



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS DE PROPUESTA DE VALOR
PARA COMENSALES DE E-HUECA:
MARKETPLACE DE COMIDA CASERA
QUE CONECTA COMENSALES
(CONSUMIDORES) CON HOSTS**

SANTIAGO FRANCO QUIROGA

Actividad de Graduación para optar al grado de
MAGISTER EN INNOVACIÓN

Profesor Supervisor:
FRANCISCO PIZARRO

Santiago de Chile, (Julio, 2020)

© 2020, Santiago Franco Quiroga



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS DE PROPUESTA DE VALOR
PARA COMENSALES DE E-HUECA:
MARKETPLACE DE COMIDA CASERA
QUE CONECTA COMENSALES
(CONSUMIDORES) CON HOSTS**

SANTIAGO FRANCO QUIROGA

Proyecto presentado a la Comisión integrada por los profesores:

FRANCISCO PIZARRO

DAVID PREISS

ROCÍO ORTÍZ

*A la inalcanzable Claudia Franco
que me permitió acompañarla en esta gran aventura
4,755 kilómetros lejos de casa.*

AGRADECIMIENTOS

Mis más grandes agradecimientos al equipo de E-Hueca conformado por Claudia Franco y Miguel Pérez.

A los profesores Francisco Pizarro, David Preiss y Rocío Ortiz, siempre atentos a la evolución de la pandemia en Guayaquil y a ese deseo real de que las cosas se hagan bien y a beneficio del proyecto.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
1 INTRODUCCIÓN.....	12
2 ANTECEDENTES Y OPORTUNIDAD EN EL MERCADO.....	14
3 OBJETIVOS.....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL GRUPAL.....	17
3.2 OBJETIVO GENERAL INDIVIDUAL.....	17
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS INDIVIDUALES	17
4 PROPUESTA METODOLÓGICA Y MARCO TEÓRICO	18
5 DESARROLLO METODOLÓGICO	21
5.1 SPRINT 1: COMPRESIÓN PROFUNDA DEL PROBLEMA (HITO 1).....	21
5.1.1 PLAN DE TRABAJO	21
5.1.2 HIPÓTESIS A VALIDAR	21
5.1.3 ARQUETIPOS Y VALUE PROPOSITION CANVAS	22
5.1.4 RESULTADOS	23
5.1.5 DISCUSIÓN Y APRENDIZAJES	25
5.2 SPRINT 2: DISEÑO DE SOLUCIÓN (HITO 2)	27
5.2.1 PLAN DE TRABAJO	27
5.2.2 HIPÓTESIS A VALIDAR	28
5.2.3 ALTERNATIVAS EXISTENTES EN EL MERCADO.....	28

5.2.4	RESULTADOS	30
5.2.5	DISCUSIÓN Y APRENDIZAJES	31
5.2.6	PROPUESTA DE PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	32
5.3	SPRINT 3: DISEÑO Y TESTEO DE PMV (Hito 3)	34
5.3.1	ITERACIÓN: E-HUECA	34
5.3.2	PLAN DE TRABAJO	36
5.3.3	EXPERIMENTOS	36
5.3.4	RESULTADOS	39
5.3.5	DISCUSIÓN Y APRENDIZAJES	40
5.4	SPRINT 4: TESTEO 2.0 DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	42
5.4.1	PLAN DE TRABAJO	42
5.4.2	EXPERIMENTOS	42
5.4.3	RESULTADOS	46
5.4.4	DISCUSIÓN Y APRENDIZAJES	48
6	CONCLUSIONES	50
7	CASO DE NEGOCIOS	54
8	BIBLIOGRAFIA	57
9	A N E X O S	61

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Perfilamiento Inicial de Arquetipo de Comensales	22
Tabla 2 Necesidades Actuales de los Comensales (VPC)	23
Tabla 3 Levantamiento de Soluciones Existentes en el Mercado	29
Tabla 4 Detalle de Experimentos Realizados en Sprint 3	37
Tabla 5 Campañas y Canales Utilizados pa	38
Tabla 6 Resultados de Campañas Realizadas en Instagram Sprint 3	39
Tabla 7 Resultados de Campañas Realizadas en Facebook Sprint 3	39
Tabla 8 Testeo 2.0 de PMV	44
Tabla 9 Resultados de Campañas Realizadas en Facebook Sprint 4	47
Tabla 10 Resultados de Campañas Realizadas en Instagram Sprin	47

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Contexto Geográfico Inicial	15
Figura 2 Propuesta Metodológica	19
Figura 3 Actualización del Value Proposition Canvas, Hito 1	26
Figura 4 Diseño de Propuesta de Valor	32
Figura 5 Propuesta de Storyboard para Video - Testeo PMV Parte 1	33
Figura 6 Iteración de Next Door a E-Hueca	35
Figura 7 Diseños de Campaña Comunicacional de E-Hueca	37
Figura 8 Diseños y Fotos para la Campaña de Comunicación	43
Figura 9 Preparación, Venta y Despacho de Secos de Pollo	46

RESUMEN

Este trabajo presenta el proyecto E-Hueca, cuyo objetivo general grupal consiste en desarrollar una propuesta de valor para una plataforma two-sided market de comida casera ecuatoriana en la ciudad de Guayaquil. El objetivo general individual de esta tesis consiste en desarrollar la propuesta de valor para los comensales (consumidores) de E-Hueca. Actualmente, 6 de cada 10 ecuatorianos sufren problemas de sobrepeso y obesidad por tener malos hábitos alimenticios (Primicias, 2019). Esta realidad le cuesta al Ecuador \$4,300 millones cada año, es decir, el 4.3% del PIB (PMA, 2017). El proceso metodológico aplicado para el cumplimiento del objetivo general está estructurado en 3 principales hitos: comprensión profunda del problema mencionado, el diseño de una propuesta de solución y el testeo de los atributos más relevantes de la solución. La muestra alcanza un total aproximado de 300 participantes entre las entrevistas y encuestas realizadas a lo largo de los 3 hitos. Los resultados obtenidos fueron positivos, ya que se comprobó la disposición tanto de los comensales como de los hosts en formar parte de un marketplace. Sin embargo, con la llegada del COVID-19 que convirtió a Guayaquil en foco infeccioso no solo del Ecuador sino de Latinoamérica, la disposición de los comensales y hosts cambió de forma abrupta. Esto llevó al proyecto a iterar y a replantearse las hipótesis y objetivos iniciales. Si bien es cierto que la necesidad no cambió, sí tuvo que cambiar la propuesta de solución algo que fue posible gracias a la flexibilidad de la propuesta metodológica.

Palabras Claves: Comensales, Alimentación, Preferencias, Propuesta de Valor, Comida Casera, COVID-19, Producto Mínimo Viable.

ABSTRACT

This document introduces the project of E-Hueca. The group's general objective is to develop a value proposition for a two-sided marketplace that trades Ecuadorian homemade food in the city of Guayaquil. The general individual objective is to develop a value proposition for the diners (customers) of E-Hueca. Today, 6 in every 10 Ecuadorians suffer from overweight and obesity as a result of having bad eating habits (Primicias, 2019). This reality costs Ecuador \$4,300 millions every year, which translates into 4,3% of the country's GDP(PMA, 2017). The methodology applied to achieve the general objective is based on 3 main phases: a deep understanding of the problem being analyzed, the design and proposal of a solution and the testing of its most relevant attributes. The sample reaches a total of 300 participants approximately between the interviews and surveys applied across the 3 phases of the methodology. The results obtained were positive since it was successfully proven that there is a general willingness from hosts and diners to engage in a marketplace. However, COVID-19's arrival to Guayaquil turned the city in the infectious epicenter not just of Ecuador but Latin America also. As a result, the willingness and habits of both, hosts and diners, changed abruptly. This fact caused the project to pivot and reconsider the initial hypothesis and objectives. While the problem detected did not change, the solution proposed was adapted to the new context and it was possible thanks to the flexibility of the methodology being used.

Key Words: Diners, Nutrition, Preferences, Value Proposition, Homemade Food, COVID-19, Minimum Viable Product

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto parte identificando como problemática los malos hábitos alimenticios con los que cuentan los ecuatorianos. Se identificó que al menos 6 de cada 10 ecuatorianos sufren de obesidad y sobrepeso y que la mala alimentación se debía principalmente a los altos costos de una dieta saludable (Primicias, 2019). Una dieta nutritiva en Ecuador tiene un costo de \$8,60 por plato a diferencia de una que solo brinda energía valorada en \$2,50 compuesta en su mayoría por carbohidratos como arroz, papas, fideos entre otros (El Telégrafo, 2018).

Se seleccionó como usuario principal a los empresarios que trabajan cerca de zonas residenciales y que no almuerzan en casa, como el arquetipo más afectado y de peor alimentación. Esto debido a las pocas variedades de opciones saludables cercanas a su trabajo, poco tiempo para almorzar y el consumo continuo de comida rápida. Todo esto bajo hipótesis iniciales. Teniendo en cuenta la falta de opciones de comida saludable en el mercado, se decidió plantear la solución Next Door. Una aplicación móvil que conectaba a los empresarios con casas cercanas a sus trabajos para que pudieran tener una mayor variedad de platos propuestos y comer de manera sana. La aplicación se visualizaba como una plataforma de Uber en la cual se podía revisar el perfil del cocinero, su calificación, su distancia geográfica y el plato que estaba ofertando por el día. Para poder validar esta solución se partió con dos grandes hipótesis: que los empresarios (comensales) estarían dispuestos a comer en la casa de un extraño, y que por el otro lado los dueños de casa (hosts) iban a estar dispuestos a cocinar y a recibir a un desconocido en casa. Se logró validar a lo largo del proyecto, que había disposición por ambos lados de hacerlo y que las hipótesis eran positivas. Sin embargo, la llegada del COVID-19 a Ecuador cambió por completo las percepciones de los usuarios y surgió la necesidad de replantear el modelo de negocios. Next Door evolucionó de ser una plataforma de servicio presencial a una plataforma de

delivery. Es bajo este nuevo enfoque que Next Door cambió su nombre a E-Hueca. Todo el estudio se hizo en cuatro grandes fases: 1) Profundización del Problema, donde se buscó entender los dolores y expectativas de los usuarios. 2) Diseño de Solución, aquí se buscó inspiración en el mercado y se validaron con los usuarios las funcionalidades principales de la aplicación. 3) Testeo del PMV 1 para armar una red de cocineros para la aplicación y finalmente la etapa 4) Testeo del PMV 2 para identificar si existía demanda de la comida. Ambos se validaron y hubo excelentes resultados para E-Hueca. 17 platos de comida vendidos y más de 60 interesados en formar parte de la red de cocineros.

1 INTRODUCCIÓN

La mala alimentación, es una de las principales características en los ecuatorianos, solo el 50% de las familias tienen una dieta nutritiva, y ¿por qué esto es un problema relevante? ¿Cuáles son sus consecuencias? Es relevante porque debido a ello, 6 de cada 10 ecuatorianos sufren de obesidad, el 30% de niños entre 5 y 11 años presentan sobrepeso y el sobrepeso o problemas relacionados con la obesidad, cuestan al país el 4.3% del Producto Interno Bruto (Primicias, 2019). En un inicio la explicación que se le entregó a los malos hábitos alimenticios eran los altos costos de una dieta nutritiva, ya que esta tiene un valor aproximado de \$8,60 mientras que la dieta que solo brinda energía cuesta \$2,50 por plato; sin embargo, hay muchos otros componentes en el estudio que demostraron que esta no era la razón principal, se basaba mucho más en un tema de preferencias y gustos (El Telégrafo, 2018). Parte de los problemas que causaban la mala alimentación sobre todo en empresarios, quienes fueron nuestros usuarios iniciales, era la falta de variedad de comida cerca de su trabajo, el corto tiempo para buscar otras opciones y simplemente tener que comer en los dos restaurantes más próximos a su trabajo. Lo que nos entrega como idea inicial, Next Door, aplicación móvil que conecta empresarios (comensales) con casas cercanas a sus trabajos (hosts) para poder recibir un plato de comida saludable y casero. La idea es que cualquier casa habría podido publicar un plato extra que tenga y así también evitar la pérdida de comida. Ese concepto también fue cambiando a lo largo del proyecto. El objetivo principal del proyecto consistió en desarrollar una propuesta de valor para una plataforma two-sided market de comida casera ecuatoriana en la ciudad de Guayaquil. De la mano con ello nacen dos de las primeras grandes hipótesis: la primera es que los comensales están dispuestos a comer en la casa de un extraño y la segunda, que el host está dispuesto a

recibir un extraño en su casa. Ambas quedan validadas en una primera fase hasta que el COVID-19 golpea al Ecuador y todo cambia. De unas semanas a otras, los usuarios pasaron de querer ir a comer a una casa de manera presencial a preferir el delivery, de la misma manera que los hosts no estaban dispuestos a recibir personas en sus casas o al menos no la gran mayoría. Esto hace que el proyecto se replantee y pase de llamarse Next Door a E-Hueca, un gran paso de lo presencial al servicio de delivery, que a lo largo del proyecto evidencia cómo serviría como una gran oportunidad de reactivación laboral dado que Ecuador al haber sido el segundo país más afectado de América Latina perdió más de 10.000 millones de dólares en su sector productivo y llevó a cientos de empresas a declararse en quiebra y despedir miles de personas (El Comercio, 2020).

