



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO HUNGRY MEALS
EXPERIENCIAS MULTI CULTURALES EN TORNO A UNA COMIDA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN

SEBASTIÁN IVÁN VARAS CARTAGENA

PROFESOR GUÍA:

LUIS JAVIER VENEGAS NÚÑEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUDIO MORÁN OVALLE

FRANCISCA PINO ALARCÓN

SANTIAGO DE CHILE

2016

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

Magíster en Gestión para la Globalización

POR: Sebastián Iván Varas Cartagena

FECHA: Marzo 2016

PROFESOR GUÍA: Luis Javier Venegas Núñez

DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO HUNGRY MEALS EXPERIENCIAS MULTI CULTURALES EN TORNO A UNA COMIDA

La presente tesis tiene como objetivo evaluar el desarrollo del emprendimiento Hungry Meals, plataforma que, basada en las economías compartidas, pretende establecer un vínculo entre estudiantes universitarios con habilidades culinarias y sus invitados mediante la oferta y gestión de experiencias multi culturales en torno a una comida de bajo precio entregándoles la posibilidad de conectarse y compartir sus tradiciones.

La motivación detrás de este emprendimiento nace de la necesidad de los estudiantes universitarios, principalmente internacionales, de generar ingresos adicionales, alimentarse de forma adecuada a bajo precio y conocer y crear vínculos con sus compañeros de universidad. Este vínculo se realizará en torno a eventos culturales/culinarios privados mediados por la plataforma de Hungry Meals que proveerá el servicio de difusión, sistematización de la información, gestión de pagos y calificación de usuarios. Por este servicio Hungry Meals cobrará una comisión de un 20% de la cuota cobrada a cada uno de los asistentes a un evento.

El análisis realizado muestra la sensibilidad del modelo de negocios respecto del crecimiento de usuarios y también valida la posibilidad de continuar con un modelo que no considere aportes de capital externo financiándose exclusivamente a través de la operación del negocio. Por este motivo y la limitación que significa un mercado de nicho para inversionistas maduros, se concluyó que el crecimiento orgánico basado en los propios ingresos es una estrategia adecuada para este emprendimiento. Lo anterior, considerando también los márgenes crecientes y el flujo de caja positivo proyectados al cuarto año, los cuales entregan un valor actual neto de alrededor de \$120.000 AUD.

A mi compañera, Carmen Paz

Agradecimientos

Quisiera agradecer a todos aquellos que contribuyeron a hacer realidad y disfrutar la experiencia de cursar mi MBA en la Universidad de Chile y MGSM, en especial a Christian Diez y Patricio Meller por liderar este extraordinario programa, a Mariana, Camila, Paloma, Daniela, Jovana, Esteban y Walter por su amistad y cariño, a mis profesores Javier y Francisca por su contribución a este trabajo, a Patricia, Claudia, Bernardita, Magdalena, Iván y Manuel, y a Elisa y su familia.

Tabla de contenido

Agradecimientos	3
1.-Introducción	6
2.-Objetivos	8
2.1.-Objetivo General	8
2.2.-Objetivos Específicos	8
3.- Marco Teórico:	9
3.1. Las economías compartidas y el consumo colaborativo.....	9
3.2.- -La importancia de la comida en la cultura y el bienestar de los estudiantes internacionales.	11
3.3- Uso de la web y redes sociales.....	11
4.-Metodología.....	13
5.-Oportunidad de globalización.....	15
6.-Exploración del mercado y caracterización del segmento	16
6.1.-Definición del mercado.....	19
6.2.-Caracterización del segmento.....	21
7.-Propuesta de valor.....	22
7.1- Tareas de los usuarios.....	22
7.2.-Problemas	22
7.3.-Ganancias.....	23
8.- Propuesta de solución.....	26
8.1.-Operación y cadena de valor	27
8.2.-El rol de la empresa:	34
8.3-Análisis en torno al modelo de Business Model Canvas (BMC).....	37
9.-Competencia	41
10.-Experiencia y trabajo de campo.....	44
11.-Producto mínimo viable (Minimum viable product:MVP).....	51
12.-Evaluación	53
12.1.-Equipo de Hungry Meals.....	54
12.2.-Análisis Real-Ganador-Valioso (Is it Real?, Can we Win?, Is it Worth it? R-W-W).....	56
12.2.1.-Is it Real? (¿Es real?)	56
12.2.2.-Can we win? (¿Podemos ganar?).....	59
12.2.3.-Is it Worth doing?(¿Vale la pena?).....	61

