- Salidas con amigos

- Reuniones familiares
- Citas en pareja
- Eventos especiales (cumpleaños, aniversarios, celebraciones)
- Comidas o cenas de trabajo
- Salidas por conveniencia (por ejemplo, cuando no quieres cocinar)
- Turismo o paseos
- Otro (especificar)

6. **¿Qué tipo de restaurantes o bares sueles frecuentar?** (*Selección múltiple*)

- Restaurantes de comida rápida
- Restaurantes de comida casual / típica
- Restaurantes de alta gama
- Bar de tapas
- Bares y cervecerías
- Cafeterías
- Otro (especificar)

7. **¿Cuánto sueles gastar (pesos) en promedio por persona cuando sales a comer o beber?** (*Selección única*)

- Menos de \$700
- Entre \$700 - \$1500
- Entre \$1500 - \$2500
- Más de \$2500

8. **¿Cuáles son los factores más importantes para elegir un restaurante o bar?** (*Selección múltiple*)

- Precio
- Ubicación
- Recomendaciones de amigos o familiares
- Opiniones en redes sociales o sitios web
- Promociones y descuentos
- Variedad en el menú
- Calidad del servicio
- Ambiente y comodidad
- Otro (especificar)

Sección 3: Hábitos y percepción sobre la división de cuentas

9. **¿Sales en grupo a bares y restaurantes?** (*Selección única*)

- Si
- No

(si responde no, no se muestra la siguiente pregunta y termina la encuesta)

10. ¿Sueles dividir la cuenta cuando sales a un bar o restaurante? (*Selección única*)

- Si
- No

(*si responde no, no se muestra la siguiente pregunta y termina la encuesta*)

10. **Cuando sales en grupo, ¿cuál es la forma más frecuente en la que dividen la cuenta?** (*Selecciona solo una opción*)

- Cada uno paga lo que consumió
- Se divide el total en partes iguales
- Una persona paga y luego los demás le transfieren
- Otro (especificar)

11. **¿Con qué frecuencia la división de cuentas genera demoras o inconvenientes en el grupo?** (*Escala de Likert: 1 = Nunca, 5 = Siempre*)

12. **¿Cuáles son los principales problemas que enfrentas al dividir la cuenta?**

(*Selección múltiple*)

- Alguien termina pagando más de lo que le corresponde
- Se generan discusiones sobre los montos a pagar
- Es complicado dividir el pago entre varias personas
- Se pierde tiempo en calcular el monto correcto
- Los mozos tardan en procesar los pagos individuales
- No percibo problemas al dividir la cuenta
- Otro (especificar)

13. **¿En algún bar o restaurante te han limitado la cantidad de tarjetas con las que puedes pagar una cuenta?** (*Selección única*)

- Sí, me han permitido pagar con un número máximo de tarjetas
- No, siempre han aceptado varias tarjetas
- No lo sé

Sección 4: Interés en una aplicación que facilite la división de cuentas

14. **¿Te gustaría contar con una aplicación que te permita visualizar tu consumo en tiempo real y dividir la cuenta de manera sencilla?** (*Selección única*)

- Sí
- No

Opción 2 a pregunta 14 ¿Te gustaría contar con una aplicación que te permita visualizar en tiempo real cuánto has consumido y dividir la cuenta de forma rápida y sencilla, evitando confusiones y largas esperas al momento de pagar? (Selecciona una opción)

- Sí
- No

15. Si existiera una aplicación que facilite la división de cuentas, ¿qué características te parecerían más útiles? (Selección múltiple)

- Poder ver el consumo en tiempo real
- Dividir la cuenta automáticamente por producto o monto
- Indicar de qué manera quiero pagar (tarjeta, efectivo, transferencia)
- Acceder a promociones y descuentos exclusivos
- Poder pagar directamente desde la aplicación
- Otro (especificar)

16. Si los bares y restaurantes implementaran esta aplicación, ¿qué impacto crees que tendría en tu experiencia como cliente? (Escala de Likert: 1 = No cambiaría nada, 5 = Mejoraría mucho mi experiencia)

17. ¿Descargarías esta aplicación si estuviera disponible en los bares y restaurantes que frecuentas? (Selección única)

- Sí, la usaría regularmente
- Sí, pero solo en ocasiones específicas
- No estoy seguro/a
- No la descargaría

18. Si un bar o restaurante no tuviera esta aplicación, ¿crees que elegirías otro que sí la tenga? (Selección única)

- Sí
- No

Sección 5: Datos adicionales y cierre

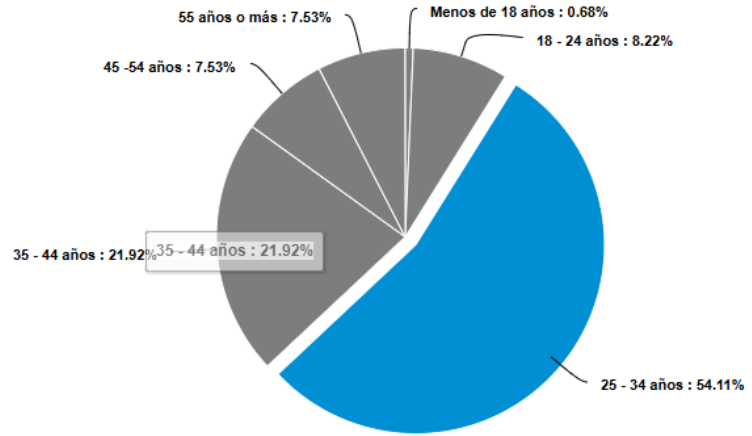
19. ¿Te gustaría recibir información y/o promociones a través de la aplicación en el futuro? (Selección única)