Todos estos acontecimientos reflejarán los cambios en las estrategias del proyecto desde un replanteamiento de la solución hasta un cambio en el diseño de los experimentos. Los objetivos individuales se situarán más adelante, pero el gran desafío como equipo será evaluar si las personas estarán dispuestas a usar la herramienta que se ideó. Este proyecto fue elaborado por dos autores; al tratarse de una plataforma two-sided market, cada miembro del equipo se enfocó en el desarrollo de una propuesta de valor para un lado específico de la plataforma. El presente documento, se enfoca en el desarrollo de la propuesta de valor para los comensales (consumidores) de la plataforma E-Hueca.

2 ANTECEDENTES Y OPORTUNIDAD EN EL MERCADO

Los malos hábitos alimenticios en el Ecuador y el impacto económico que éstos generan son una preocupación como ya fue expuesto en el resumen ejecutivo y en la introducción. Esta realidad la vivimos personalmente los 2 autores del presente proyecto. Durante los años 2018 y 2019, viajábamos al Ecuador desde Chile de manera mensual para trabajar y asesorar en materia de innovación a un cliente farmacéutico en la ciudad de Guayaquil. Durante la estadía, se nos presentaba el siguiente problema: o accedíamos a un almuerzo económico cuyo valor no excedía los USD 2,50 pero su composición era principalmente carbohidratos (dieta altamente calórica), o accedíamos a un almuerzo más saludable, basado en ensaladas, cuyo valor podía alcanzar los USD 12. Fue bajo este escenario donde nació el siguiente razonamiento: “estamos trabajando en un parque empresarial rodeado por 2 urbanizaciones privadas, alguien en una de esas casas debería estar dispuesto a recibirnos y darnos un almuerzo de comida sana y casera a cambio de remuneración.” El tema de las urbanizaciones demanda una especial atención. Dado los altos niveles de delincuencia en la ciudad de Guayaquil, los ciudadanos empezaron a desplazarse hacia suburbios y ejes externos de la ciudad. Esto impactó de manera positiva el sector inmobiliario y en los últimos 15 años, la construcción y apertura de nuevas urbanizaciones ha crecido de manera significativa. Solo en el cantón de Samborondón, actualmente viven más de 500,000 familias en más de 140 urbanizaciones (El Universo, 2019). Para poder dimensionar la magnitud de una urbanización, por ejemplo, solo en la ciudadela La Joya habitan aproximadamente 30,000 habitantes. Vía La Costa, otro sector en crecimiento de la ciudad de Guayaquil, tiene actualmente cerca de 42,000 habitantes viviendo en 28 urbanizaciones (El Universo, 2019). Si bien es cierto que la oportunidad principal se enfocó en la falta de opciones de comida saludables para los empresarios, las familias residiendo en estas urbanizaciones también se convirtieron en un

mercado atractivo para Nextdoor. Se profundizó en la competencia tanto nacional como internacional y se identificaron actores cuya propuesta de valor era similar a la de Nextdoor, efectivamente hay una demanda en el mercado por vivir una experiencia única y tener acceso a comida casera y recetas tradicionales. Este levantamiento de información se presenta en la sección metodológica. En la Figura 1 se muestra el contexto geográfico en el cual nace Nextdoor.



Figura 1 Contexto Geográfico Inicial

Con la emergencia sanitaria, ya no era viable ingresar clientes (comensales) a las casas (hosts) para que pudieran almorzar, por lo que la oportunidad descrita al inicio de esta sección quedó en revisión. Sin embargo, algo interesante que sucedió tanto en Guayaquil como a nivel nacional, fue el crecimiento histórico de ventas a través de canales digitales. De acuerdo a la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, en el 2019, el comercio electrónico registró ventas por USD 1,600 millones pero en la cuarentena entre marzo y mayo, se alcanzaron USD 500 millones (El Comercio, 2020). Esto corresponde a un tercio de las ventas generadas en el 2019 en tan solo 3 meses y para finales del 2020 se esperan USD 2,200 millones. Este crecimiento es relevante

porque permitió la digitalización de la propuesta de valor original, la transición de Nextdoor a E-Hueca. Desde el inicio fue una preocupación la desconfianza del mercado en pagos a través de canales digitales, pero la emergencia sanitaria aceleró significativamente la adopción de estos canales. Por la tanto la oportunidad identificada en el mercado se mantuvo vigente, solo que ahora a través de un canal digital. Existen 2 factores adicionales que deben ser mencionados como parte de la oportunidad. En la ciudad de Guayaquil, 7 de cada 10 desempleados durante la crisis sanitaria, han optado por emprender según el Centro de Emprendimiento Municipal (El Universo, 2020). Esto refuerza el proyecto porque también busca la reactivación económica de la ciudad. El segundo factor corresponde al hecho de que miles de profesionales que perdieron sus trabajos, ahora son repartidores en plataformas de última milla. Actores como Picker, Pepsi, UberEats experimentaron una gran demanda por parte de profesionales que querían trabajar como repartidores. Glovo reportó un incremento del 90% de su flota durante la emergencia sanitaria, la mayoría en la ciudad de Guayaquil (El Universo, 2020). Esto es relevante ya que como se demostrará más adelante, el delivery es un elemento esencial del modelo de negocio planteado.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL GRUPAL

- Desarrollar una propuesta de valor para una plataforma two-sided market de comida casera ecuatoriana en la ciudad de Guayaquil.

3.2 OBJETIVO GENERAL INDIVIDUAL

- Desarrollar una propuesta de valor diferenciadora para los comensales de la plataforma a partir del levantamiento de sus preferencias, necesidades actuales y tareas por realizar.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS INDIVIDUALES

- Caracterizar e identificar el segmento objetivo de los comensales analizando sus tareas por realizar, dolores y expectativas.
- Identificar las preferencias alimenticias y hábitos de consumo de los comensales para definir la oferta de comida adecuada.
- Desarrollar una propuesta de valor para el segmento objetivo de comensales.
- Desarrollar un producto mínimo viable para testear la deseabilidad de los comensales en utilizar la plataforma.
- Testear de manera preliminar la estrategia de pricing y delivery como componentes clave del modelo de negocio.

4 PROPUESTA METODOLÓGICA Y MARCO TEÓRICO

La propuesta medular de Next Door partía de 2 hipótesis, 2 preguntas que representaban un alto nivel de incertidumbre y riesgo: ¿existen personas dispuestas a comer en la casa de un extraño? ¿están los dueños de las casas dispuestos a cocinar por extraños y recibirlos a cambio de remuneración? Siendo la primera pregunta el enfoque principal de esta bajada individual. Estos planteamientos requerían de una metodología que permita validar las hipótesis y disminuir la incertidumbre a medida que se afinaba el problema y se perfilaba la solución. En base a esta necesidad, este proyecto se trabajó bajo el método Lean Startup. Eric Ries (2011) en la descripción de los 5 principios de este método, establece en el primer principio que puede considerarse como un emprendedor cualquiera que trabaje con su definición de startup: una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones extremas de incertidumbre.

Una vez seleccionado el marco metodológico, fue necesario desarrollar una bajada más estructurada. Para hacer esto posible, tomamos como referencia el modelo de incubación de la consultora especializada en gestión de la innovación Transforme, empresa en la cual labora el equipo de Next Door actualmente. Este modelo de incubación cuenta con 3 hitos de trabajo (1) comprensión profunda del problema, (2) diseño de solución y (3) desarrollo y testeo de producto mínimo viable. Estos tres hitos son similares a los 3 acoples propuestos en el libro Running Lean (1) problema-solución, (2) producto-mercado y (3) escalamiento (Maurya, 2012).



Figura 2 Propuesta Metodológica

En el hito 1, comprensión profunda del problema, la metodología permitió identificar con claridad el contexto del proyecto, definir el segmento objetivo, entender sus dolores y expectativas a través de levantamiento de información, y lo más importante, concluir que efectivamente existía una oportunidad en el mercado que no estaba siendo atendida de la mejor manera. Las herramientas utilizadas en este hito fueron el desarrollo de arquetipos, problem interview, encuestas y entrevistas a profundidad y el lado derecho del value proposition canvas, que se hace cargo de entender las tareas que tiene el usuario actualmente, en este caso el comensal.

Avanzando con el hito 2, diseño de solución, la metodología nos permitió desarrollar el estado del arte, identificar soluciones existentes en el mercado, diseñar de manera preliminar la propuesta de valor y de solución de Next Door, y finalmente, desarrollar una primera propuesta de producto mínimo viable para testear. Las herramientas utilizadas en este hito fueron encuestas, entrevistas y el value proposition canvas donde se desarrolló el lado izquierdo luego

de haber levantado los perfiles, hábitos y preferencias del segmento objetivo. También se aplicó ex ante la herramienta VFA de manera teórica con clientes prospectos, lo que permitió identificar aquellos atributos que ellos más valoraban sobre competidores reales y la propuesta de Nextdoor.

En el hito 3, desarrollo y testeo del producto mínimo viable, el objetivo principal fue construir un prototipo que permitiera validar los aspectos más riesgosos de la solución propuesta. En este tercer hito se trabajó en 2 instancias distintas de testeo de la solución propuesta. La definición de métricas de éxito fue clave para medir el impacto de los productos mínimo viables testeados.

Una ventaja de la metodología propuesta fue su flexibilidad, versatilidad y transversalidad a distintos modelos de negocio e industrias. Como se estableció en la introducción este proyecto pasó por una iteración y fue gracias a la metodología propuesta que la iteración se realizó de manera estructurada sin perder los objetivos e hipótesis principales del proyecto.

5 DESARROLLO METODOLÓGICO

5.1 SPRINT 1: COMPRENSIÓN PROFUNDA DEL PROBLEMA (HITO 1)

Este primer hito, denominado comprensión profunda del problema o customer discovery, tenía como objetivo principal medir de forma cuantitativa y cualitativa los dolores y necesidades que afectan a los comensales. Next Door fue concebido bajo el modelo de marketplace porque unía comensales (clientes dispuestos a comer en casa de terceros) con hosts (usuarios, cocineros y dueños de las casas). Por lo tanto, el alcance de este hito contempló comprender a profundidad las necesidades de los comensales.

5.1.1 PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo del hito 1 se centró en ser más concisos con el contexto en el cual Next Door se estaba desarrollando, es importante mencionar que para esta fase la crisis sanitaria en el Ecuador producto del COVID19 aún no había iniciado. En adición al contexto, el plan de trabajo también se enfocó en la definición del early adopter desde la perspectiva de los comensales, y finalmente en el levantamiento y revisión de sus dolores, tareas y expectativas. Para la realización del plan de trabajo, se utilizaron las siguientes herramientas: perfilamiento de arquetipos, desarrollo de encuestas, entrevistas en profundidad y el value proposition canvas (lado derecho).

5.1.2 HIPÓTESIS A VALIDAR

Las hipótesis a validar a través del levantamiento de información fueron las siguientes:

- Los usuarios (comensales) que trabajan lejos de sus hogares están dispuestos a comer en casas de desconocidos.
- Los comensales están dispuestos a utilizar una aplicación como medio de contacto.
- Los comensales buscan comida saludable (comida típica y casera).

5.1.3 ARQUETIPOS Y VALUE PROPOSITION CANVAS

Se aplicó la herramienta value proposition canvas (VPC) para identificar los jobs-to-be-done, las expectativas y los dolores actuales de los comensales. Era determinante en esta etapa aprender sobre los hábitos alimenticios del segmento objetivo. Toda la información inicial mapeada en el VPC, eran hipótesis. Con esa información, se procedió a esquematizar las entrevistas y encuestas, para de esta manera lograr perfilar bien el arquetipo del comensal. De manera paralela, Claudia Franco aplicó la misma metodología para determinar el segmento objetivo de los hosts.

Tabla 1

Perfilamiento Inicial de Arquetipo de Comensales

Alberto (Comensal)
Principales características:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresario. ▪ 30 años ▪ Casado. ▪ La esposa trabaja. ▪ Come fuera de la empresa. ▪ Busca restaurantes alrededor. ▪ Le gustaría tener una alimentación saludable. ▪ Tiene poco tiempo para almorzar. ▪ Pide comida a domicilio. ▪ Gasta alrededor de \$ 2.50 para el almuerzo. ▪ Come muy rápido. ▪ Valora la cercanía del restaurante. ▪ Busca rapidez en el servicio.

Tabla 2*Necesidades Actuales de los Comensales (VPC)*

Value Proposition Canvas	Alberto (Comensal)
Tareas por realizar (jobs-to-be-done)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usuario sale a buscar almuerzo cercano a su trabajo. ▪ Camina hasta el restaurante. ▪ Elige entre dos opciones de comida. ▪ Espera a que le traigan la comida. ▪ Come rápidamente. ▪ Paga. ▪ Regresa caminando al trabajo. ▪ Va a cepillarse los dientes. ▪ Regresa a trabajar.
Dolores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay opciones de comida saludable. ▪ No hay variedad de platos de comida. ▪ Los comederos son incómodos. ▪ Precios muy altos para comida saludable o platos a la carta. ▪ Pierden mucho tiempo en todo el proceso de compra.
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener una alimentación saludable. ▪ Obtener un precio justo. ▪ Contar con una atención rápida. ▪ Buen sabor de la comida.

5.1.4 RESULTADOS

Se realizaron 80 encuestas dirigidas a potenciales comensales. Esta encuesta se dividió en 2 partes con el objetivo de aprender más sobre los hábitos de consumo de los comensales y validar de manera preliminar el interés y deseabilidad de Next Door.