12.3.-Modelo de negocio	62
12.4.-Análisis económico y proyección en el tiempo.....	64
12.5.-Experiencias Análogas.....	67
12.6.-Aspectos legales.....	69
12.7-Posibles extensiones del modelo.....	76
12.8-Análisis FODA	78
12.8.1.-Fortalezas	78
12.8.2.-Oportunidades	80
12.8.3.-Debilidades.....	80
12.8.4.-Amenazas	81
13.-Conclusiones	84
14.-Bibliografía	87
15.-Anexos.....	91

1.-Introducción

Inspirado en la experiencia personal de haber cursado un programa de postgrado en Australia y respaldado por el número creciente de estudiantes internacionales matriculados en las universidades e institutos del mundo en general, nace Hungry Meals, un emprendimiento en el ámbito de las redes sociales que pretende llevarlas desde el impersonal mundo de internet a la interacción presencial bajo un modelo de 'Economía compartida' o 'Shared Economy' que permita compartir experiencias culturales en torno a la comida.

Este trabajo se enmarca en el contexto de un mundo globalizado en el que las fronteras, sobre todo para los más jóvenes, se hacen cada día más difusas, lo que se puede evidenciar en el número total de estudiantes internacionales que el año 2014 llegó a 4,5 millones globalmente, proyectándose un total de hasta 8 millones al 2025. En Australia solamente, la cantidad de estudiantes internacionales sobrepasó los 800.000, representando más de un 20% del total de estudiantes terciarios y, aunque Estados Unidos continúa siendo el destino más popular para estudiantes terciarios internacionales, Reino Unido, Canadá y Australia están aumentando su participación de mercado, acompañado por un crecimiento de la cantidad total de estudiantes, en este último país de un 9,2%¹.

La experiencia de estudiar en el extranjero para muchos marca un quiebre en la vida desde el punto de vista cultural, de sociabilización y, por supuesto, académico, sin contar los múltiples desafíos económicos y financieros a los que se enfrentan alumnos migrantes. Por lo general estos estudiantes se trasladan a países de economías más desarrolladas que las de su origen, mermando su poder adquisitivo, como es el caso particular de China, India y Malasia, que son los países que envían más estudiantes a Australia para sus estudios terciarios. Por ejemplo, se puede ver una diferencia sustancial en la paridad de poder adquisitivo (Purchasing power parity o PPP) de Australia comparado con el de China el año 2014, que asciende a un 1.4 mientras que el del país asiático es menos de la mitad, alcanzando en este mismo año solamente un 0.6%².

Bajo esta tendencia creciente de internacionalización de los estudios terciarios, nace Hungry Meals, que tiene como misión conectar a estudiantes en torno a una experiencia cultural centrada en la comida atendiendo así a las necesidades de sociabilización de los estudiantes, formando parte de los programas de networking universitarios considerando también su bajo poder adquisitivo relativo.

Esta tesis pretende ofrecer una mirada completa del modelo de negocios de este emprendimiento e incluirá también un análisis de su operación proyectada analizando sus fortalezas y debilidades y las estrategias de despliegue del proyecto.

2.-Objetivos

2.1.-Objetivo General

Presentar el proceso de creación del emprendimiento Hungry Meals con una atención especial en la descripción del proceso de exploración, generación del modelo de negocio y su validación.

2.2.-Objetivos Específicos

- Caracterizar el segmento objetivo al que apuntará el modelo de negocio de acuerdo al análisis del trabajo de campo de exploración de necesidades que motivó la idea.
- Identificar las actividades generadoras de valor y creación de la propuesta de valor para el usuario mediante el framework de 'Value Proposition Canvas'.
- Identificar las actividades generadoras de valor y creación de la propuesta de valor para el negocio mediante el framework de 'Business Model Canvas'.
- Crear, analizar y proyectar el modelo de negocio del emprendimiento en base a la propuesta de valor diseñada.