- Sí, me interesa
- No, gracias

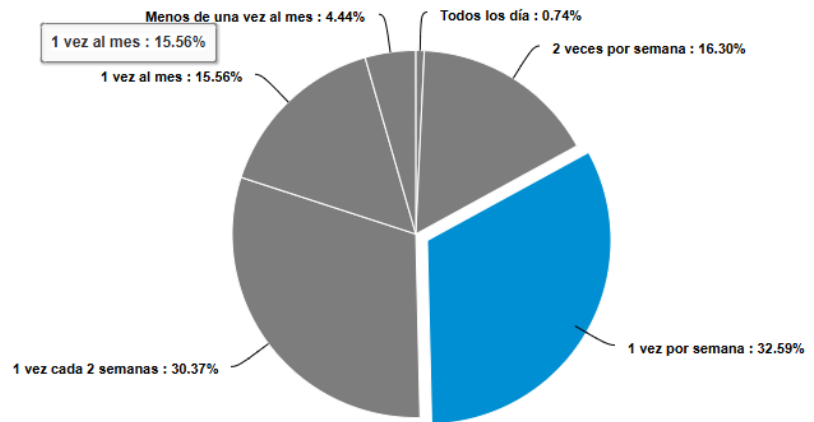
20. Si tienes algún comentario adicional sobre tu experiencia al dividir cuentas en restaurantes, puedes dejarlo aquí: (Campo de texto abierto)

18.2.2 Respuestas importantes de la encuesta a usuarios finales

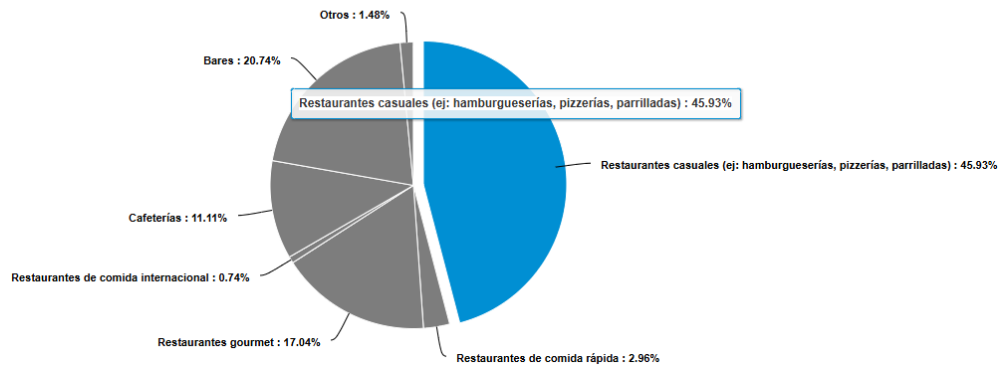
¿En qué rango de edad te encuentras? (Selección única)



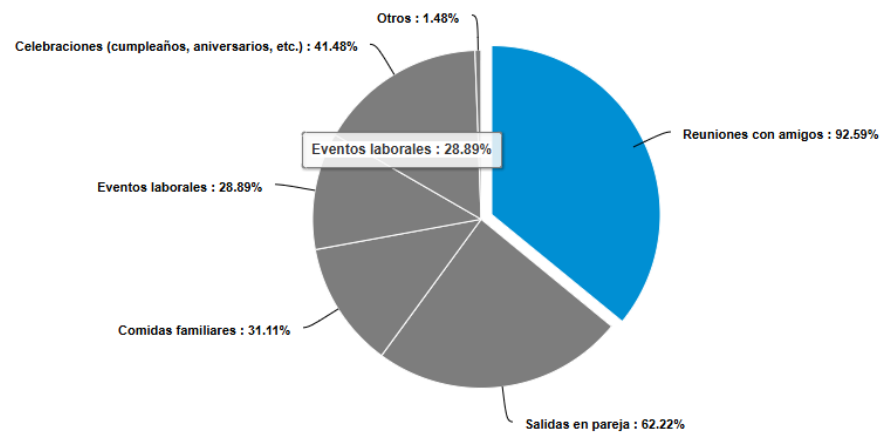
¿Con qué frecuencia sueles ir a bares o restaurantes? (Selección única)



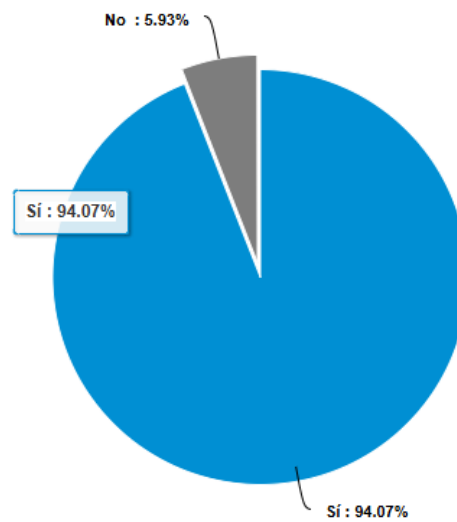
¿Qué tipo de restaurantes sueles visitar con más frecuencia? (Selección única)



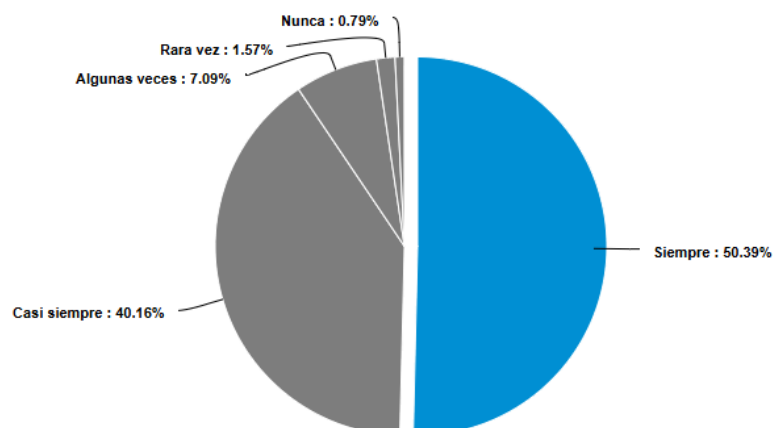
¿En qué tipo de ocasiones sueles ir a bares o restaurantes? (Selección múltiple)