Respuestas Parte 1: Sobre Comportamiento, Hábitos y Preferencias

- El 84% de los encuestados trabajaba cerca de zonas residenciales.
- Cerca del 50% destina un presupuesto diario de USD 2 a 4 para su alimentación.
- El efectivo era la modalidad de pago más utilizada, al llegar a un 53%, dejando a las tarjetas de crédito y débito en un 26%.
- El 53% come fuera de su casa al menos 5 días a la semana, 70% al menos 2 días.
- El 60% dispone de 60 minutos para almorzar, 80% almuerza entre las 12h00-14h00.
- 31 personas respondieron que la variable más difícil de encontrar al momento de almorzar, era comida saludable, la segunda, encontrar buen sabor y calidad.
- 45 personas respondieron que la variable con mayor peso para escoger un lugar donde almorzar era si la comida era de buen sabor y calidad, seguido de que sea saludable.
- El 60% almuerzo comida típica con mayor frecuencia.

Respuestas Parte 2: Deseabilidad de Next Door

- El 69% respondió que sí comería en casas alrededor de su trabajo que ofrecieran una buena opción de comida que cumpla con todos sus estándares. El 30% respondió que tal vez y tan solo el 1% respondió que no.
- Al preguntarles sobre qué tan llamativo les parecería una plataforma de comida casera, donde pudieran ver los platos ofrecidos por cada casa, su distancia geográfica y los comentarios y calificación de la persona que cocinaba, el 69% respondió con 5, la calificación máxima.
- El 79% respondió que sí utilizaría Next Door, 20% tal vez y el 1% respondió no.

Adicional a las 80 encuestas, se realizaron 9 entrevistas a profundidad a potenciales hosts. Estas entrevistas permitieron aprender, entre otros elementos, las condiciones para recibir comensales en los hogares, precios preliminares de venta, opciones de menú y más. Los resultados de las 80 encuestas y 9 entrevistas a profundidad se encuentran en el Anexo A. Como criterio de aceptación y resultados esperados en las 3 hipótesis de este primer sprint, se estableció un mínimo de respuestas positivas correspondientes al 50%. Es decir mínimo 5 de cada 10 personas estarían de acuerdo con lo planteado en las hipótesis como indicio de la deseabilidad y factibilidad de la idea inicial.

5.1.5 DISCUSIÓN Y APRENDIZAJES

Como resultado de la investigación realizada, se validaron de forma positiva 2 de las 3 hipótesis planteadas en el primer hito. A continuación, se exponen los aprendizajes y hallazgos más relevantes:

Comensales

- La comida típica está posicionada como comida saludable, esto es relevante al momento de desarrollar la oferta de los hosts. Los comensales no buscan comida saludable, buscan comida casera, comida típica.
- A los comensales les gustaría recibir la comida en sus trabajos cuando no tengan tiempo de movilizarse.
- A los comensales les gustaría un sitio de relajación con aire acondicionado para ver televisión y cargar el celular.
- Las mujeres irían las 2 primeras veces acompañadas a una casa antes de ir solas.
- Todos tienen al menos una app con tarjeta de crédito.
- El factor más valorado es la sanidad (incluso antes del COVID19).

- Todos estarían dispuestos a pagar entre USD 1 y 2 más por el servicio completo.
- Lo que más valoran del almuerzo es estar fuera de la oficina.

Hosts

- Para recibir extraños les gustaría crear comunidades y conocer los sitios de trabajo. También recibir referidos.
- Les gustaría ser asesorados en la presentación de los platos de comida. También recibir recetas.
- Cobrarían USD 5 por almuerzo y le pagarían USD 0.80-1 a la plataforma. Le gustaría recibir los pagos en un máximo de 8 días (liquidez).

Con estos resultados se cumplieron los objetivos del hito 1 ya que se logró comprender a profundidad las necesidades de los comensales. Con estos hallazgos, se procedió a actualizar el VPC de los comensales y se afinaron las tareas a realizarse, dolores actuales y expectativas de cada uno. Los jobs-to-be-done ya no eran teóricos sino validado directamente con el segmento objetivo. Existía deseabilidad de la propuesta preliminar y lo más importante, existía una necesidad en el mercado.

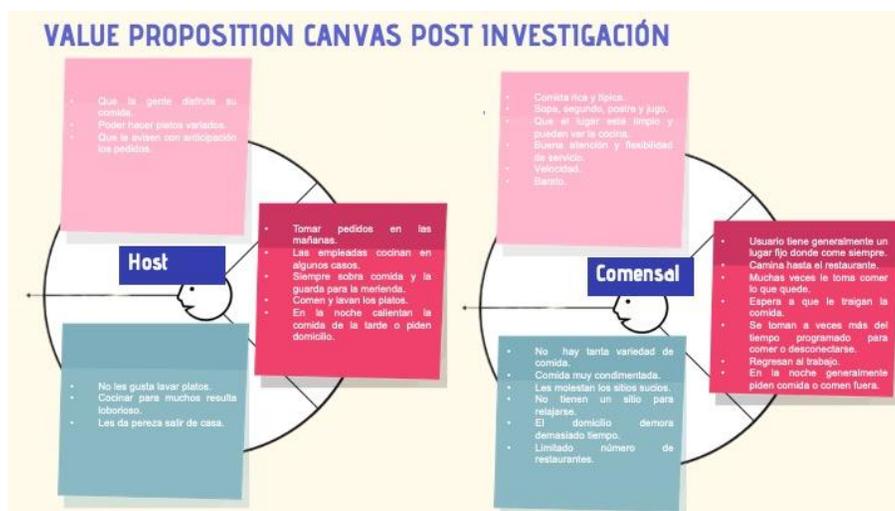


Figura 3 Actualización del Value Proposition Canvas, Hito 1

5.2 SPRINT 2: DISEÑO DE SOLUCIÓN (HITO 2)

En este segundo hito, el objetivo consistía en diseñar una solución que permitiera satisfacer el dolor o necesidad del comensal y proponer un producto mínimo viable que permitiera validar dicha solución. Las hipótesis expuestas en el sprint 1 se mantuvieron en este segundo hito al igual que los objetivos generales y específicos. Sin embargo, durante este hito a Next Door se le presentó un desafío de gran magnitud: la crisis sanitaria se intensificó en la ciudad de Guayaquil, lo que la convirtió en el foco infeccioso del COVID19 a nivel nacional y global. Durante el mes de abril del 2020, Ecuador llegó a tener el número más alto de contagios y muertes per cápita de Sudamérica (El Universo, 2020).

Hasta este punto, el sprint-hito 1 había resultado exitoso y había deseabilidad en el mercado por una propuesta diferente y más saludable de alimentación. Los encuestados respondieron estar interesados en la modalidad de comer en casas de terceros y los dueños de las casas, a su vez, estaban dispuestos a recibir clientes a cambio de una remuneración. A pesar de que la crisis sanitaria se intensificó, el mercado tuvo respuestas positivas en el segundo levantamiento de información realizado en este hito 2 pero ya era visible el cambio de comportamiento y preferencia en los usuarios producto de la pandemia. Dado estos resultados, el equipo de Next Door planteó un producto mínimo viable que se hacía cargo de la propuesta de valor original pero al mismo tiempo, de las preocupaciones y preferencias expresadas durante la validación de la solución en el mercado. Es decir, se elaboró una propuesta de testeo más alineada a los efectos que estaba causando la emergencia sanitaria.

5.2.1 PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo para el hito 2 contempló el desarrollo de 5 actividades claves: revisión de las alternativas existentes en el mercado investigación del mercado, diseño de

la solución y propuesta de valor para los comensales, propuesta de producto mínimo viable (PMV) y finalmente la definición de métricas para el testeo del PMV. Para el desarrollo del plan de trabajo, se consideró un análisis del estado del arte, la herramienta value proposition canvas (esta vez el lado izquierdo donde se desarrolla la propuesta de valor), nuevamente el despliegue de entrevistas y encuestas, y finalmente, se realizó el Value Factor Análisis (VFA) ex ante y de manera teórica con clientes prospectos para identificar aquellos atributos que más valoraban de los competidores principales de Next Door y para poder encontrar oportunidades de diferenciación.

5.2.2 HIPÓTESIS A VALIDAR

Se mantuvieron las hipótesis macro planteadas en el hito 1:

- Los usuarios (comensales) que trabajan lejos de sus hogares están dispuestos a comer en casas de desconocidos.
- Los comensales están dispuestos a utilizar una aplicación como medio de contacto.
- La los comensales buscan comida saludable (negativo en hito 1, ellos buscan comida casera y típica).

Sin embargo el enfoque cambió en este segundo hito, fuimos de la comprensión de la necesidad del comensal a la identificación de los posibles atributos y funcionalidades de la solución.

5.2.3 ALTERNATIVAS EXISTENTES EN EL MERCADO

Antes de definir la propuesta de valor de Next Door y enviar la encuesta para validar potenciales atributos y funcionalidades de la aplicación, se realizó un levantamiento de alternativas de solución existentes en el mercado. Como se demuestra en la Tabla 3 esta

investigación evidenció varios aspectos que se alineaban a las hipótesis macro de Next Door: innovaciones en modelos de negocio en diferentes países de latinoamérica, la necesidad e interés de clientes de tener acceso a comida casera y saludable, poder complementar la alimentación con experiencias de usuario de calidad y diferentes, el fortalecimiento de la confianza social, y el uso de herramientas tecnológicas con atributos como medios de pago digital, geolocalización, comunidades, entre otros.

Tabla 3

Levantamiento de Soluciones Existentes en el Mercado

Solución Existente	Propuesta Interesantes y Hallazgos
AIRBNB EXPERIENCE	Te permite aprender a cocinar con un tutor en una casa situada en un sitio turístico y finalmente cenar.
MAMÁ COCINA	App que busca que mujeres y hombres puedan ofrecer desayunos, almuerzos, postres y cenas, a personas ubicadas hasta a 1.500 metros de su casa.
LOCAL BYTE	App que te permite comer en grupo en casas de tus alrededores y vender comida también. La comida está basada en platos típicos de diferentes partes del mundo.
SHAREFOOD43	App que te permite compartir comida que ya no necesitas y solicitar ingredientes que necesites tú .
VECI	App que te conecta con personas que cocinan desde su hogar especialmente para ti.
CUUKEE	App que te permite comprar o vender almuerzos a tus compañeros de trabajo.

El levantamiento de las necesidades de los comensales facilitó el mapeo de los competidores. Este levantamiento no partió únicamente del perfilamiento de los arquetipos, también formó parte de la identificación de los jobs-to-be-done de los comensales desde el value proposition canvas. Si bien es cierto que a nivel local se compite con los negocios informales de venta de comida, con plataformas como Glovo, UberEats y Rappi, franquicias y restaurantes tradicionales, los competidores descritos en la Tabla 3, tienen componentes dentro de su modelo

de negocio que fueron identificados en las encuestas y entrevistas realizados a los comensales. Esto va desde tener una experiencia única hasta tener acceso a comida casera y típica y contar a su vez con un componente tecnológico que complemente la experiencia.

5.2.4 RESULTADOS

La investigación realizada en este segundo hito, consistió en el análisis de 112 encuestas que buscaban validar la propuesta de valor y perfilar las funcionalidades preliminares de Next Door. Para ver el detalle de las preguntas y respuestas referirse al Anexo B. Al igual que en el primer hito, un mínimo del 50% de las respuestas debía ser positivo para poder avanzar hacia la construcción del producto mínimo viable.

Resultados Comensales:

- Las 3 funcionalidades más valoradas fueron pagos con tarjetas de crédito y débito (68%), sugerencia de hosts por referencias (63%) y calificación de la casa (60%).
- Los atributos más importantes para ir a una casa fueron higiene y limpieza (81%), sabor de la comida (79%) y calidad de atención (70%).
- Adicional a la comida, los factores más votados dentro de una casa fueron tener acceso a internet (41%), taza de café (24%), conversación con el host (12%).
- 63% respondió que al usar la aplicación, preferirían que les llevaran la comida al trabajo y un 25% preferiría comer donde el host durante días laborales. Estos porcentajes se mantuvieron al preguntarles por el uso de la aplicación durante el fin de semana.
- 62% utilizaría la aplicación si cumpliera con los requisitos de calidad, higiene y seguridad, 34% tal vez, 4% no.

5.2.5 DISCUSIÓN Y APRENDIZAJES

Una de las principales barreras del comercio electrónico en Ecuador es la desconfianza en los botones de pago y en los medios de pago digital. Las transacciones digitales en Ecuador avanzan lento, en el 2016, el Banco Central del Ecuador estimó que tan solo un 11% de la población utilizaba tarjetas de crédito o débito (El Comercio, 2020). Para el 2019, este porcentaje se mantiene. Uno de los aprendizajes más relevantes de la encuesta, fue la disposición de potenciales clientes de pagar con tarjetas de crédito o débito desde su aplicación.

Luego, producto de la pandemia, el 81% de los encuestados respondió que la higiene y limpieza de la casa del host estaba entre los atributos más importantes para tomar la decisión de almorzar ahí, cuando en el hito 1 los encuestados valoraron el sabor y la calidad de la comida entre los atributos más importantes. Es evidente el efecto que la pandemia causó en los consumidores, potenciales comensales.

Al momento de realizar la encuesta, se asumía que los comensales querrían aprovechar el estar en la casa del host y utilizar diferentes servicios como ver televisión, jugar con consolas o mascotas, pero los resultados indicaron que ese no era el camino. Finalmente un resultado que al inicio fue analizado como negativo para Next Door pero luego visualizado como una oportunidad determinante, fue que el 63% de los 112 encuestados preferiría que la comida se despachara directamente a su trabajo o casa vía a domicilio, más no ir a la casa de un host. Este hallazgo es importante y no se presentó en el hito 1 pero sí en el 2, marcando una oportunidad importante para Next Door en el siguiente sprint.