3.- Marco Teórico:

Para el cumplimiento de los objetivos de la siguiente tesis es necesario describir el marco conceptual desde el cual se analizará el emprendimiento HungryMeals. El desarrollo de este emprendimiento ha sido sustentado en premisas socio-culturales descubiertas en la exploración del valor generado. El trabajo realizado tiene un fuerte componente de interpretación del valor asignado por las nuevas generaciones de un mundo globalizado a ciertas actividades o experiencias. Desde este punto de vista se analizaron tres pilares conceptuales que funcionan como cimientos para el proceso de creación de valor:

3.1. Las economías compartidas y el consumo colaborativo

Una nueva forma de hacer negocios que se ha popularizado a través de proveedores de servicios como Groupon, Über y Airbnb es el modelo de las economías compartidas y el consumo colaborativo³. Aprovechando el bajo costo de interacción y la plataforma de comunicación que representa internet, esta nueva forma de hacer negocios se ha basado en el uso de la Web 2.0 que entrega la posibilidad de coordinar el consumo de productos por varios interesados al mismo tiempo y de disponer recursos ociosos para ser compartidos de manera ágil. Mientras que las economías compartidas se cimentan sobre la idea de compartir un recurso privilegiando el acceso por sobre la propiedad y el intercambio 'peer to peer' o usuario a usuario versus el contacto B2C o negocio a consumidor⁴, el consumo colaborativo permite generar eficiencias y conveniencia por volumen y asociación tanto de proveedores como de clientes.

El caso de Airbnb es un ejemplo de cómo se puede compartir un recurso ocioso para generar valor. Airbnb es una plataforma que vincula dueños de casas o departamentos que los disponibilizan completa o parcialmente por un tiempo determinado, generalmente corto, para personas que necesitan una pieza o un sitio donde vivir de manera temporaria. Airbnb es un mercado comunitario para publicar y reservar estas viviendas y cobra una comisión por establecer el vínculo arrendador/ arrendatario. La operación de esta plataforma se hace posible gracias a internet y el rol intermediador que juega Airbnb poniendo a disposición de las partes una plataforma de comunicación.

Otro caso de economías compartidas en el que se puede ver cómo un intermediador permite a ciudadanos comunes utilizar sus recursos para generar valor mediante el intercambio es Uber. Esta empresa entrega una plataforma en línea que genera una red de transporte que conecta pasajeros con conductores de vehículos que se han registrado como proveedores, quienes ofrecen el servicio de transportar a un usuario tal como lo haría un taxi, cobrando una tarifa por el servicio.

Por otro lado, se cuenta con el ejemplo de Groupon como consumo colaborativo. En esta plataforma las empresas ofrecen su producto o servicio a un precio descontado con la condición que se logre un volumen determinado de ventas. Groupon funciona como concentrador de oferta y demanda para lograr descuentos por volumen y permitir el intercambio, logrando una comisión que es pagada por el oferente y asumiendo la responsabilidad de difundir las ofertas, capturar el pago y mantener y desarrollar la plataforma de vinculación.

De esta forma las economías compartidas y el consumo colaborativo hacen que existan intermediarios de bajo costo que no deben lidiar con la operación de la provisión del servicio en sí y que son actores relevantes en la industria. Hoy Uber es la compañía más grande de taxis del mundo sin tener vehículos y el avalúo de Airbnb es mayor que el de Sheraton sin tener ningún hotel, mientras que Groupon vende más de 2 billones de dólares en productos al año sólo en Estados Unidos sin tener inventario. Todo lo anterior gracias a la utilización de la web para generar redes sociales que agregan valor a sus usuarios. El impacto de estos negocios ha sido sustancial y creciente. El año 2011 Airbnb ya había intermediado más de 1.9 billones de noches de alojamiento, estaba creciendo al 40% y contaba con usuarios en todos los países del mundo salvo Corea del Norte. Además tiene más piezas a disposición que Hilton, la mayor cadena hotelera del mundo y tiene un avalúo superior a Sheraton, sin ser dueño de ningún inmueble para alojamiento. Por su lado, Uber está avaluado ligeramente más alto que Hertz en USD \$18.2 billones