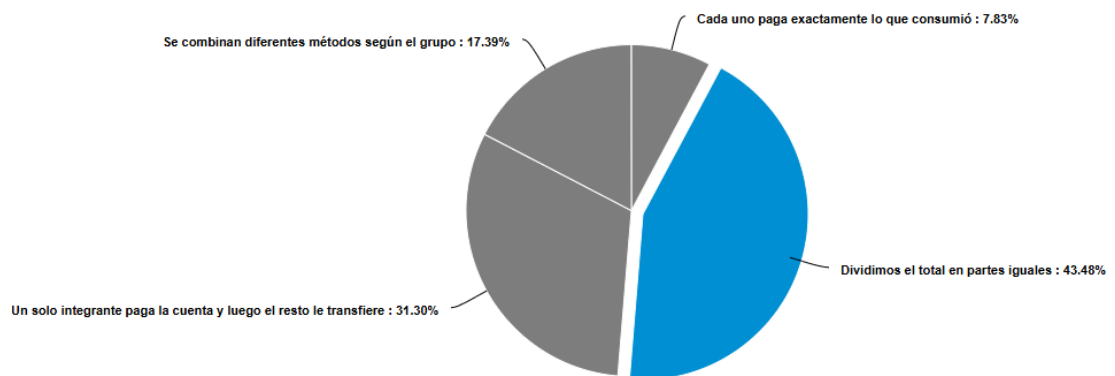
¿Sales en grupo a bares y restaurantes? (Selección única)



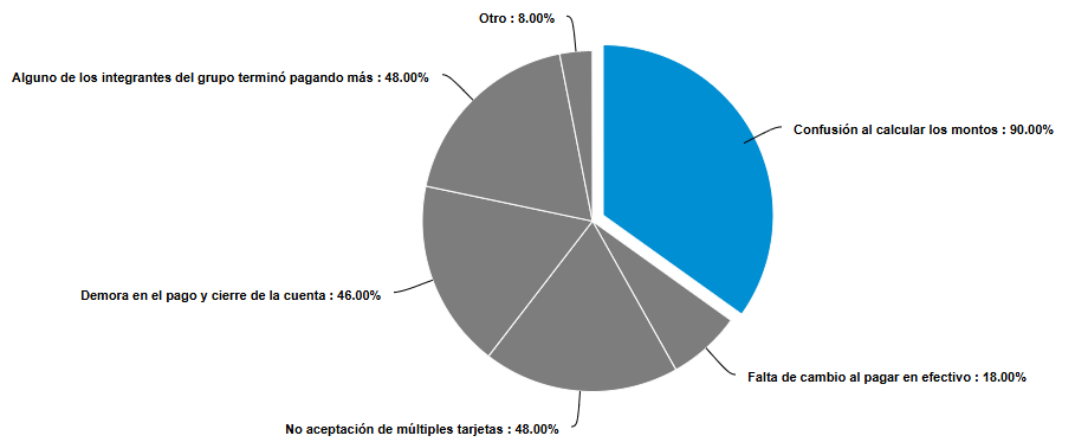
¿Sueles dividir la cuenta cuando sales en grupo? (Selección única)



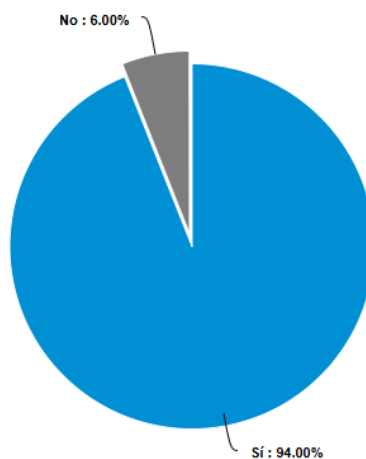
Cuando sales en grupo, ¿Cuál es la forma más frecuente en la que dividen la cuenta? (Selección única)



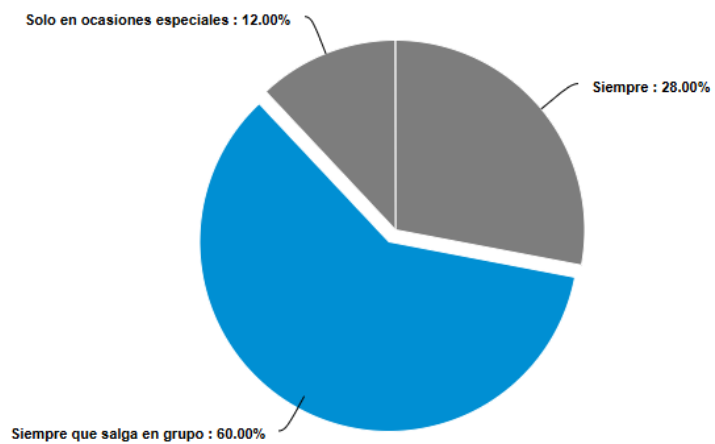
¿Qué tipo de problemas has experimentado? (Selección múltiple)



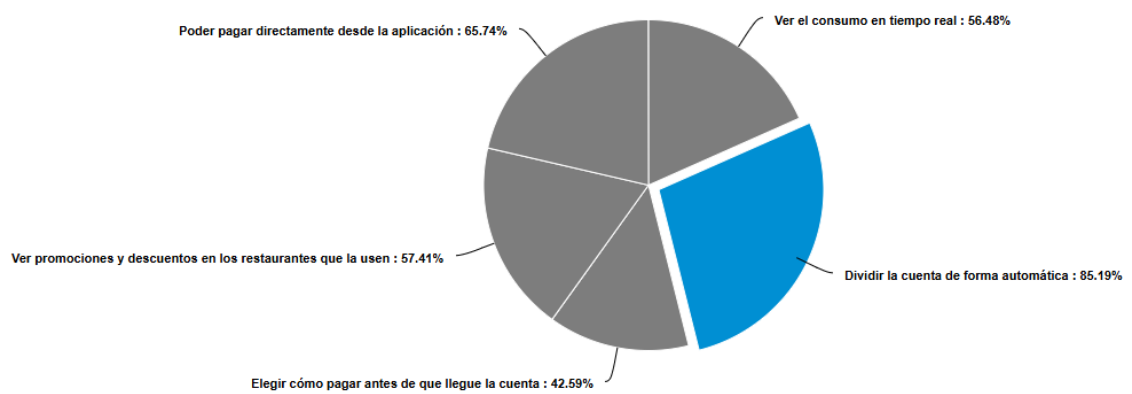
¿Te gustaría contar con una aplicación que te permita visualizar tu consumo en tiempo real y dividir la cuenta de manera sencilla? (Selección única)