Luego de analizar los resultados de la encuesta, se completó el lado izquierdo del value proposition canvas para atender a las necesidades y dolores identificados de los comensales y hosts en el hito 1.

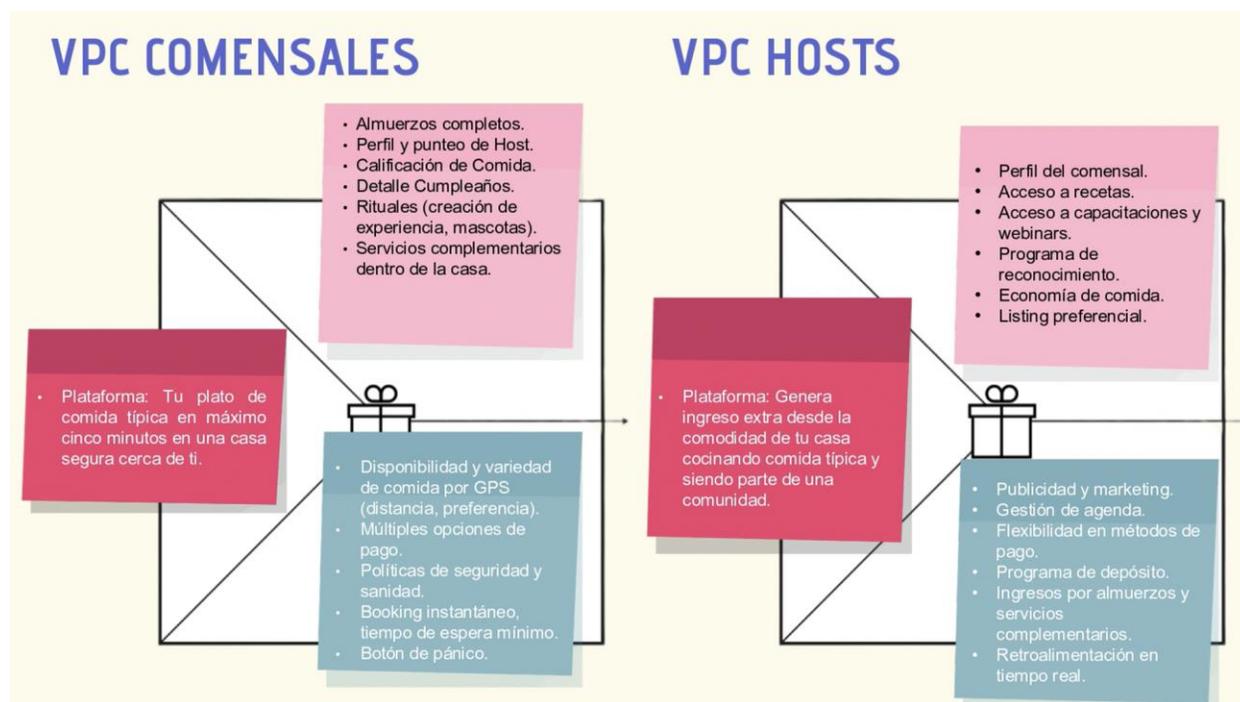


Figura 4 Diseño de Propuesta de Valor

5.2.6 PROPUESTA DE PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

En base al levantamiento de información realizado, se propuso dividir el testeo del producto mínimo viable en 2 partes para poder testear tanto la deseabilidad del comensal como la del host. En este proyecto se presentará el testeo del producto mínimo viable correspondiente al comensal.

Parte 1: Video de Next Door

Este video tenía como objetivo comunicar la propuesta de valor de Next Door a potenciales comensales. Ejemplificaba la información levantada anteriormente en el value proposition canvas.

Características:

- Video con 1 minuto de duración.
- Publicado en Facebook, Instagram y Tiktok.
- Tenía un llamado a la acción al finalizar el video, para solicitar el correo electrónico a las personas interesadas en ser hosts o comensales: “Recibe tu primera invitación a comer gratis con un amigo más, o súmate a nuestra red de casas que cocinan.” Sólo dejános tu correo dando click aquí e inmediatamente te contactaremos.
- Factor a testear: Deseabilidad
- Unidad de medida: Número de interesados inscritos. 1000 personas.
- Meta: 10% (fue una meta ambiciosa, la tasa de conversión en campañas a través de redes sociales puede ser del 1-2%).
- Presupuesto: \$180 (Video y RRSS)



Figura 5 Propuesta de Storyboard para Video - Testeo PMV Parte 1

Parte 2: Levantamiento de Hosts

El objetivo era contactar dueños de casas que aparecían ya en Airbnb ya que estaban más acostumbrados a recibir extraños, y ofrecerles el servicio de almuerzos.

5.3 SPRINT 3: DISEÑO Y TESTEO DE PMV (Hito 3)

5.3.1 ITERACIÓN: E-HUECA

El objetivo de este hito consistía en construir un producto mínimo viable que permitiera validar los aspectos más riesgosos de la solución propuesta para los comensales. Sin embargo, fue necesario analizar los prototipos propuestos en el sprint 2 ya que durante este período, la crisis sanitaria y el número de infectados llegaron a su momento más alto en la ciudad de Guayaquil. El Universo, uno de los principales medios de comunicación de Guayaquil, publicó una noticia sobre el impacto del COVID-19 en el sector productivo del país, a continuación se detallan las cifras más relevantes:

- Durante el mes de mayo, hubo cerca de **50.000** trabajadores cesados de sus funciones sin indemnización por despido.
- El gobierno calculó que al final de la pandemia **508.000** personas podrían estar solicitando el bono de desempleo creado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Las micro y pequeñas empresas disminuyeron el **47,7%** de empleos.
- Restaurantes: Las dos principales opciones que han tomado los restaurantes en medio de la crisis son la preventa y la entrega a domicilio.
- Las ventas de los restaurantes se han desplomado en más de **50%**.

- Domicilio: Frente a la emergencia los pedidos a domicilio han aumentado en **1 300%** en las tres ciudades en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Con este contexto, se llegó a la conclusión que proceder con el storyboard propuesto era contraproducente y que motivar a las personas a almorzar en casas de terceros era poner en riesgo no solo a los comensales sino a los hosts y a sus familiares. Por otro lado, se descartó también la segunda parte del prototipo propuesto en el sprint 2 que consistía en contactar al menos 50 dueños de casas inscritas en Airbnb. Esto ya no era factible ya que el mercado para este tipo de servicios de arrendamientos se había desplomado y nuevamente hubiéramos estado ingresando personas a casas de terceros. Por lo tanto, ¿podía Next Door continuar con su propuesta original de unir comensales con hosts en tiempos de pandemia? El equipo de Next Door tomó una decisión y el resultado fue una iteración: E-Hueca. Como se visualiza en la Figura 6, Next Door migró de una propuesta presencial a un formato de entregas a domicilio donde E-Hueca le permitiría a los hosts preparar y vender comida desde sus casas, y a los comensales tener acceso a comida casera sin tener que salir de sus casas.



Figura 6 Iteración de Next Door a E-Hueca

¿Por qué E-Hueca?

En Ecuador, se ha denominado “hueca” a aquellos espacios informales y formales donde se vende comida típica y comida criolla. Estos negocios tienen gran presencia en ciudades como Guayaquil, Quito y Cuenca. En la ciudad de Guayaquil por ejemplo, se desarrolla de manera anual una feria de huecas llamada “Mis Raíces” y logra movilizar cientos de miles de guayaquileños durante su duración. Tres factores clave que motivaron la creación de E-Hueca fueron:

1. El resultado obtenido en el sprint anterior, donde 63% de los encuestados (122) respondieron que preferirían recibir la comida a domicilio.
2. El surgimiento de negocios de última milla y un fortalecimiento de la confianza en medios de pago digitales.
3. Fomentar la reactivación económica en las familias más afectadas al darles la oportunidad de comercializar platos de comida desde sus hogares.

5.3.2 PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo de este hito 3 se dividió en las siguientes fases: diseñar el nuevo producto mínimo viable y el respectivo plan de ejecución, diseño de la campaña comunicacional para dar a conocer E-Hueca y finalmente, la implementación del experimento.

5.3.3 EXPERIMENTOS

A continuación, se describe el experimento ejecutado en este sprint para los comensales. De manera paralela, Claudia Franco realizó un experimento dirigido a los hosts.

Tabla 4

Detalle de Experimentos Realizados en Sprint 3

Parte 1:	Parte 2:
Quiero vender un plato de comida desde casa.	Quiero comprarle un plato de comida a una casa.
Objetivo: identificar personas interesadas en vender comida desde sus casas.	Objetivo: identificar personas que quieren comprar un plato de comida en una casa.
Factor a testear: tracción.	Factor a testear: deseabilidad.
Unidad de medida: Llegar a 100 personas con interés de inscribirse.	Unidad de medida: llegar a 50 personas con interés de comprar comida casera.
Meta: 25%	Meta: 20%.
Meta cumplida: 61%.	Meta cumplida: 0%

Estos experimentos se llevaron a cabo a través de la elaboración de una campaña comunicacional. Con el apoyo de familiares, se tomaron fotos de personas preparando comida casera y utilizando insumos de bioseguridad como guantes, gorros y mascarillas como se puede visualizar en la Figura 7.



Figura 7 Diseños de Campaña Comunicacional de E-Hueca

La campaña buscaba sensibilizar el tema de la reactivación económica, por eso se utilizaron nombres cercanos y se especificaron las distintas profesiones de las cuales

provenía cada cocinero. En el diseño de los platos de comida, se incluyeron imágenes de las personas que habían cocinado dichos platos. Para más detalle de los diseños referirse al Anexo C.

En la Tabla 5 se especifican los canales utilizados para el lanzamiento de esta campaña comunicacional. De modo complementario a esta campaña, se adquirió un chip telefónico y se creó una cuenta de WhatsApp Business exclusivamente para el testeo, esta información se disponibilizó en las redes sociales. Las campañas 2 y 3 en cada canal están dentro del alcance de los comensales.

Tabla 5

Campañas y Canales Utilizados para Testeo de PMV

Canal: Instagram	Canal: Facebook
Presupuesto: \$20.00 Campaña 1: Post “Quiero ser parte de la Red” dirigido a potenciales cocineros. Acción requerida: Registrarse llenando un formulario habilitado en la red social.	Presupuesto: \$40.00 Campaña 1: Post “Quiero ser parte de la Red” dirigido a potenciales cocineros. Acción requerida: Registrarse llenando un formulario habilitado en la red social.
Campaña 2: Post: “Quiero pedir comida casera” dirigido a comensales. Acción requerida: hacer los pedidos por Instagram o WhatsApp.	Campaña 2: Post: “Quiero pedir comida casera” dirigido a comensales. Acción requerida: hacer los pedidos por Facebook Messenger o WhatsApp.
Campaña 3: Video Informativo habilitado en la historia de Instagram. Acción requerida: seguir la página.	Campaña 3: Post “Quiero ser parte de la Red” dirigido a potenciales cocineros. Sin formulario de inscripción. Acción requerida: Registrarse escribiendo al WhatsApp Business.

La audiencia definida para las 6 campañas, fueron hombres y mujeres de 21-65 años residiendo en la ciudad de Guayaquil.

5.3.4 RESULTADOS

A continuación se presenta la evolución de las campañas comunicacionales desarrolladas en las redes sociales de E-Hueca tanto en Instagram como en Facebook.

Tabla 6

Resultados de Campañas Realizadas en Instagram Sprint 3

	Campaña 1 Quiero ser parte de la red.	Campaña 2 Quiero pedir comida casera.	Campaña 3 Video informativo.
Engagement:	N/A	5,109	3,136
Likes:	9	16	6
Visualizaciones:	95	140	140
Inscritos en formulario:	2	0	0
Consultas realizadas:	8	0	0

Nota. En la campaña 2, 6 personas guardaron la publicación.

Tabla 7

Resultados de Campañas Realizadas en Facebook Sprint 3

	Campaña 1 Quiero ser parte de la red.	Campaña 2 Quiero pedir comida casera.	Campaña 3 Quiero ser parte de la red (sin formulario).
Engagement:	8,355	11,644	8,020
Likes:	19	42	55
Visualizaciones:	200	926	61
Inscritos en formulario:	4	N/A	2
Pedidos Realizados:	N/A	1	N/A
Clicks en link:	23	74	107
Mensajes WhatsApp	0	0	61

Las campañas lanzadas en Facebook demostraron que cerca del 80% de las interacciones con las publicaciones provenían de mujeres. En las 3 campañas de Facebook,

en promedio el 96% de las interacciones se dieron a través de un teléfono celular. Se identificó una concentración de las respuestas en los rangos de edad de los 25 a 55 años.

Este testeo se dividió en 2 partes como se detalla al inicio de la sección anterior. En la primera parte, el objetivo era llegar a 100 personas inscritas para vender comida desde sus casas. Esta meta se cumplió en un 61%, ya que 61 personas escribieron directamente el WhatsApp Business interesados en vender sus platos de comida. Lo interesante es que muchas de estas personas ya estaban intentando vender comida y compartieron con E-Hueca artes y diseños que actualmente distribuyen por WhatsApp y otras redes sociales para promocionar su comida. Estos diseños eran simples y requerían de asesoramiento. Estaban interesados en el modelo de negocio, en los precios y en la asesoría que E-Hueca les podía brindar. También expresaron su necesidad urgente por poder generar ingresos y comentaron que ésta era una excelente iniciativa.

La segunda parte del testeo, buscaba levantar pedidos de comida por parte de los comensales. Esta meta se cumplió en 0%, ya que solo se recibió 1 consulta de pedido que no llegó a concretarse. Para ver los resultados a detalle y los testimonios de las personas que escribieron al WhatsApp Business, referirse al Anexo D.