En total, el mercado de las economías compartidas fue avaluado en USD \$26 billones el 2013 y el ingreso para los usuarios directos superó los USD \$3.5 billones con crecimientos superiores al 25%. Este modelo de negocios, donde usuarios comunes pueden ofrecer y adquirir servicios y bienes a través de una plataforma online, continúa siendo aplicada a nuevas industrias como la de compartir autos o la de la moda⁵.

3.2.- -La importancia de la comida en la cultura y el bienestar de los estudiantes internacionales.

Llegar a un nuevo ambiente cultural puede ser un evento traumático desde el punto de vista psicológico. Aunque no siempre la experiencia es traumática, al menos es esperable algún grado de shock cultural, constituyéndose lo nuevo y desconocido como un potencial estresor. Múltiples estudios han mostrado la importancia de la comida para los estudiantes en materias físicas y emocionales ya que aparte de vincular sabores conocidos con bienestar, permiten asociar también una comida casera con un ambiente familiar y pertenencia cultural.

Muchos estudiantes necesitan aprender a cocinar para acceder a los sabores que le satisfacen, buscando también ingredientes que se asemejen a los que accedían en su lugar de origen. Algunos estudiantes internacionales incluso viajan con grandes provisiones de alimentos que no han encontrado en su lugar de estudios para poder tener reservas para todo un año. Complementario a esto, se han realizado también estudios que indican que la preparación y la comida en conjunto son actividades importantes y altamente valoradas en materias de comunicación cultural⁶.

De esta forma la comida juega un rol central en la construcción y mantención de las relaciones sociales. Este punto es esencial considerando culturas colectivistas que son el origen de la mayoría de los estudiantes internacionales. De esta forma se diluye la distinción entre comida e interacción y en algunos casos el impedimento de compartir una comida puede incluso actuar como una barrera para seguir preparando y disfrutando la comida del país de origen ya que es inconcebible comer sin compartir. La implicancia más importante de estos estudios es que establecen una relación entre la sociabilización y la comida⁶. Estos datos de la valoración de la comida de la cultura de origen y la necesidad de compartirla, entregan luces del valor que podría entregar Hungry Meals al usuario. Por otro lado, la necesidad y el valor que representa un intercambio cultural está presente en la mayoría de los estudiantes internacionales, quienes lo consideran un aspecto clave para completar su experiencia de estudios en el extranjero, más allá de lo netamente académico⁷.

3.3- Uso de la web y redes sociales

El rol de la tecnología como nueva plaza de interacción social ha tenido un avance vertiginoso en la última década. Uno de los segmentos que contribuye con este crecimiento es el de los estudiantes universitarios. En efecto el uso de redes sociales ha aumentado en este segmento y se está utilizando para crear comunidades virtuales de intercambio. Esta tendencia ha sido liderada por la red social Facebook. El 59% de los estudiantes declara usar estos medios para encontrar eventos, un 87% para hacer networking y un 73% para tener contacto con sus amistades⁸. Desde este punto de vista es interesante aprovechar esta tendencia de uso como canal de distribución de una iniciativa dirigida a este segmento. Más particularmente se puede apreciar cómo casi el 70% de los trabajadores de las economías compartidas (aquellos que asumen el rol de proveedor del servicio) son individuos entre 18 y 34 años, que el 40% de estos trabajadores tiene un grado académico⁹, que la gran mayoría tiene alguna formación universitaria y que también las personas más jóvenes son más propensas a utilizar los servicios de este estilo como consumidor.

Con este segmento definido y aprovechando su interés por involucrarse en actividades multi culturales, sus habilidades y tendencias en materias de uso de tecnología y sociabilización en línea y su conocimiento de las economías compartidas, se puede comenzar a indagar en la detección de una necesidad real asociada a una tarea, de manera de apuntar a las actividades que generan valor en torno a éstas.