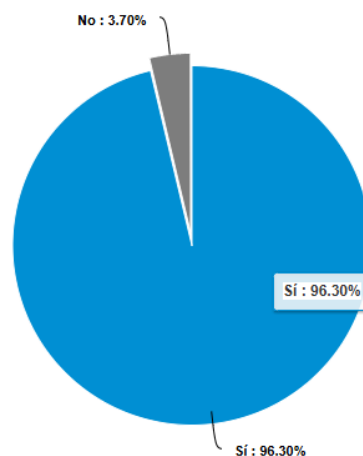
Si existiera esta aplicación, ¿con qué frecuencia crees que la utilizarías? (Selección única)



¿Qué funcionalidad te parecería más útil en una aplicación de este tipo? (Selección múltiple)



¿Te resultaría atractivo utilizar la aplicación si te ofreciera promociones y descuentos exclusivos en los restaurantes adheridos? (Selección única)



18.3 Anexo 3. Brief a desarrollador para estimar duración y costo del proyecto

Brief de Desarrollo para Repartija y su CRM

1. Resumen del Proyecto

Repartija es una aplicación web diseñada para optimizar la gestión de pagos en bares y restaurantes, permitiendo a los consumidores finales visualizar su consumo en tiempo real y dividir la cuenta de manera sencilla. La plataforma también recopila datos clave sobre los hábitos de consumo de los clientes para su posterior análisis y utilización en estrategias comerciales.

CRM de Repartija es un sistema de gestión de relaciones con clientes diseñado para bares y restaurantes. A través de la recopilación y análisis de datos, este CRM permite a los establecimientos implementar estrategias de fidelización, personalización de ofertas y optimización de la experiencia del cliente basadas en el modelo de las 6R del marketing (Retención, Rentabilización, Referenciación, Recuperación, Reactivación y Relación).

La plataforma se integra con los principales softwares de gestión de restaurantes, permitiendo una comunicación fluida entre el sistema de cobro del restaurante y la experiencia del consumidor final.

2. Objetivos del Desarrollo

- Desarrollar una aplicación web responsiva que permita a los consumidores finales escanear un QR, acceder a su consumo en tiempo real, dividir la cuenta y seleccionar su método de pago.
- Construir un CRM para bares y restaurantes que centralice la información de los clientes, genere insights estratégicos y facilite la ejecución de campañas de marketing personalizadas.
- Integración con software de gestión utilizados en la industria gastronómica para sincronizar pedidos, consumos y pagos.
- Desarrollo de una API que facilite la conexión con terceros (plataformas de pago, software de facturación, etc.).
- Implementación de seguridad avanzada para la gestión de datos y cumplimiento de normativas como GDPR.

3. Funcionalidades Clave

Aplicación Web (Consumidores Finales)

- Acceso a través de código QR sin necesidad de descarga.
- Registro mediante email, Facebook, Google o Apple ID.
- Diseño de la pantallas según usuarios
 - Administrador: en la que se muestren todos los datos general de rapartija y desde donde se pueda acceder al CRM
 - Mozo: que se pueda usar desde dispositivos móviles, comendar las ordenes de los consumidores finales y controlar la disponibilidad de mesas tanto libres como ocupadas

- Usuario Final: es la pantalla que utilizara el usuario final para interactuar con la aplicación web repartija
- Visualización en tiempo real del consumo individual y grupal.
- Opciones para dividir la cuenta según consumo real o en partes iguales.
- Selección del método de pago (Tarjeta de crédito/débito, Mercado Pago).
- Generación de comprobantes de pago.
- Notificaciones push para promociones o beneficios exclusivos.

CRM para Bares y Restaurantes

- Dashboard centralizado con métricas clave (ticket promedio, clientes activos, consumos más populares).
- Segmentación de clientes por hábitos de consumo, frecuencia de visita y preferencias.
- Automatización de campañas de marketing basadas en la segmentación (descuentos, promociones, reactivación de clientes inactivos).
- Integración con sistemas de gestión para sincronizar consumos y facturación.
- Módulo de reportes y analítica para evaluar el impacto de estrategias comerciales.
- Personalización de promociones en función del perfil de cada cliente.

4. Datos Necesarios para el Desarrollador

Datos de los Usuarios (Consumidores Finales)

- Nombre y apellido.
- Correo electrónico.
- Teléfono.
- Fecha de nacimiento (para promociones y segmentación).
- Historial de consumos y visitas.
- Preferencias de pago.

Datos para los Restaurantes (Clientes de Repartija)

- Razón social y nombre comercial.
- Ubicación y sucursales.
- Software de gestión utilizado.
- Tipos de descuentos y promociones aplicables.
- Métodos de pago disponibles.

Integraciones y Tecnologías Clave

- API para conexión con sistemas de gestión de restaurantes (ejemplo: Fudo, SoftRestaurant).
- API para integrarse con Mercado Pago, ya que los usuarios finales de Repartija podrán realizar sus pagos exclusivamente a través de esta plataforma.
- Seguridad y normativas: Cumplimiento con GDPR y cifrado de datos.
- Base de datos en la nube con acceso en tiempo real.

5. Requerimientos Técnicos

- Aplicación Web: Desarrollo en React.js / Vue.js con backend en Node.js / Python (Django o Flask).
- CRM: Plataforma basada en Django, Laravel o un framework escalable con panel de administración intuitivo.
- Base de Datos: PostgreSQL / MySQL con arquitectura escalable en la nube (AWS, Google Cloud).
- Integración API: Documentación detallada para terceros con autenticación OAuth2.