5.3.5 DISCUSIÓN Y APRENDIZAJES

El testeo de las campañas comunicacionales descritas en la sección anterior dieron paso a múltiples conclusiones:

- E-Hueca mantiene un modelo de negocio similar al de Next Door pero ahora con foco en el despacho a domicilio, desplazando las experiencias dentro de las casas.

- Hay tracción en el mercado. Se demostró que hay personas dispuestas a vender platos de comida casera. Necesitan generar ingresos y están interesados. Fueron efectivos los canales utilizados, en especial el haber habilitado el WhatsApp Business.
- Hay un gran camino por delante en cuanto a los cocineros caseros. Estas personas interesadas son informales. Requieren de asesoría y acompañamiento.
- ¿Y los comensales? No se cumplió la meta deseada de personas interesadas en comprar comida preparada en otras casas. Es aquí donde debemos focalizarnos. Analizar cómo crear comunidades en un market place.
- La comunicación dirigida a vender comida fue mucho más clara y directa que la comunicación para comprar. La campaña debe tener un llamado a la acción más concreto. Las imágenes deben ser más atractivas. No descartamos Facebook e Instagram. Hay que estudiar mejor WhatsApp.
- Hay desconfianza de los consumidores sobre cadenas de restaurantes y negocios formales. Es necesario trabajar en protocolos, certificaciones que generen confianza.
- La red de consumidores es un determinante. La comisión económica que cobre E-Hueca será proporcional al tamaño de red de consumidores que logremos armar. Tenemos que asegurar las ventas.
- Encontramos oportunidades interesantes: “Tengo los insumos, ¿cómo podría funcionar?”

En conclusión, se demostró tracción y deseabilidad del mercado a través del comportamiento y resultado de las campañas comunicacionales implementadas en redes sociales. El levantamiento de cocineros caseros para formar la red de chef de E-Hueca fue efectivo, pero el levantamiento de pedidos de platos de comida casera falló aún cuando

hubo movimiento, likes, y un alto engagement en las publicaciones que se hacían cargo de esta parte del testeo. El equipo decidió que necesitaba resultados más concretos, ventas reales, y realizar una comunicación más focalizada en lograr captar la atención de los comensales. Este fue el desafío para el cuarto sprint del proyecto.

5.4 SPRINT 4: TESTEO 2.0 DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

5.4.1 PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo para esta segunda y final etapa del hito 3 consistió en concretar ventas de platos de comida típica. Para hacerlo posible, se partió con la planificación de la experimentación, luego ejecución de la campaña comunicacional y finalmente ejecución del producto mínimo viable, la venta directa a comensales.

5.4.2 EXPERIMENTOS

El objetivo principal de este sprint era concretar ventas de platos de comida típica por lo que se decidió preparar comida casera con el equipo cubriendo todos los gastos de insumos, promoción y despacho.

Preparación del Video y Campañas de Comunicación

El experimento consistió en la elaboración de un video donde se mostraba la preparación de un seco de pollo, un plato típico de la ciudad de Guayaquil. En adición al video, se realizó una sesión de fotos al proceso de preparación del seco de pollo y a Lorena Quiroga, familiar que preparó el plato y apareció en las campañas de comunicación. Esta campaña se promocionó en Facebook e Instagram desde el viernes, 17 de de julio, con el objetivo de poder tener ventas el fin de semana (18 y 19 de julio).

Tanto en el video como en las fotos que aparecieron en las publicaciones, se resaltaron los siguientes atributos para captar la atención de los potenciales clientes (comensales):

insumos frescos y naturales, un proceso de desinfección y limpieza de todos los ingredientes, una cocina casera limpia, una cocinera utilizando todos los mecanismos de bioseguridad, mascarillas, visor y guantes. Es importante mencionar que este segundo testeo no buscaba conseguir más cocineros inscritos, sino comensales potenciales dispuestos a comprar un plato de comida típica. El proceso de preparación y parte de los artes utilizados en las campañas de comunicación se muestran en la Figura 8.



Figura 8 Diseños y Fotos para la Campaña de Comunicación

Lanzamiento de Campañas de Comunicación

A continuación se pueden visualizar las publicaciones y las redes sociales utilizadas para la difusión del video y las fotos del seco de pollo. Cada plato se comercializó en un valor de \$5.00 y se informó que estaría disponible para la venta el sábado 18 y domingo 19 de julio. Podían hacer los pedidos por interno o directamente al WhatsApp Messenger. Es importante mencionar que para estas publicaciones, la audiencia sí fue más específica,

con un radio máximo de hasta 10 millas desde Kennedy Norte, lugar donde se cocinaron los secos de pollo en Guayaquil.

Tabla 8

Testeo 2.0 de PMV

Canal: Instagram	Canal: Facebook
Presupuesto: \$20.00	Presupuesto: \$40.00
Campaña 1: Video y Fotografías. Venta de seco de pollo 100% preparado en casa y con ingredientes limpios. Venta sábado y domingo. Valor \$5.00.	Campaña 1: Fotografías. Venta de seco de pollo 100% preparado en casa y con ingredientes limpios. Venta sábado y domingo. Valor \$5.00.
	Campaña 2: Video y Fotografías. Venta de seco de pollo 100% preparado en casa y con ingredientes limpios. Venta sábado y domingo. Valor \$5.00.

Preparación, Venta y Entrega de Platos de Comida

El día viernes, 17 de julio, se lanzaron las 3 campañas comunicaciones en Instagram y Facebook. El fin de semana se compraron ingredientes para vender de 15 a 20 platos de seco de pollo. Se compraron las tarrinas para poder enviar vía a domicilio los pedidos. El objetivo era simular el proceso de venta en su totalidad. La venta esperada de este experimento eran 10 platos de seco de pollo.

Despacho

Hasta el sprint 4, el tema del despacho (delivery) fue minimizado. Lo que se priorizó fue la validación de la propuesta de valor. La justificación detrás de este razonamiento es que existía poca incertidumbre respecto al modelo de delivery, y no era uno de los atributos principales a ser testeados en este producto mínimo viable. Como se explicará en la conclusión, esto fue un error, ya que el delivery es una actividad clave del modelo

de negocio de E-Hueca, tan importante que si no se negocian las tarifas adecuadas, el proyecto podría no ser rentable. Para este experimento se contactaron varios motorizados para realizar el despacho, pero se decidió que lo más oportuno (sin importar el costo) era que el mismo equipo despachara los platos para aprender más sobre el proceso, experimentar el proceso de cobranzas y lo más importante, percibir las reacciones de los clientes al recibir sus pedidos. Es importante añadir que los motorizados que fueron cotizados, ofrecieron tarifas muy altas por recorridos cortos, esto también influyó la decisión del equipo de ejecutar los despachos con los propios recursos. El objetivo final era concretar las ventas. Para facilitar el proceso de despacho, se contrató un taxi por 2 horas donde se realizaron los pedidos.

Precio

Desde el sprint 1 se identificó una brecha entre el precio de la comida de puestos informales (USD 2,50) y restaurantes con un menú más saludable (USD 8,50). Sí fue una hipótesis de este producto mínimo viable a ser testada, el tema del precio. El seco de pollo se vendió a través de las redes sociales a un precio de \$5.00. Sin embargo, a medida que íbamos recibiendo los comentarios en las redes sociales íbamos modificando la venta. Por ejemplo, a unos clientes les dijimos que el valor era de \$5.00 incluido el envío. Luego se vendieron secos de pollo a un valor de \$3,50 pero si el cliente pedía más de 3 platos, el despacho era gratuito. Fue una simulación completa de la aplicación E-Hueca.

La Figura 9 muestra el proceso de preparación y venta de secos de pollo realizado ese fin de semana.



Figura 9 Preparación, Venta y Despacho de Secos de Pollo

5.4.3 RESULTADOS

El testeo realizado fue exitoso y se cumplieron los objetivos trazados. En total, se vendieron 17 platos de seco de pollo en un total de 5 pedidos, lo que totalizaron \$70 en ventas. A diferencia del sprint 3, esta vez los comensales sí se activaron e interactuaron con E-Hueca a través de las redes sociales. El objetivo era concretar ventas y comprobar tracción y deseabilidad de los comensales, por eso se compraron ingredientes para máximo 20 platos, 3 que se destinaron a la elaboración de las campañas comunicacionales y 17 que se destinaron a la venta.

El sábado, 18 de julio se realizó un pedido de 7 platos, lo que totalizaron \$27.00 dólares. Como fue en el centro de la ciudad, el despacho tuvo un valor de \$5.00. El domingo, 19 de julio, se realizaron 4 pedidos que totalizaron 10 platos y un total de \$43.00 en ventas. El despacho (la contratación del taxista por 2 horas) tuvo un valor de

\$16.00. Aunque no estaba dentro del alcance de testeo el despacho de manera prioritaria, los precios sí resultaron exagerados lo que hizo al equipo poner especial atención a esta actividad clave del modelo de negocio. Lo más importante de este testeo, es que en total, 39 comensales se pusieron en contacto a través de las campañas de Facebook, 5 por WhatsApp Business y 8 por Instagram, preguntando por menús, precios, despachos a domicilio, frecuencia de entregas, entre otros.

A continuación se presenta la evolución de las 3 campañas en las redes sociales.

Tabla 9

Resultados de Campañas Realizadas en Facebook Sprint 4

	Campaña 1 Venta de Seco de Pollo. Fotografías.	Campaña 2 Venta de Seco de Pollo. Fotografías y Video.
Engagement:	9, 202	4,400
Likes:	90	73
Clicks en post:	1,348	140
Clicks en link:	92	0
Minutos Vistos:	N/A	686

Tabla 10

Resultados de Campañas Realizadas en Instagram Sprint 4

	Campaña 1 Venta de Seco de Pollo. Fotografías y Video.
Engagement:	11,163
Likes:	79
Visitas perfil:	70
Nuevos seguidores:	22
Mensajes generados:	9

5.4.4 DISCUSIÓN Y APRENDIZAJES

Este último sprint acercó a E-Hueca con los comensales, aquellas personas dispuestas a comprar un plato de comida casera, lo que no se logró en el sprint 3. A continuación las conclusiones y aprendizajes del segundo testeo y afinamiento del producto mínimo viable:

- Existe deseabilidad en el mercado. Sí hay gente dispuesta a comprar platos de comida casera preparados en residencias.
- La comunicación funcionó, transmitió el mensaje de manera efectiva: venta de comida casera sin descuidar el factor de confianza y seguridad, en especial en tiempos de pandemia.
- Mostrar una cocina limpia, el proceso de limpieza y desinfección de los productos generó confianza.
- Específicamente para la rentabilidad de E-Hueca, el costo de los ingredientes de los hosts o cocineros es determinante. Sí marca una diferencia comprar los insumos en un supermercado que en un mercado público en términos de precio. Entre más bajos los precios de los insumos, mayor el margen.
- La presentación de la comida, cómo llega a la casa del comensal es importante. Tomando precauciones, sí llegó a dañarse la presentación de la comida a causa del traslado, lo que llegó a molestar a algunos clientes. Es importante establecer las mejores prácticas porque si esto llegase a sucederle a un cliente, y va a pasarle, éste no le reclamará al cocinero sino directamente a E-Hueca.
- Aunque no estuvo considerado dentro del alcance de este sprint testear el despacho de manera prioritaria, se concluyó que el precio del servicio de despacho a domicilio sí es

algo que impacta directamente la rentabilidad de E-Hueca a tal punto que de no resolverse de manera correcta, puede incidir en el go o no go del emprendimiento. Empresas como Uber y Rappi pueden pagar hasta \$1,25 por un despacho, un precio extremadamente bajo y tienen la ventaja que pueden generar mínimo 1-2 transacciones por hora.

6 CONCLUSIONES

El proceso metodológico aplicado a lo largo de este proyecto permitió la validación de las hipótesis planteadas:

Next Door (Pre-pandemia)

- Hipótesis 1: Los usuarios (comensales) que trabajan lejos de sus hogares están dispuestos a comer en casas de desconocidos. El hito 1, comprensión del problema, permitió comprender las necesidades y dolores actuales de los comensales. Dentro de este mismo hito fue posible validar estos dolores a través de encuestas, entrevistas en profundidad y el desarrollo de las tareas por realizar, utilizando la herramienta value proposition canvas (lado derecho). Los resultados expuestos en el sprint 1 demuestran que la hipótesis es válida y que efectivamente los usuarios que están lejos de sus hogares sí están dispuestos a almorzar en casas de terceros. Esto es importante de considerar en un escenario post-pandemia.
- Hipótesis 2: Los comensales y los hosts están dispuestos a utilizar una aplicación como medio de contacto. El 79% de los 80 encuestados en el hito 1 respondieron que sí utilizarán la aplicación Next Door, el 20% respondió que tal vez y un 1% respondió que no. Estas respuestas fueron consistentes en el hito 2, lo que reafirmó que la hipótesis también es verdadera.
- Hipótesis 3: La gente (posibles comensales) busca comida saludable. Esta hipótesis, luego de las encuestas y entrevistas en profundidad resultó ser falsa. Hay una confusión entre el concepto de comida saludable y comida casera. Los comensales buscan comida típica, criolla, con sabor y calidad de comida hecha en casa.

E-Hueca (Post-pandemia):

- Hipótesis 1: Existen personas dispuestas a comprar platos de comida casera de terceros.