Inspirados en estas nuevas forma de hacer negocios de manera social y aprovechando las ventajas que otorgan las tecnologías web de amplio uso en nuestro segmento objetivo, es que nace la propuesta de Hungry Meals.

4.-Metodología

Hungry Meals, como un proyecto en desarrollo ha sido gestado siguiendo metodologías basadas en el 'Design Thinking' y los conceptos de descubrimiento de valor 'Business Model Canvas' y 'Value Proposition Canvas'. Dichos modelos permitirán analizar el emprendimiento en términos de lograr la descripción del proceso de exploración, generación del modelo de negocio y su validación.

El 'Value Proposition Canvas' cumplirá la misión de describir las características de una propuesta de valor específico del modelo de negocios de forma estructurada y detallada. Su uso permite desglosar la propuesta de valor en torno a las tareas que debe realizar el usuario identificando generadores de valor y características que serán aliviadores de dolor o 'pain releavers'¹⁰. Utilizando esta metodología en la fase exploratoria se identificaron las necesidades y las posibles soluciones para estas necesidades. El resultado de estos análisis fue resumido en las **Figuras 4 y 5** de la sección de exploración.

Por otro lado, el 'Business Model Canvas' permitirá explicitar la forma en que se generará valor para el negocio, a diferencia del Value Proposition Canvas que se concentra en cómo generar valor para los usuarios. El 'Business Model Canvas' es una plantilla que permite describir un modelo de negocios e identificar visualmente las áreas que darán forma a la propuesta de valor. Se identifican en total 9 secciones que pueden ser clasificadas en tres macro categorías (infraestructura, clientes y finanzas). Este modelo permite alinear las actividades de generación de valor y entender sus interacciones¹⁰. 'El Business Model Canvas' de Hungry Meals será desarrollado en la sección de solución y se puede ver en la **Figura 6**.

Una vez definidas las formas de generar valor tanto para el usuario como para el negocio, la tarea será la de prototipar el servicio y entender desde lo empírico y los reportes de los usuarios, cuáles son las características más valiosas del servicio, la efectividad con que se están satisfaciendo las necesidades de los usuarios y la disposición de uso y pago de estos. El propósito del prototipaje es afinar la propuesta y ser capaces de pulir el modelo de negocio y proyectarlo en el tiempo contando con información fidedigna respecto de demanda y experiencia. En este respecto se incorporaron elementos de 'Design Thinking'¹¹ y 'Lean Startup'¹² que han permitido implementar el ciclo de construir, medir y aprender y que en el

caso particular de Hungry Meals ha sido ejecutado pasando desde la prueba de concepto general offline del servicio con la realización de eventos reales, a la creación de un producto mínimo viable o MVP. De esta forma se obtendrá la validación del cliente y se continuará el proceso de aprendizaje que consistirá en la medición mediante Analítica Web de la tracción de usuarios y de su comportamiento a la hora de utilizar el sitio y concretar una compra. Utilizando las herramientas de Analítica Web se podrán comprender cuáles son las actividades de mayor relevancia y que generan mayor valor para el usuario, de manera de ir convergiendo progresivamente a un producto completo basado en la experiencia del usuario.

Finalmente y como complemento a la metodología de creación del negocio, se analizará este diseño mediante un análisis FODA y el R-W-W screen, que permitirá explorar las preguntas respecto de la factibilidad, competitividad y existencia real del mercado.

5.-Oportunidad de globalización

El concepto fundacional de Hungry Meals nace de la idea de compartir una experiencia multi cultural en torno a una comida. Esta diversidad de contextos culturales se produce en torno a la convergencia de culturas que la globalización ha hecho posible. En efecto, como se verá en las siguientes secciones de este trabajo, la multiculturalidad representará un pilar fundamental de la propuesta de valor de Hungry Meals. Adicionalmente, el equipo fundador de esta iniciativa, a pesar de no contar con ningún miembro nacido en Australia y tener, en este momento, sólo dos de sus miembros viviendo en ese país, ha decidido realizar un piloto en la universidad de Queensland en Brisbane de manera de validar el modelo de negocio y su operación obteniendo datos valiosos para poder evaluar una eventual escalabilidad y replicabilidad dentro de otras universidades del estado y otros mercados en donde se pueda aprovechar un intercambio cultural creciente como es el caso de Chile, Turquía y Malasia, países de origen del equipo fundador. Esto último da cuenta de la multiculturalidad estudiantil que converge en Australia y a su vez entrega sentido a este emprendimiento desde la experiencia propia del equipo.

reportadas, principalmente aquellas que tienen que ver con el trabajo, la sociabilización, el tiempo, la cultura y los costos de vida.