6. Tiempo Estimado de Desarrollo

Para obtener una estimación precisa, se requiere que el equipo de desarrollo evalúe las siguientes fases:

1. Análisis y Diseño UX/UI (Wireframes, experiencia de usuario).
2. Desarrollo del MVP (Mínimo Producto Viable) de la aplicación web.
3. Implementación del CRM y sistema de gestión de datos.
4. Pruebas y optimización.
5. Lanzamiento e iteraciones basadas en feedback.

Se solicita una cotización detallada con tiempos estimados para cada fase.

18.4 Anexo 4. Respuesta de desarrollador

Montevideo, 17 mayo 2025

Estimación de Tiempo, Recursos y Costos para el Desarrollo de Repartija

Estimado equipo de Repartija:

Gracias por compartir el brief y permitirnos formar parte de este proyecto tan innovador. Luego de analizar los requerimientos técnicos y funcionales de la aplicación web Repartija y su módulo CRM integrado, detallamos a continuación la propuesta de tiempo estimado, recursos necesarios y costos asociados para llevar adelante el desarrollo.

Cronograma estimado por fases

Fase	Duración estimada	Recursos asignados	Observaciones
Análisis y Diseño UX/UI	1 mes	1 Desarrollador Senior Fullstack	Incluye wireframes, arquitectura de navegación, experiencia del usuario (UX).
Desarrollo del MVP (Aplicación Web)	4 meses	2 Desarrolladores Senior	Desarrollo de funcionalidades principales de la app web (QR, división cuentas, pagos, login, etc.).
Implementación del CRM y motor de datos	2 meses		Incluye funcionalidades para campañas, segmentación y panel de estadísticas.
Pruebas, control de calidad y ajustes	1 mes		Testing, corrección de errores, mejoras UX, documentación.
Lanzamiento e iteraciones post-feedback	1 mes		Ajustes tras las primeras pruebas con usuarios reales.

Total estimado: 9 meses de desarrollo.

En caso de aumentar el equipo con un tercer desarrollador senior, el tiempo de desarrollo podría reducirse en un 25%, bajando el total de 9 a aproximadamente 7 meses.

Estimación de costos

Descripción	Detalle	Costo Unitario	Subtotal USD
Jornada de trabajo	1 día hábil de lunes a viernes	USD 230 + IVA (22%)	280,60
Costo mensual (20 días hábiles)	230 x 20 = 4.600 + IVA		5.612
Costo por recurso (mensual)	1 desarrollador		5.612
Mes de diseño (1 recurso)	1 mes x 1 desarrollador		5.612
Meses de desarrollo (2 recursos)	8 meses x 2 desarrolladores x USD 5.612		89.792
Costo total estimado	Diseño + Desarrollo + Pruebas + Lanzamiento		95.404

Este valor no contempla costos de infraestructura ni licencias externas.

Infraestructura recomendada

1. Servidor de alojamiento (Antel Data Center)
 - Plan sugerido: Linux Plus
 - Costo mensual: UYU 3.865 + IVA
 - Beneficio: Servidor dedicado, alta seguridad y soporte local
 - No incluido en el costo de desarrollo (debe ser contratado por el cliente)
2. Dominio web
 - Proveedor recomendado: GoDaddy.com
 - Costo estimado: USD 119.99 + 20% de comisión anual
 - Mantenimiento: USD 4.99 mensuales
 - Importante: se sugiere realizar la compra anticipadamente para asegurar disponibilidad

Comisión y forma de contratación

- No se incluye comisión adicional ya que se trata de un trabajo freelance directo con el cliente.
- El equipo estará compuesto por 2 desarrolladores senior fullstack y eventualmente podrá ampliarse según necesidades para acelerar la entrega

Consideraciones adicionales

- El mes de diseño es inamovible y solo requiere 1 desarrollador, dado que es una etapa crítica para definir correctamente la experiencia del usuario y los flujos de interacción.
- A partir del segundo mes, se recomienda contar con al menos 2 desarrolladores senior para asegurar un ritmo de trabajo adecuado.
- El equipo está preparado para integrarse a herramientas de gestión ágil y comunicación continua con el equipo de Repartija.