Fue necesario realizar un cuarto sprint para poder validar esta hipótesis. Se focalizó mejor la comunicación, se resaltó el aspecto de ingredientes naturales y limpios para la campaña de comunicación, y el resultado fue positivo: la hipótesis fue verdadera. Se generaron \$70 dólares en ventas y se vendieron 17 platos de seco de pollo en 5 pedidos.

Cumplimiento de Objetivos

El objetivo general grupal consistió en desarrollar una propuesta de valor para una plataforma two-sided market de comida casera ecuatoriana en la ciudad de Guayaquil. A lo largo de este proyecto se cumplió con la consecución de este objetivo. En colaboración con Claudia Franco, se desarrollaron propuestas de valor para ambos lados de la plataforma, identificando con claridad los atributos más importantes y valorados por cada lado. Esto permitió al equipo determinar que sí existe tanto la disposición de comer en casa de terceros como la disposición de comprar estos platos de comida a terceros y pagar por el servicio a domicilio.

El objetivo general individual consistió en desarrollar una propuesta de valor diferenciadora para los comensales de la plataforma a partir del levantamiento de sus preferencias, necesidades actuales y tareas por realizar. Esta propuesta de valor tuvo que actualizarse durante la emergencia sanitaria. Factores como la higiene, limpieza y seguridad cobraron mayor protagonismo en la encuesta del sprint 2 que en la del sprint 1. El cumplimiento de este objetivo aportó al perfilamiento de los early adopters de Next Door y de E-Hueca. También fue un gran aporte el uso de la herramienta value proposition canvas donde se partió con hipótesis sobre estos perfiles y a medida que se realizaban las encuestas y entrevistas a profundidad, se iban fortaleciendo los perfiles.

Finalmente se cumplieron los objetivos específicos que consistían en identificar caracterizar e identificar el segmento objetivo de los comensales, identificar las preferencias alimenticias y hábitos de consumo para definir la oferta de comida adecuada, desarrollar una propuesta de valor para el segmento objetivo de los comensales, desarrollar un producto mínimo viable para testear la deseabilidad de los comensales en utilizar la plataforma y finalmente testear de manera preliminar la estrategia de pricing y delivery como componentes clave del modelo de negocio.

Próximos Pasos

La necesidad de fuentes de ingresos adicionales es una realidad en Guayaquil y en el Ecuador. Gran parte de las 61 personas que se registraron para formar parte de la red de cocineros de E-Hueca, visualizaron el emprendimiento como una opción de reactivación económica. Hay un gran camino por recorrer con los cocineros, desde la adaptación de sus perfiles en la plataforma tecnológica, establecimiento de políticas comerciales, su mapeo a nivel geográfico, estandarización de mejores prácticas e iniciar su proceso de formalización. En línea con el levantamiento de cocineros surgieron oportunidades interesantes entre estas personas que venden los ingredientes. En el futuro podrían integrarse a la cadena de valor y vender a descuento a los cocineros de la red de E-Hueca.

En cuanto a los comensales, hay que seguir trabajando en estrategias comunicacionales efectivas que permitan a E-Hueca llegar a ellos y fortalecer la demanda de platos de comida típica. Esto requiere de una gran inversión en marketing. Por otro lado el comercio electrónico, las transferencias bancarias y el pago de servicios a través de tarjetas de crédito se ha fortalecido significativamente producto de la pandemia. Esto beneficia a E-Hueca porque facilita la gestión de pagos y cobranzas.

Para robustecer el modelo de negocio, hay una actividad clave que es necesario analizar con mayor detalle y es la del despacho a domicilio. Como se comentó en la discusión del sprint 4, el costo por parte de prestadores de servicios de última milla son muy altos y esto puede impactar de manera negativa el margen de E-Hueca. Definitivamente hay oportunidades de mejora y diferenciación al considerar los modelos de Uber Eats, Glovo y Rappi, desde el tiempo de espera no remunerado de los motorizados hasta pedidos cancelados por clientes a último minuto y actualmente existe una disputa sobre quién debería cubrir el costo.

En cuanto a la infraestructura tecnológica de la aplicación, se iniciaron conversaciones con desarrolladores locales para la cotización de su desarrollo, pero antes era necesario testear la deseabilidad y la tracción de E-Hueca en el mercado, lo que se logró de manera exitosa. De manera concreta se concluye que existe una oportunidad en el mercado, un espacio en el cual se puede competir de manera innovadora y lo más importante, aportar a la reactivación económica de la ciudad y el país.

7 CASO DE NEGOCIOS

Contexto

E-Hueca es una plataforma two-sided market de comida casera ecuatoriana en la ciudad de Guayaquil que une comensales (consumidores) con hosts (red de dueños de casa dispuestos a vender comida desde sus casas. Antes de la pandemia, se contemplaba un modelo presencial donde los comensales, de acuerdo al estudio de mercado, estaban dispuestos a comer en casa de terceros. De la misma manera, estos terceros a los que llamamos hosts, también estaban dispuestos a recibir a comensales en sus hogares a cambio de una remuneración. Más importante aún, ambos lados estaban dispuestos a comunicarse y transaccionar a través de una plataforma tecnológica. De acuerdo a los datos expuestos en este documento, existe deseabilidad del concepto propuesto antes y durante la emergencia sanitaria. Se identificaron con efectividad las preferencias y condiciones de los hosts y comensales para poder poner la plataforma en marcha.

Objetivo del Negocio e Ingresos

El objetivo principal del negocio es desarrollar una red de casas dispuestas a vender platos de comida y comisionar sobre estas ventas. Para esto, se desarrolló una propuesta de valor que incluye servicios de publicidad, asesoría, capacitación en economía de cocinas, fortalecimiento de marcas, entre otros. Se determinó hasta la frecuencia de pagos necesaria para asegurar la liquidez de cada familia. Sin embargo, para poder comisionar sobre estas ventas, es determinante desarrollar el otro lado de la plataforma: los comensales. Esta red cautiva de clientes es indispensable para el funcionamiento del proyecto ya que de ésta

depende el número de casas interesadas en integrarse a la plataforma y ofertar platos de comida.

Competidores y Soluciones Existentes

Se realizó una investigación profunda de las soluciones existentes en el mercado tanto a nivel local como internacional. Se evidencia la presencia de un nicho de consumidores que valoran la experiencia y la calidad, sin embargo siguen siendo sensibles al precio. E-Hueca adopta durante la emergencia sanitaria un lineamiento social que consiste en la reactivación económica de Guayaquil. Esto es atractivo tanto para las casas que ofertan los platos de comida como para los comensales que apoyan una buena causa. Competidores como Glovo, UberEats y Rappi siguen cobrando tarifas muy altas a los restaurantes lo que ahuyenta a los emprendedores. Durante el testeado de los experimentos, identificamos hosts que ya estaban vendiendo a través de sus propios medios. En total se levantaron 61 personas interesadas en formar parte de la red de hosts y vender comida desde sus casas. Pagarían hasta un 15% de sus ventas, un número interesante y que está dentro del benchmark de la industria.

Costos

Los 2 costos más representativos para E-Hueca serán la publicidad para llevar a la plataforma a un nivel de tracción óptimo y luego los costos de despacho. Si bien es cierto que el costo de delivery será trasladado a los clientes, es esencial conseguir una red de clientes lo suficientemente grande que permita negociar de manera firme con los despachadores motorizados, de lo contrario esto disminuirá el margen. Una oportunidad en el mercado que se identificó entrevistando motorizados de Rappi y Glovo, es que actualmente están pagando tarifas muy bajas, hasta USD 0,80. De manera paralela han fortalecido condiciones comerciales que afectan la rentabilidad de los motorizados por

ejemplo tiempos de espera superiores a 60 minutos (costo de oportunidad), políticas estrictas de devolución que protegen al restaurante y no al motorizado.

Riesgos y Restricciones

El aspecto sanitario-regulatorio tiene gran impacto en la factibilidad normativa de este proyecto. En teoría, cada host tendría que formalizarse para poder vender comida a terceros desde sus casas. El equipo está explorando opciones innovadoras actualmente en el mercado, por ejemplo, desde los desayunos y almuerzos que se venden a través de Airbnb cuando uno llega a una casa, hasta el modelo de los dark kitchen. Un esquema de cocinas oscuras distribuidos a lo largo de Guayaquil pero esto corresponde a otro modelo de negocio. Desde el lado sanitario se visualizan oportunidades, como la creación de un sello de calidad y limpieza, tipo “COVID-19 free”, algo que demandaría protocolos sanitarios transferidos hacia los hosts, algo que los comensales valoran mucho hoy en día.

Implementación

Como se estableció en los próximos pasos, el equipo ya cuenta con potenciales desarrolladores de la plataforma. De hecho uno de los prospectos ya tiene listos los servidores con los mapas para poder establecer las conexiones entre los hosts y comensales y poder generar las rutas más óptimas para los motorizados. La necesidad de financiamiento es una realidad, en especial para impulsar la plataforma de manera gradual en los diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil. Es necesario desarrollar un cronograma de trabajo solo para trabajar con los 61 hosts actualmente inscritos, formarlos, y poner el programa en marcha.

8 BIBLIOGRAFIA

Guerra, S. (01 de Julio de 2019). *Solo el 50% de las familias ecuatorianas come una dieta nutritiva*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/ninos-desnutricion-dieta-alimentos-hambre/>

El 30% de los niños ecuatorianos tiene sobrepeso u obesidad. (12 de Julio de 2018). Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/sobrepeso-obesidad-ninos-ecuatorianos>

Ecuador sufre pérdidas por USD 7 000 millones en el sector productivo por coronavirus. (22 de Abril de 2020) Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-perdidas-sector-productivo-coronavirus.html>.

La desnutrición, la obesidad y el sobrepeso cuestan al Ecuador US\$4.344 millones, según CEPAL, PMA y MCDS. (18 de Mayo de 2017). Obtenido de Programa Mundial de Alimentos: <https://es.wfp.org/noticias/la-desnutricion-la-obesidad-y-el-sobrepeso-cuestan-al-ecuador-us4344-millones-segun-cepal>

Ecuador gasta más de \$ 48,27 millones en comida rápida al mes . (s.f.). Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-gasta-mas-de-4827-millones-en-comida-rapida-al-mes>

Jacome, G. (04 de Mayo de 2020). *Empresas y trabajadores: entre los más impactados por el coronavirus en Ecuador*. Obtenido de VOA: <https://www.voanoticias.com/coronavirus/coronavirus-ecuador-desempleo>

Tapia, E. (30 de Marzo de 2020). *Demanda de servicio a domicilio por 'apps' se disparó y pedidos demoran* . Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/apps-delivery-demanda-demora-pedidos.html>

Ries, E. (2010). *The Lean Startup*. New York: Crown Publishing Group.

Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. Sebastopol, CA: O'Reilly.

La capital acoge el 33% de las huecas del país (28 de noviembre 2015). Obtenido de El

Telegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/2015/11/la-capital-acoge-el-33-de-las-Hueca-del-pais>

Ventas online sumarán USD 2,200 millones en este año, proyecta gremio (29 de junio 2020)

Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ventas-online-negocios-economia-comercio.html>

En Guayaquil, 7 de 10 desempleados buscan emprender un negocio (8 de septiembre 2020).

Obtenido de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/09/08/nota/7969333/guayaquil-7-10-desempleados-buscan-emprender-negocio>

Guayaquil: Miles de profesionales ahora son repartidores luego de perder empleos por efecto de la pandemia del COVID-19; la Policía les ofrece recomendaciones de seguridad (06 de septiembre 2020). Obtenido de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/09/06/nota/7967386/guayaquil-miles-profesionales-ahora-son-repartidores-luego-perder>

Más de 500,000 personas viven en tres cantones ligados a Guayaquil (21 de enero 2019).

Obtenido de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2019/01/21/nota/7149890/mas-500000-personas-viven-tres-cantones-ligados-guayaquil>

Uso de opciones de pagos en línea aumenta en Ecuador debido a la pandemia (8 de mayo 2020).

Obtenido de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/07/nota/7834449/negocios-se-vuelcan-opciones-pagos-digitales-o-tarjetas>

El número de tarjetahabientes jóvenes va en aumento en el país. (22 de febrero 2020). Obtenido

del El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/bancos-tarjetahabientes-jovenes-creditos-economia.html>

Franco, C., Franco, S. (2020). *Figura 1: Contexto Geográfico Inicial*. Elaboración propia.

Franco, C., Franco, S. (2020). *Figura 2: Propuesta Metodológica*. Elaboración propia.

Franco, C., Franco, S. (2020). *Figura 3: Actualización de Value Proposition Canvas*.

Elaboración propia.

Franco, C., Franco, S. (2020). *Figura 4: Diseño de Propuesta de Valor*. Elaboración propia.

Franco, C., Franco, S. (2020). *Figura 5: Propuesta de Storyboard para Video - Testeo PMV*

Parte 1. Elaboración propia.

Franco, C., Franco, S. (2020). *Figura 6: Iteración de Next Door a E-Hueca*. Elaboración propia.

Franco, C., Franco, S. (2020). *Figura 7: Diseños de Campaña Comunicacional de E-Hueca*.

Elaboración propia.

Franco, C., Franco, S. (2020). *Figura 8: Diseños y Fotos para la Campaña de Comunicación*.

Elaboración propia.

Franco, C., Franco, S. (2020). *Figura 9: Preparación, Venta y Despacho de Secos de Pollo.*

Elaboración propia.

9 ANEXOS

ANEXO A: RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS HITO 1 PROFUNDIZACIÓN DEL PROBLEMA

Resultados Encuesta

¿Trabaja cerca de zonas residenciales?

84% SÍ

¿En dónde consigue su almuerzo?

39%

Traigo mi propio almuerzo desde casa.