Considerando estos datos basales, las necesidades esenciales que tienen los estudiantes al llegar a una nueva ciudad se pueden resumir en 7 categorías principales: alojamiento, salud, transporte, alimentación, entretenimiento, sociabilización y sus respectivos financiamientos. Luego de esta identificación e inspirados en las nuevas tendencias de generación de valor para el usuario que nos sugieren las economías compartidas, se comenzó a idear un proyecto que pudiera satisfacer la necesidad de alimentación y entretenimiento. Naturalmente, la solución propuesta deberá generar valor en las dos aristas señaladas y abordar prioritariamente aquellas preocupaciones develadas por la encuesta respecto de los mayores costos de vida que implica estudiar en otro país y también de las oportunidades laborales que permitan generar ingresos adicionales sin comprometer tiempos que atenten contra el desempeño académico.

Pensando en las propias vivencias del equipo fundador como estudiantes internacionales en relación a lo inaccesible que puede llegar a ser una experiencia culinaria en un restaurant tradicional y la oportunidad de sociabilización e intercambio cultural que ofrece salir a comer con compañeros de procedencias diversas, se utilizó la metodología de 'Design Thinking' para avanzar con la propuesta. Esta técnica sugiere abordar la discusión de la creación de valor a partir de un simple diagrama llamado 'Value Proposition Canvas' de manera de poder develar y definir ciertas necesidades o tareas de los usuarios, las dificultades o 'pains' que enfrentan y los posibles generadores de valor o 'gains' que pueden resultar a partir de estos descubrimientos y las necesidades puntuales que se ha propuesto abordar.

6.1.-Definición del mercado

Como parte del diseño de propuesta de valor es esencial ser capaz de definir el segmento de clientes sobre el cual se trabajará. Normalmente el universo universitario se definiría entre los individuos de edades 17 a 27, los cuales representan alrededor de un 75% de los estudiantes universitarios de pregrado. Ahora, considerando que existe un volumen considerable de estudiantes internacionales de post-grado que viven una realidad económica y de sociabilización muy distinta al estudiante de post-grado local, se definió como segmento objetivo los estudiantes universitarios entre 18 y 35 años, y un foco especial en los estudiantes internacionales.

Los clientes de Hungry Meals han sido definidos como un nicho que puede ser segmentado en estudiantes internacionales y locales o domésticos. El primer grupo será el segmento de mayor interés considerando su sensibilidad al precio y la flexibilidad respecto de dónde están dispuestos a ir a comer, además del aporte a la diversidad cultural que supone ser un estudiante internacional. El segmento de mayor disposición a pagar de estudiantes locales irá siendo atraído a participar como usuario en la medida que la solución propuesta comience a proveer mayor valor por su dinero que los restaurantes tradicionales y los take-away o comida para llevar, que, naturalmente, están más calibrados a su poder adquisitivo.

Hungry Meals pretende encontrar sus usuarios de mayor valor en aquellos estudiantes internacionales de largo plazo, es decir, que cursen sus materias en un período mayor de un año. De esta forma se espera que la utilización de la solución se logre convertir en un hábito tanto para invitados como para anfitriones y se consolide una red que genere confianza y estimule el crecimiento. Esto incluye tanto estudiantes de pre y post grado de largo plazo como aquellos que eventualmente inmigrarán de manera definitiva. En resumen, se pretende llegar a aquellos que estén buscando permanentemente ambientes que se sientan más cercanos y comidas que tengan un gusto más hogareño que la que ofrecen los locales tradicionales de la ciudad.