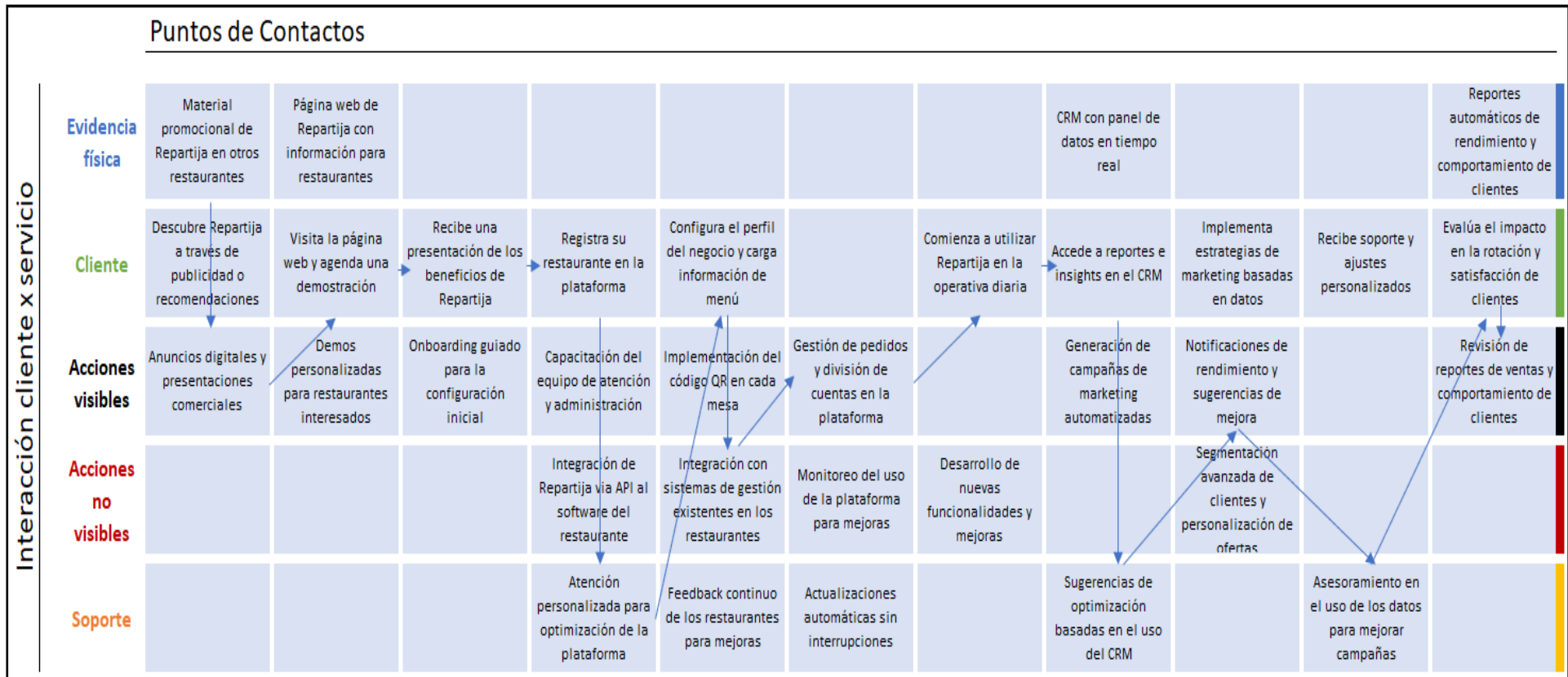
Quedamos atentos a cualquier ajuste o reunión para coordinar el comienzo formal del proyecto. Será un gusto acompañarlos en la construcción de una solución tecnológica con tanto potencial.

Saludos cordiales,

Norley Rumbos

Licenciada en informática | Desarrolladora Senior
norleyrumbos@gmail.com

18.5 Anexo 5. Blueprint de Repartija



18.6 Anexo 6. Censo Nacional de Comercios C3. – ID Retail

CANAL GRUPO		PDV Censo
BAR DE COPAS	<i>Información no suministrada</i>	138
Cervecería		38
PUB		74
PIZZERIA		173
RESTAURANT/PARRIL...		383
PARADOR DE PLAYA		4
CONFITERIA / SALO...		208
Suma		1,018

18.7 Anexo 7. Bitácora de creación de proyecto

Todo comenzó con una idea simple, pero ambiciosa: facilitar la división de cuentas colectivas en los bares y restaurantes de Uruguay. La inspiración para implementar tarjetas físicas individuales surgió de un viaje a Brasil realizado por José, donde visitó varios establecimientos que utilizaban esta modalidad, sorprendiéndose por la eficiencia lograda al dividir la cuenta. Nuestra propuesta original consistía en desarrollar tarjetas físicas individuales vinculadas a un software o ERP que permitiera a cada comensal pagar únicamente lo que había consumido. Era una solución que combinaba tecnología y practicidad, pensada para optimizar la gestión interna de los locales gastronómicos.

A medida que fuimos profundizando en la problemática, optamos por algo esencial: entender las necesidades reales del sector. Comenzamos una fase de investigación cualitativa y cuantitativa que nos permitió validar nuestras primeras hipótesis. Fue entonces cuando descubrimos que el problema no era solo el método de pago, sino la falta de soluciones eficientes para dividir cuentas y, sobre todo, la ausencia de herramientas que ayudarán a los restaurantes a conocer a sus clientes y a gestionar sus consumos.

Ese aprendizaje marcó el primer gran giro en el proyecto. Dejamos de lado la idea de un ERP completo para enfocarnos en una solución más específica: un software web que se integrará, mediante API, con los sistemas ya existentes en los restaurantes. En otras palabras, pasamos de competir con los grandes sistemas de gestión a complementarlos con una herramienta única en su tipo.

En paralelo, realizamos entrevistas a dueños de bares y restaurantes. Los resultados fueron muy reveladores. Validaron la existencia del problema de las cuentas colectivas y también la falta de información estratégica sobre los clientes. Confirmamos que la mayoría gestionaba el día a día de forma intuitiva, sin datos ni segmentación.

En una de nuestras reuniones clave, Alfredo Baliño nos desafió a pensar más allá del software y propuso que la solución tuviera un enfoque web, adaptado a los nuevos hábitos digitales, especialmente de los jóvenes. En ese momento, la idea de una aplicación web accesible desde el celular comenzó a tomar forma con más claridad y poco a poco empezamos a abandonar la idea de las tarjetas físicas.

Fue nuestro tutor, Gustavo, quien lanzó al aire el nombre “Repartija”. Lo que comenzó como un juego se convirtió rápidamente en identidad. La palabra era clara, uruguaya, cercana. Decidimos adoptarla.

El proyecto empezó a escalar. Ajustamos el modelo para que los usuarios finales pudieran visualizar su consumo desde el celular, mientras los mozos eran los encargados de dividir la cuenta de manera eficiente desde una interfaz pensada para ellos. Pero lo más potente vino después: nos preguntamos qué podríamos hacer con los datos que se generarían con cada interacción.

Esa inquietud tomó fuerza tras una reunión con Pablo Fernández, quien validó la idea e introdujo una nueva dimensión al proyecto: la posibilidad de desarrollar un CRM basado en su modelo de las 6R del negocio. Así nació la segunda mitad del proyecto: un sistema inteligente que, alimentado por los datos de consumo, permitiera a los bares y restaurantes mejorar la fidelización, segmentación y reactivación de sus clientes.

No todo fue inmediato. Gonzalo Mordecki nos enfrentó con un desafío clave: ¿cómo lograr que algo tan innovador, en un mercado sin costumbre de usar este tipo de soluciones, fuera fácil de adoptar? Esa pregunta nos hizo repensar la usabilidad, el diseño de la aplicación y el enfoque de comunicación.