29%

Salgo a comer fuera de la oficina a algún restaurante.



Me dan almuerzo gratuito en el trabajo

13%

Pago por el servicio de comida dentro del trabajo.

12%

Voy a comer a mi casa.

5%

Pido comida a domicilio.

3%

Resultados Encuesta

¿Cuál es su presupuesto de almuerzo diario?

13%

Gratuito

49%

USD 2-4

24%

USD 4-6

11%

USD 6-8

3%

USD 10 o más



¿Cuál es la modalidad de pago más utilizada para sus almuerzos?

53%

Efectivo

26%

TC/TD

6%

Pagos Virtuales

15%

No Aplica

Resultados Encuesta

¿Cuál es la distancia recorrida diariamente para ir a comprar almuerzo?

13%
Menos de 100
Metros

15%
100 Metros

23%
300 Metros

10%
500 Metros

11%
1 Kilómetro o
Más

29%
No Aplica



Resultados Encuesta

¿Qué días almuerzas fuera de la casa?

70%

Come fuera de su casa al
menos 2 días a la semana.

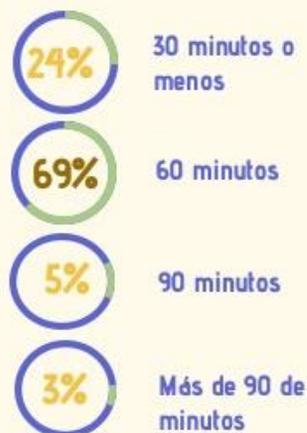
53%

Come fuera de su casa 5
días a la semana.



Resultados Encuesta

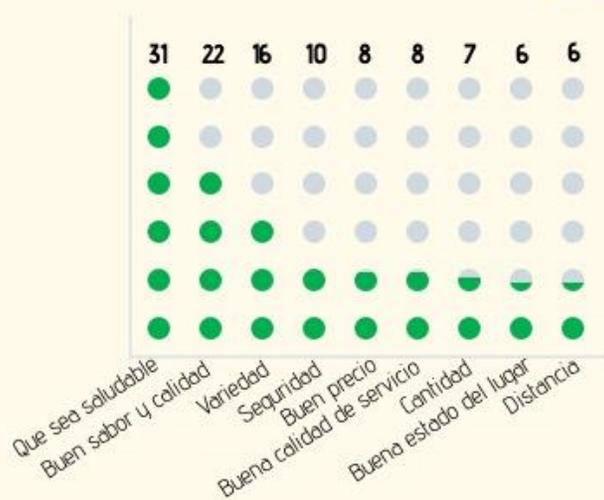
¿De cuánto tiempo dispones diariamente para almorzar?



¿A qué hora del día almuerza?

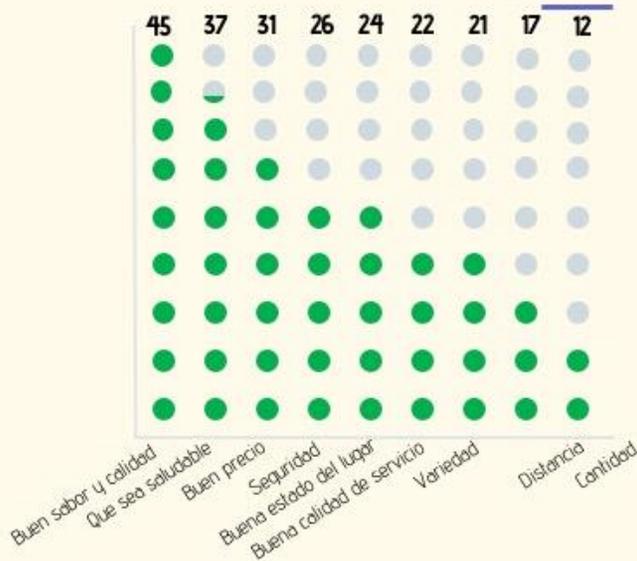


Resultados Encuesta



¿Cuál de las siguientes variables le resultan más difíciles de encontrar al momento de almorzar? (Priorice en función a su dificultad del 1 al 9) Siendo 1 la variable más difícil.

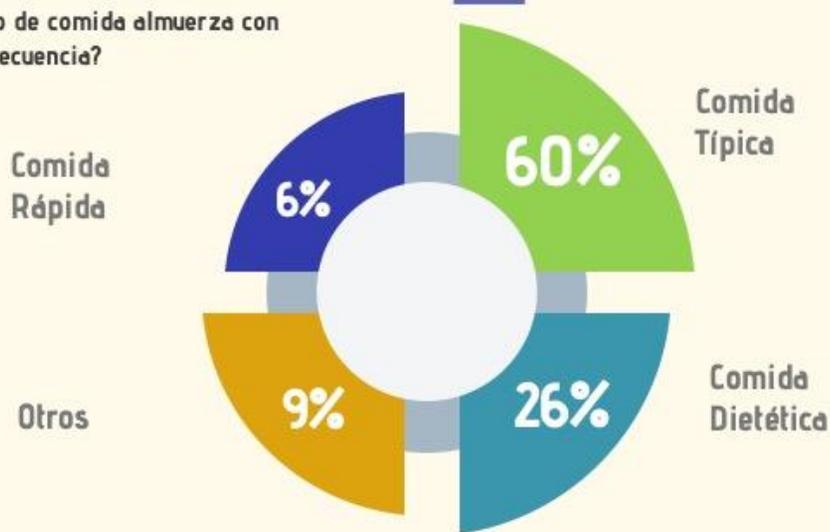
Resultados Encuesta



En base a la pregunta anterior, priorizar ¿Cuál de las siguientes variables tienen mayor peso al momento de elegir dónde almorzar? (Priorice en función a su peso del 1 al 9) Siendo 1 la variable con más peso.

Resultados Encuesta

¿Qué tipo de comida almuerza con mayor frecuencia?





Resultados Encuesta

¿Cuál es el mayor problema que enfrenta al momento de almorzar?



Resultados Encuesta

Sí
69%



Tal vez
30%



No
1%

¿Si tuviera la oportunidad de 1, estaría dispuesto a hacerlo?

Resultados Encuesta

Del 1 al 5 siendo 1 nada llamativo y 5 muy llamativo, ¿Qué tan llamativo le parecería una plataforma de comida casera, donde pueda ver los platos ofrecidos por cada casa, su distancia geográfica y los comentarios y calificación de la persona que cocina?



Resultados Encuesta

En caso de que exista esta aplicación ¿La usaría?

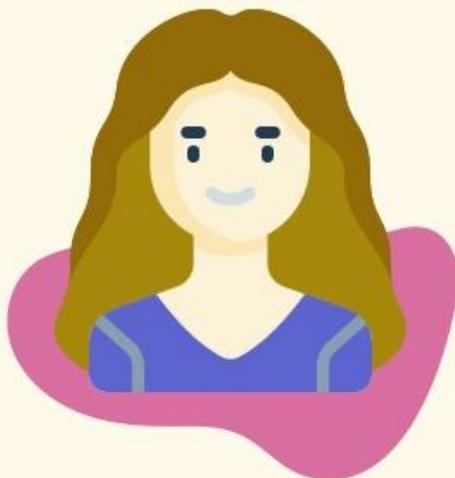


PATRICIA CEVALLOS



- Odontóloga.
- 56 años.
- Me gusta la comida típica.
- La mayoría de las veces como en casa, porque tengo 3 horas libres.
- Mi empleada me prepara la comida y los días que no como en casa, como en el centro comercial.
- No me gusta comer sola. Si sé que voy a comer sola prefiero pedir domicilio a mi oficina.
- Lo que más valoro del almuerzo es el descanso.
- Me gusta la comida con poco aliño.
- Soy indecisa para elegir la comida, me demoro mucho.
- Siento que la comida a domicilio tarda mucho y no hay variedad.
- Aceptaría extraños en mi casa si son extranjeros o vienen de alguna fundación. Necesitaría información que los valide, sino no.
- Las primeras 2 veces iría acompañada a comer a una casa extraña, la tercera ya iría sola.
- Me gustaría que me entregaran la comida a domicilio si es un sitio cercano.
- Es primordial que el sitio se encuentre limpio y de ser posible que tenga aire acondicionado.
- Pagarlo hasta \$ 5 diarios si cumple con mis expectativas.
- Me gustaría conocer a las personas de los alrededores y saber dónde trabajan. Yo tengo airbnb para mi casa en la playa y siempre les pido sus redes sociales.

LISSETTE VILLAMAR



- Jefa de Marketing.
- 26 años.
- No nos dejan comer dentro de la empresa.
- Solo hay un restaurante cercano a mi empresa y una gasolinera.
- Como en diferentes sitios porque visito clientes, o a veces un hot dog en la gasolinera.
- Como en el restaurante cercano a mi trabajo a veces porque la comida no es mala, es pasable.
- Lo que más me gusta de mi hora de almuerzo es estar fuera de la oficina. Me gustaría un sitio para sentarme, relajarme y leer algo que no puedo hacer en la oficina.
- Me gusta la comida casera, sana, que no sea muy condimentada.
- Lo que más me importa de un restaurante es que esté limpio.
- Me gusta el servicio personalizada, a veces no quiero carne y me lo cambian por un pedacito de pollo.
- Si el restaurante está lleno debe ser bueno.
- Iría a comer a la casa de un extraño las primeras veces acompañada con 2 o 3 personas más.
- Quisiera todo tipo de comidas como hamburguesas.
- Recibiría a un extraño, pero me gustaría saber su perfil y contar con un sistema de denuncias.
- No me gustan los lugares con ruido.

BEATRIZ ORTEGA



- Ama de Casa.
- 59 años.
- Vive en una ciudadela privada.
- Ha trabajado anteriormente preparando almuerzos.
- Estaría dispuesta a recibir personas en su casa solo si son conocidas o si son referidos de conocidos.
- Le gustaría recibir ayuda y asesoramiento en la presentación y visualización de la comida a venderse.
- Estaría dispuesta a compartir distintos elementos de su casa solo si se trata de una persona de confianza.
- Cobraría \$5.00 por almuerzo y estaría dispuesta a pagarle \$0.80 a una plataforma.
- Menciona que la ciudadela no tendría problema con el ingreso de comensales, el problema serían los vecinos y el estacionamiento.
- Su menú principal se basaría en comida de la provincia de Manabí, una de las más apetecidas a nivel nacional.
- De recibir pagos, la periodicidad sería cada 8 días.

LORENA QUIROGA



- Pintora.
- Siempre cocina en su casa.
- Le gustaría vender almuerzos y empezar con 5 como hobby.
- Solo dejaría ingresar a su casa trabajadores de empresas que tengan algún tipo de credencial o personas que vengan de alguna institución.
- Vendería un almuerzo a \$4.50.
- Estaría dispuesta a pagarle \$1 por almuerzo a la App.
- No tendría problemas con ir a dejar los almuerzos caminando si es cerca.
- Cocinaría comida típica.
- Quisiera conocer a los interesados el día anterior.
- Le interesa que la app promocione con otras empresas.

AURA MURILLO



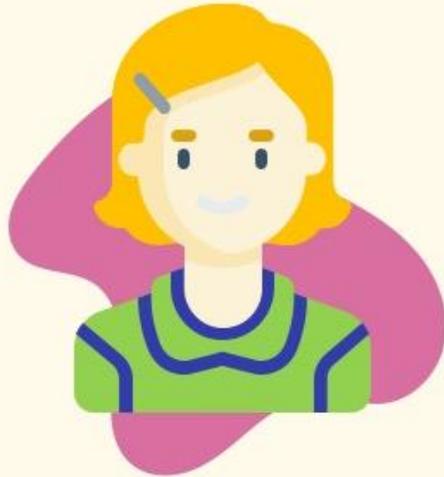
- Ama de casa.
- Cocina de lunes a domingo.
- Le gustaría comenzar vendiendo 15 almuerzos diarios para probar.
- Dejaría entrar a extraños si tienen el respaldo de una empresa o si son referidos.
- Le gustaría vender en su ciudadela, no tendría problema con la gente que fuera a su casa.
- Cobraría almuerzos a \$2,75 ya que dice que no pagará arriendo ni empleados.
- Su almuerzo sería: sopa, segundo y jugo o agua.
- Estaría dispuesta a pagar un 10% del precio a la App.
- Le gustaría que la app le diera promociones y recetas de platos.
- Le gustaría postear 3 opciones de comida y que la gente elija el día anterior.
- Ofrecería su amistad y una buena conversación a los visitantes.

DANIELA CHIPE



- Analista de Negocios.
- 25 años.
- La empresa nos paga el almuerzo y en el edificio hay un comedor. Hay comida sana, pero no "healthy".
- Dispone de 60 minutos para almorzar. Se toma 30 minutos para almorzar y 30 minutos para conversar.
- No le gusta comer sin compañía y lo que más disfruta durante el almuerzo es conversar con sus compañeros.
- Para ir a un nuevo lugar de comidas, lo revise en Instagram y lee los comentarios de referencia. Evalúa si la comida se ve rica.
- Le molesta que las filas son largas y el tiempo de espera muy alto.
- Le gusta cuando la comida resalta, cuando es tipo gourmet.
- Le gusta comer en otros sitios como restaurantes pero percibe que son muy caros.
- Estaría dispuesta a comprar su almuerzo a través de un programa de suscripción mensual.
- Estaría dispuesta a utilizar la herramienta, pero acompañada de sus compañeros. La confianza en el lugar es importante para ella.
- Utilizaría la herramienta para antojos puntuales, en especial si es comida típica.