Si bien el proyecto que se describirá a continuación está diseñado para ser fácilmente escalable y con un alto potencial de globalización, el análisis se concentró, para efectos prácticos, en el mercado Australiano y, en particular, en los estudiantes de la Universidad de Queensland que cuenta con un total de 50,836 estudiantes, de los cuales 12,666 (25%) son internacionales y 37,034 (73%) son estudiantes de pregrado¹³, además de

considerar luego de los 2 primeros años de operación segmentos idénticos de otras universidades del mismo estado de Queensland.

La decisión de abordar el mercado Australiano dice relación con tres aspectos clave

1. **Equipo:** Los proyectos de emprendimiento además de contar con una idea innovadora y la identificación de una necesidad sin satisfacer para un mercado determinado, necesitan contar con capacidad ejecutiva. Considerando que las labores de relaciones públicas, venta y operación serán asumidas por la parte del equipo fundador que reside actualmente en Brisbane, Australia y, además, que están aún cursando sus estudios en la Universidad de Queensland, Hungry Meals cuenta con la ventaja de comenzar a cimentar el proyecto a partir de una operación liviana que ya cuenta con un camino recorrido realizando prototipos y entendiendo el tejido social de la Universidad, sus clubes sociales y autoridades.
2. **Paridad de poder adquisitivo:** Australia junto con Noruega cuentan con el factor de conversión de paridad de poder adquisitivo más alto del mundo¹⁴ siendo casi 50% más alto que el de Estados Unidos (que es naturalmente 1) y el de Reino Unido, las únicas potencias mundiales de estudiantes internacionales terciarios que superan a Australia en número de alumnos¹⁵. Esto supone un interés mayor por conseguir alternativas de comidas valiosas a un precio bajo, considerando el stress financiero que supone estudiar en un país de alto PPP y tener oportunidades limitadas de generar ingresos en moneda local.
3. **Estadísticas y tendencias de estudiantes terciarios internacionales:** Australia se encuentra en el tercer lugar de receptores de estudiantes internacionales a nivel mundial y es el número 1 en crecimiento de este tipo de estudiantes duplicando el crecimiento de Estados Unidos a pesar de tener un sector de educación terciaria menor a éste. Esos números se explican entre otras razones, por la movilidad de estudiantes chinos a Australia (tercera más importante del mundo)¹⁶ y se proyectan basados en la creciente demanda por educación terciaria occidental de parte de países orientales populosos y geográficamente cercanos a Australia, lo que lo convierten en un país muy atractivo y de alto potencial para el negocio.

6.2.-Caracterización del segmento

En esta sección se revisarán algunas de las características generales del segmento de estudiantes de educación superior en Australia para luego concentrarse en los comportamientos que tienen que ver con comida, cultura y uso de tecnología.

Alrededor de un 6% de la población en Australia entre 15 y 64 años es un estudiante de educación superior y el número va creciendo. La mayoría de los estudiantes comenzaron sus estudios directamente después de su paso por la secundaria o relativamente cerca de ese momento. Alrededor del 60% de los estudiantes de educación superior están en el segmento de los 15 a los 24 años, mientras que el otro 40% supera los 25. Existe también una leve tendencia positiva hacia el número de mujeres, las cuales se acercan al 60% del total de estudiantes¹⁷.

Respecto de los estudiantes internacionales, estos suman un total de 269,752 de los cuales el 84.9% estudian en instituciones públicas y el resto en privadas. Este segmento sigue una tendencia creciente y entre los años 2013 y 2014 aumentó en un 9%. China contribuye con un 33.8 % seguido de India con un 9.8%, Malasia (5.4%) y Vietnam (4.5%). El único país occidental que contribuye de manera considerable a este segmento es Estados Unidos con un 2.8%. Respecto de sus estudios, un 60% se concentra en programas de pregrado o programas no conducentes a un título, mientras que un 40% busca un post-grado¹⁸.

Es interesante constatar la importancia de los países asiáticos en el flujo de estudiantes a Australia, considerando sobre todo el hecho de que en general las culturas orientales funcionan de manera más colectiva y que conservan y promueven de forma vigorosa sus hábitos y costumbres.