Tiempo después, en una charla con Julianna Casaretto, validamos que la clave estaba en usar el CRM no solo como herramienta de análisis, sino como puente directo con los consumidores. Campañas segmentadas, simples y personalizadas podían marcar la diferencia.

Con cada etapa, el proyecto tomó más forma, hasta convertirse en lo que es hoy: *una aplicación web llamada Repartija que permite dividir cuentas colectivas de forma justa y rápida, y un CRM integrado que convierte los datos en decisiones comerciales inteligentes.*

Todo este proceso fue un recorrido lleno de validaciones, ajustes, aprendizajes y conversaciones reales con quienes serían los verdaderos usuarios y clientes. Repartija no nació de una idea aislada, sino del diálogo constante entre la necesidad del mercado, el análisis y el objetivo de crear algo útil y diferente.

José / Manuel

Montevideo, 2025

18.8 Anexo 8. Cálculos y estimaciones financieras

Hosting									
Costos mensual por alojar la aplicación web y CRM									
	\$ mensual	IVA	Total	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
Servidor - Plan Linus Plus Antel	3,865.00	850.30	4,715.30	56,583.60	59,978.62	63,577.33	67,391.97	71,435.49	
Dominio WEB	5,057.70	1,112.69	6,170.39	6,170.39	6,540.62	6,933.05	7,349.04	7,789.98	
Total costos Hosting	8,922.70	1,962.99	10,885.69	62,753.99	66,519.23	70,510.39	74,741.01	79,225.47	

Costos									
	\$ mensual	IVA	Total	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
Mensajería SMS	-	-	-	189,679.50	189,679.50	189,679.50	189,679.50	189,679.50	189,679.50
Mensajería Whatsapp				748,238.21	2,019,438.60	2,703,312.23	3,002,607.52	3,245,036.89	
Total costos Hosting	-	-	-	937,917.71	2,209,118.10	2,892,991.73	3,192,287.02	3,434,716.39	

5% Comisiones sobre ventas		
	6% Venta Neta	Comision
Año 1	4,208,281.20	252,496.87
Año 2	14,243,344.52	854,600.67
Año 3	20,198,408.82	1,211,904.53
Año 4	22,004,818.55	1,320,289.11
Año 5	24,255,572.71	1,455,334.36

Sección de costos del estado de resultado

Sueldo mínimo UY	23604		
	Sueldo Fijo		
Coordinador comercial	70,812.00	1	70,812.00
Ejecutivo de ventas campo	47,208.00	1	47,208.00
Ejecutivo onboarding	47,208.00	1	47,208.00
	Mensual		165,228.00
	Gastos laborales		12,392.10
	Total mensual		177,620.10
	Año 1		2,309,061.30
	Año 2		2,447,604.98
	Año 3		2,594,461.28
	Año 4		2,750,128.95
	Año 5		2,915,136.69

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Internet	28,357.68	28,357.68	28,357.68	28,357.68	28,357.68
Electricidad	30,000.00	31,800.00	33,708.00	35,730.48	37,874.31
Telefonos	49,556.40	52,529.78	55,681.57	59,022.47	62,563.81
Cowork	22,215.26	22,215.26	22,215.26	22,215.26	22,215.26
Viaticos	230,400.00	244,224.00	258,877.44	274,410.09	290,874.69
	360,529.34	379,126.73	398,839.95	419,735.97	441,885.76

	Año1	Año2
Integración con Software	126,453.00	84,302.00
Integración con Simpletech	105,377.50	
	231,830.50	84,302.00

	Anual	UYU
Desarrollo página web	1,200.00	50,581.20

	Anual	50%
Desarrollo App + CRM	4,021,374.00	2,010,687.00

Sección de gastos del estado de resultado

	Nombre de la Campaña	Canal	USD Mens	UYU Mens	Meses	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	Lanzamiento	Digital	1,166.67	49,176.17	3.00	147,528.50	147,528.50				
	Programa de referidos	Fisico/Digital	1,350.00	56,903.85	2.00	113,807.70	227,615.40	227,615.40		113,807.70	
	Casos de éxito	Digital	1,850.00	77,979.35	2.00	155,958.70	155,958.70	155,958.70			
Usuarios Finales	Lanzamiento en redes sociales de Repartija	Digital	2,000.00	84,302.00	2.00	168,604.00	168,604.00				
	Programa de embajadores	Digital / Flyers	1,500.00	63,226.50	4.00	252,906.00	252,906.00				
	Eventos after offices	Presencial	2,500.00	105,377.50	8.00	843,020.00	843,020.00	421,510.00	632,265.00	632,265.00	421,510.00
Total							1,795,632.60	805,084.10	632,265.00	746,072.70	421,510.00
Total Campañas							2,244,540.75	1,006,355.13	790,331.25	932,590.88	526,887.50

Sección de gastos de Marketing del estado de resultado

18.9 Anexo 9. Arquetipo de prospecto de clientes de Repartija



Mariana Rivas, 40 años.
Propietaria de un bar en Pocitos,
Montevideo

TRASFONDO

Mariana es dueña de un bar con una clientela joven y dinámica. Su negocio ha crecido gracias a estrategias de redes sociales. Aunque su establecimiento es exitoso, enfrenta problemas recurrentes con la administración de pagos colectivos, lo que genera demoras en el servicio. También le preocupa la falta de herramientas para fidelizar clientes de manera efectiva, ya que depende del boca a boca y promociones tradicionales.

ESTILO DE VIDA

Lleva una vida dinámica, combinando la gestión diaria de su bar con la búsqueda constante de nuevas ideas para mejorar el negocio. Valora las soluciones prácticas que le ahorren tiempo y le permitan optimizar recursos. Disfruta del ambiente gastronómico y mantiene una fuerte conexión con su equipo y sus clientes.