BETTY WONG



- Administradora.
- 34 años.
- Almuerzo puntualmente a las 13hrs.
- Tiene una alimentación saludable, porciones de nutrición recomendadas, siempre vegetales y frutas que contengan fibra.
- El 80% del tiempo come afuera, 1 hora, 1 hora 30 minutos. Tiene un presupuesto de \$5,00-\$10,00 diarios. No invertiría más de \$7,00.
- Su mayor obstáculo al momento de almorzar es la indecisión.
- Durante el almuerzo busca distraerse, reírse, comer rica
- En los lugares busca que tengan opciones de vegetales, que sea fresco, climatizado, sillas cómodas, buena atención del personal, rápidos y que retiren los platos al terminar de comer
- Su mejor experiencia en un comedor ha sido que que le explicaran las opciones, que le dieran recomendaciones y que estuvieran atentos a cuando necesitaba algo.
- Busca comida casera al momento de almorzar
- No suele pagar la comida con tarjeta de crédito, sí efectiva.
- Le agradó la solución, la utilizaría al menos 2 veces por semana.
- Recomendó que envíen información del menú, que tomen en consideración gustos personales y que cuando no pueda ir, le envíen a su trabajo los almuerzos.

ADRIÁN GRANDA



- Promotor de Trade Marketing.
- 30 años.
- Casado
- Como todos los días en el centro comercial el mismo plato: arroz con menestra
- Le molesta que no tenga un lugar donde cargar su celular
- Le importa demasiado la sanidad, por eso no le dan confianza los sitios de afuera.
- Quiero ver la cocina.
- Me gusta que me hablen lo justo y necesaria
- Prefiero comer solo o con mi esposa.
- Dos veces a la semana pido comida a domicilio para la cena.
- Me gustaría escuchar testimonios para usar la app, por ejemplo en radio.
- Me gustaría que los recipientes donde me dan la comida sean biodegradables.
- Quisiera que las casas compitan entre ellas.
- Me gustaría que la casa tenga aire acondicionado, tv y un sitio donde cargar el celular
- Creo que a mi suegra le serviría mucho una app así, ella cocina riquísima.
- Sí le vendería a extraños.
- Me gustaría que la tuviera la gente de mi ciudadela y poder comprar una humita de una casa.

JIMMY CONFORME



- Médico.
- 28 años.
- Solo me dan media hora de almuerzo en mi trabajo.
- Me dan almuerzo gratis en el trabajo, la cena sí la tenemos que comprar nosotros.
- Pido comida chatarra a domicilio, siento que no hay mucha variedad, solo pizza, kfc o menestra.
- Valoro la comida recién hecha, caliente.
- No me gusta que la comida sea tan condimentada.
- Le gusta comer solo.
- Lo que más valora del tiempo de almuerzo es la desconexión del trabajo.
- Uno de los mejores sitios en los que he comido, fue en casa de unas viejitas en el centro. Era un sitio muy acogedor y hacían pocos platos.
- Mi comida preferida es la casera.
- Un restaurante debe ser limpio y los que atienden estar bien presentados.
- Si la app está en playstore es segura.
- Solo le vendería a un extraño si retiro la comida en la puerta.
- Me gustaría comer en una casa y ver las noticias.
- Quisiera que la cocina se pueda ver.

ANEXO B : RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS HITO 2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Resultados Encuesta

¿Qué tan importante consideras cada uno de los siguientes atributos de la app? (Máxima calificación: 5)

Perfil del Cocinero

40%

Otros Comensales en la casa

22%

Calificación de la casa

60%

Sugerencia por Preferencia

63%

Ubicación Geográfica

53%

Pagos con TC y TD

68%

Resultados Encuesta

Grado de importancia de los atributos dentro de casa.

81%

Higiene y Limpieza

56%

Variedad de la Comida

79%

Sabor de Comida

51%

Precio

70%

Calidad de Atención

50%

Experiencia dentro de la Casa

40%

Distancia



Resultados Encuesta

En base a la pregunta anterior ¿Qué servicios agregarías para enriquecer tu experiencia y sentirte como en casa?

27% Zona de Descanso

13% Climatización

10% Calidad del Servicio



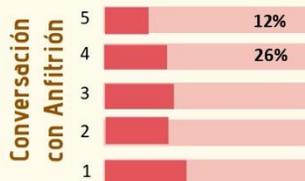
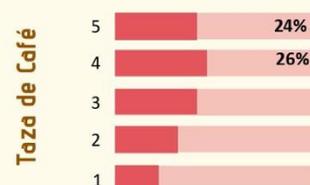
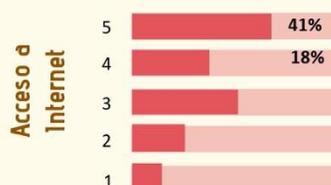
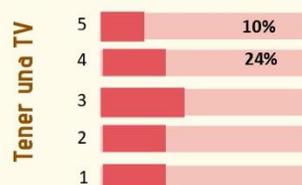
6% Postres

5% Música

5% Higiene y Limpieza

Resultados Encuesta

Adicional a la comida que te ofrecen en la casa, ¿qué tanto valorarías los siguientes factores?



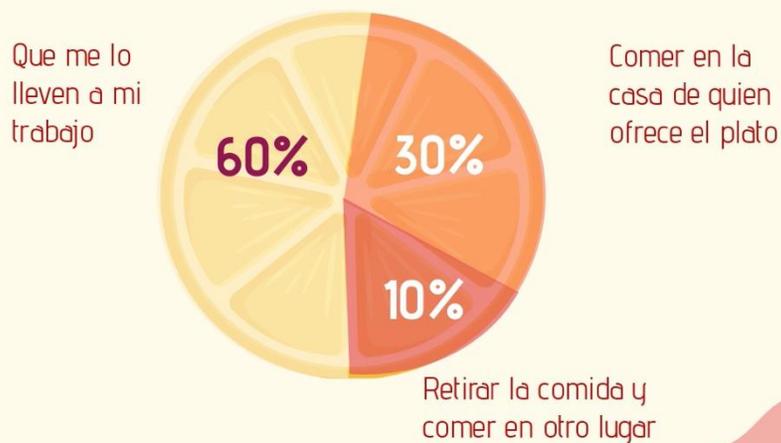
Resultados Encuesta

Si utilizaras esta aplicación en su hora de almuerzo del trabajo preferirías:



Resultados Encuesta

Si contaras con tiempo libre como un fin de semana como preferiría adquirir la comida:



Resultados Encuesta

Imagina que vendes almuerzos en tu casa y te conectas con clientes desde la app, ¿Qué te motivaría a seguir utilizando la app como canal de ventas?

Acceso a catálogo de recetas exclusivas



36%

Incentivos de formación empresarial



32%

Acumular estrellas en una escala de reputación



55%

Reconocimiento al talento culinario



40%

Poder aparecer primero en el listado



60%

Nunca ofrecería mi casa



15%

Resultados Encuesta

Si la aplicación tuviera altos estándares de seguridad, ¿Estarías dispuesto a recibir personas que coman en tu casa?

29%
Sí

35%
Tal vez

36%
No



Resultados Encuesta

¿Cuáles son los requisitos mínimos que solicitarías para dejar entrar a comer a una persona en tu casa?(puedes elegir más de uno):

Ninguno, lo dejaría entrar así nomás



6%

Identificación o carnet de la empresa



48%

Información de sus redes sociales



18%

No lo dejaría entrar de ninguna manera



36%

Cédula o licencia



36%

Resultados Encuesta

Si existiera una App que te permita observar y comprar almuerzos servidos en casas cercanas, que cumplan con todos los requisitos de calidad, higiene, seguridad y sabor ¿la usarías?

62%
Sí

34%
Tal vez



4%
No

Resultados Encuesta

¿Por qué?

Seguridad

Me daría la certeza que el lugar es bueno para comprar mi comida.

Seguridad confirmada.

11%

Experiencia

Porque es bueno tener opciones y la comida casera es mucho mejor que la de los restaurantes

Porque estoy abierta a nuevas opciones, me gustan los emprendimientos y además ¿por qué no usar la tecnología para poder tener ingresos?

15%

Conveniencia

Creo que preferiría pedir y llevarme a casa pero lo haría porque hace falta una buena comida casera.

Me parece que es mas sano de mejor calidad que comer en restaurantes.

44%

ANEXO C : DISEÑOS DE CAMPAÑAS COMUNICACIONALES






¿Te gusta cocinar?
¿Tienes un plato que te queda riquísimo?
Súmate a nuestra red gratuita
de chefs caseros
y comienza a vender
desde hoy :)

**CAMPAÑA
COMUNICACIONAL**

Te dejamos abajo el link de inscripción

Formulario de Inscripción



¡Bienvenid@ Chef a e-Huecas!

Somos una plataforma virtual que le permitirá a los amantes de la cocina, cocinar desde casa, publicar sus platos en nuestra página y acceder a cientos de clientes. Buscamos que en esta pandemia, todos podamos emprender y por su puesto disfrutar de un delicioso plato de comida casera.

Recuerda que tu inscripción a esta plataforma es GRATUITA. Ayúdanos completando las siguientes preguntas y nos pondremos en contacto contigo para explicarte los próximos pasos. ¡Bienvenid@ a e-Hueca!

¿Cuál es tu nombre completo? *

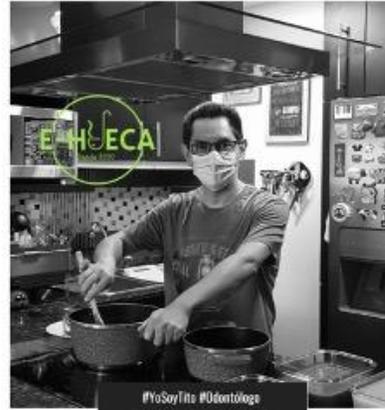
Texto de respuesta corta

Nuestro Team



#YoSoyPepo #Dueño de Restaurante
#HoyCocinoDesdeCasaParaTi

Nuestro Team



#YoSoyTito #Odontólogo
#HoyCocinoDesdeCasaParaTi

Nuestro Team



#YoSoyLore #Pintora
#HoyCocinoDesdeCasaParaTi

Nuestro Team



#YoSoyMima #Estilista
#HoyCocinoDesdeCasaParaTi





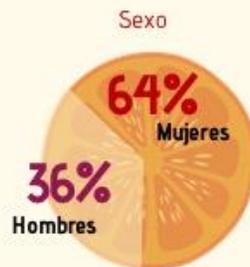
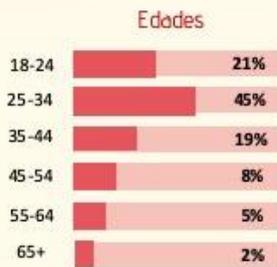
Somos una plataforma ecuatoriana que nace a partir de la pandemia. Te permitimos cocinar desde casa, publicar tu plato y venderlo de manera gratuita. Nosotros nos hacemos cargo del delivery.

DÉJANOS TUS DATOS EN EL LINK DE ABAJO PARA CONTARTE CÓMO FUNCIONA :)

ANEXO D : RESULTADOS DE CAMPAÑAS COMUNICACIONALES SPRINT 3

Instagram | Campaña 1

Post: "Quiero ser parte de la Red", 1 semana.
Target: Guayaquil, Edad 21-65 años.
Inscritos: 2 personas.
Consultas por interno: 8



9

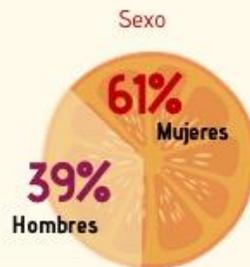


95



Instagram | Campaña 2

Post: "Quiero pedir comida casera", 1 semana.
Target: Guayaquil, Edad 21-65 años.
Solicitudes: 0, Guardados 6



16



140



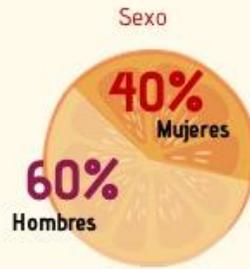
5,109



Instagram | Campaña 3

Post: Video Informativo, Historia, 1 semana.

Target: Guayaquil, Edad 21-65 años.



Testeo de PMV en Facebook



Campaña 1
Post: "Quiero pedir comida casera"
Facebook Messenger o WhatsApp



Campaña 2
Post: "Quiero ser parte de la Red"
Formulario con comisiones



Campaña 3
Post: "Quiero ser parte de la Red"
Formulario sin comisiones
WhatsApp

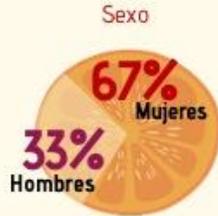
Presupuesto
\$40.00



Facebook | Campaña 2

Post: "Quiero ser parte de la Red", 1 semana.
Target: Guayaquil, Edad 21-65 años.
Inscritos Comisiones: 4 personas.

 **8,355**



 **Post Engagement**
200

Link Clicks
23

Post Reactions
19

Post Shares
2



Facebook | Campaña 1

Post: "Quiero pedir comida casera".
Target: Guayaquil, Edad 21-65 años.
Pedidos: 1

 **11,644**



 **Post Engagement**
926

Photo Views
796

Link Clicks
74

Post Reactions
42

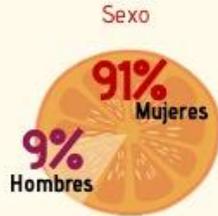
Post Shares
12



Facebook | Campaña 3

Post: "Quiero ser parte de la Red", 1 semana
Target: Guayaquil, Edad 21-65 años
Inscritos Sin Comisiones: 2 personas

 **8,020**



Post Engagement
61

Link Clicks
107

Post Reactions
55

Post Shares
18