INFLUENCIAS



Gordon Ramsay



Serie Shark Tank



Serie "Modern Family"



Serie "Friends"



Programa de TV

"Quiero ofrecer un mejor servicio a mis clientes, pero sin complicar más el trabajo del equipo ni perder tiempo en la operativa."

OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS

- Optimizar el proceso de pago en grupos para agilizar la operación.
- Reducir los tiempos de espera de los clientes al momento de pagar.
- Implementar un sistema que le brinde datos de consumo para generar estrategias de fidelización.

CARACTERÍSTICAS

Emprendedora	<input type="checkbox"/>
Uso de tecnología	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>
Nuevas ideas	<input type="checkbox"/>

QUÉ DESEA

- Un sistema que facilite la división de pagos y reduzca errores en los cobros.
- Poder generar campañas de marketing personalizadas con base en los hábitos de consumo.
- Obtener reportes de consumo y comportamiento de los clientes. Un lugar privado para sus encuentros

QUÉ LE DUELE

- Errores en los cobros que generan quejas de los clientes.
- Pérdida de tiempo del personal en la gestión de cuentas divididas.
- No contar con herramientas para atraer clientes de forma efectiva.

CANALES



Facebook



Instagram



Whatsapp



Outlook

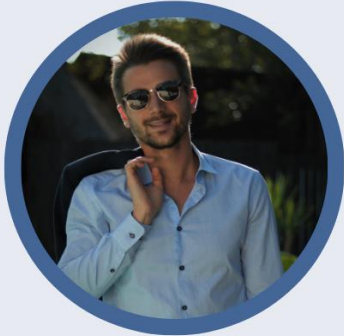


Apple



Google

18.10 Anexo 10. Arquetipo de prospecto de usuario final de Repartija



**Santiago "Santi"
Diaz, 28 años**

**Analista de Datos
Pocitos, Montevideo.**

TRASFONDO

Santiago es un joven profesional que disfruta de salir a comer con amigos y compañeros de trabajo. Le gusta la comodidad de la tecnología para hacer su vida más fácil y eficiente. Prefiere experiencias gastronómicas variadas, desde bares casuales hasta restaurantes de gama media-alta. Su principal frustración al salir con amigos es la dificultad de dividir la cuenta de manera rápida, lo que muchas veces genera demoras y confusiones.

ESTILO DE VIDA

Suele salir a comer con amigos o compañeros de trabajo al menos tres veces por semana, prioriza en su día a día el uso de aplicaciones de pago y gestión financiera para organizar sus gastos y prefiere frecuentar lugares que ofrezcan servicio rápido y sin complicaciones en el pago.

INFLUENCIAS



NYSE
(Bolsa de
Valores)



Elon Musk
(Empresario)



Isabella
Tabacchi
(fotógrafa)



Grupo de
amigo/as

"Salir a comer con amigos debería ser un momento de disfrute, no de cálculos y complicaciones al pagar."

OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS

- Simplificar la división de cuentas en reuniones con amigos o compañeros de trabajo.
- Optimizar el proceso de pago para evitar largas esperas en restaurantes.
- Acceder a promociones y descuentos relevantes según sus hábitos de consumo.

CARACTERÍSTICAS

- Nivel de digitalización
- App user
- Valora la rapidez
- Salidas recurrentes

QUÉ DESEA

- Un sistema de pago ágil que evite discusiones sobre cómo dividir la cuenta.
- Descuentos y beneficios personalizados según sus preferencias gastronómicas.
- Seguridad y claridad en el desglose de consumos personales y grupales.

QUÉ LE DUELE

- Tener que calcular manualmente cuánto le corresponde pagar en cada salida.
- La falta de opciones de pago divididas en algunos restaurantes.
- La necesidad de que uno de sus amigos pague todo y luego dividir el gasto a través de transferencias.
- Perder promociones por no conocerlas con anticipación.

CANALES



Instagram



Apple Pay



Tinder



Mercado
Pago



WhatsApp



SplitWise

18.11 Anexo 11. Estado de resultado

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por fee mensual	3,544,521.50	11,853,809.60	16,734,790.02	18,152,598.62	20,088,323.58
Ingresos por plan premium	663,759.70	2,389,534.92	3,463,618.80	3,852,219.93	4,167,249.13
Otros ingresos (Publicidad, alianza...)	19,041.19	76,164.75	76,164.75	91,397.70	91,397.70
Total Ingresos	4,227,322.38	14,319,509.27	20,274,573.57	22,096,216.25	24,346,970.41
Costos de ventas					
Costos de infraestructura (hosting)	62,753.99	66,519.23	70,510.39	74,741.01	79,225.47
Servicios externos (CRM-Pasarelas)	937,917.71	2,209,118.10	2,892,991.73	3,192,287.02	3,434,716.39
Comisiones /incentivos	252,496.87	854,600.67	1,211,904.53	1,320,289.11	1,455,334.36
Total costo variables	1,253,168.57	3,130,238.01	4,175,406.65	4,587,317.14	4,969,276.22
Margen bruto	2,974,153.81	11,189,271.26	16,099,166.92	17,508,899.11	19,377,694.19
Gastos operativos/fijos					
Marketing y publicidad	2,244,540.75	1,006,355.13	790,331.25	932,590.88	526,887.50
Sueldos y remuneraciones	2,309,061.30	2,447,604.98	2,594,461.28	2,750,128.95	2,915,136.69
Desarrollo y mantenimiento	2,061,268.20	2,010,687.00			
Administración y legales 5%/ventas	211,366.12	715,975.46	1,013,728.68	1,104,810.81	1,217,348.52
Integraciones	231,830.50	84,302.00			
Otros gastos generales	360,529.34	379,126.73	398,839.95	419,735.97	441,885.76
Total gastos operativos	7,418,596.21	6,644,051.30	4,797,361.16	5,207,266.62	5,101,258.47
Resultado operativo	-4,444,442.40	4,545,219.97	11,301,805.76	12,301,632.50	14,276,435.72
Resultado dolares	- 105,440.97	107,831.84	268,126.63	291,846.75	338,697.44