7.-Propuesta de valor

7.1- Tareas de los usuarios

Aplicando los principios del Value Proposition Canvas, se definirán Tareas, Problemas y Ganancias para luego diseñar una propuesta de valor para el usuario que permite abordar y proveer respuestas para ellas.

Respecto de las tareas y como ya se mencionó anteriormente, se prestó especial atención a las tareas de:

1. Alimentación
2. Entretención / sociabilización
3. Generación de ingresos / disminución de costos.

7.2.-Problemas

Problema 1: Falta de fuentes de ingresos para estudiantes.

Al llegar un estudiante a su país de estudios, las finanzas personales suelen verse afectadas por los altos precios relativos. Muchas veces es difícil conseguir un empleo suficientemente flexible para compatibilizarlo con los estudios y existe una competencia creciente por este tipo de trabajos remunerados¹⁹.

Problema 2: Alimentación no adecuada ni saludable.

Ya sea por problemas de tiempo, dinero o falta de habilidades, la dieta de los estudiantes internacionales puede sufrir de alteraciones que afecten su salud y su desempeño académico. Las ofertas de los campus o los centros de negocios son limitadas, tanto culturalmente como a nivel de comidas saludables.

Problema 3: Espacio para cocinar.

Algunos estudiantes internacionales, se ven enfrentados a no contar con un espacio adecuado para preparar comida en sus casas. El elevado costo de

algunas ciudades obliga a los estudiantes a vivir en espacios pequeños en los cuales se hace inconveniente o conflictivo cocinar, lo que los obliga a buscar alternativas fuera de su hogar.

Problema 4: Costo de la alimentación.

Si bien los precios de las comidas preparadas en los campus universitarios tienden a ser menores que el mercado general, los precios se vuelven prohibitivos para estudiantes que no reciben ingresos en la moneda local. Adicionalmente, muchos estudiantes, estando fuera del campus, necesitan también una alternativa de buen valor y bajo precio para alimentarse y compartir con el resto de los estudiantes.

Problema 5: Efectos negativos del aislamiento.

Si bien las Universidades promueven el networking presencial entre sus estudiantes, los estudios muestran que la soledad social y personal de los estudiantes internacionales son un problema común²⁰. Los esfuerzos institucionales de vinculación de estudiantes son puntuales y generalmente apuntan al networking profesional, dejando de lado el aspecto más cultural y humano de la interacción. La creación de vínculos entre estudiantes locales e internacionales en un encuadre educacional, ayudando a estos últimos a rehacer mapas culturales en sus propios términos es clave para dejar atrás la soledad experimentada²⁰.

7.3.-Ganancias

Ganancia 1: Intercambio cultural.

Parte de la experiencia de estudiar internacionalmente tiene que ver con el acceso a culturas distintas. Las soluciones actuales para las tareas definidas no son capaces de abordar este acercamiento exhaustivamente, dejando un espacio para la creación de valor en materias de integrar todas las tareas en una sola experiencia.

Ganancia 2: Sociabilización presencial.

Muchas de las redes sociales no estimulan activamente el contacto presencial de sus participantes existiendo un potencial perdido en términos de riqueza de la experiencia social y de la calidez y espontaneidad que representa un intercambio cultural en persona, profundo y significativo.

Ganancia 3: Aprendizaje y Motivación.

Partiendo del supuesto que los estudiantes universitarios en general y más particularmente los estudiantes internacionales han optado por educarse para aprender de sus profesores y compañeros, existe también un potencial de aprendizaje y motivación que las actuales soluciones no ofrecen respecto de aprender nuevas recetas o tradiciones que se puedan incorporar dentro de sus estilos de vida.

Ganancia 4: Ahorro y Salud

Finalmente, la oferta actual de actividades sociales/culinarias que existe para los estudiantes no contempla una alternativa que permita crear valor en los ejes del ahorro y salud. Existe también acá un potencial real a ser explotado por la solución propuesta.

Estas tareas, necesidades y problemas se organizan en la primera parte del Value Proposition Canvas que se muestra en la siguiente figura.



Figura 4: Value Proposition Canvas: Jobs, Pains and Gains

8.- Propuesta de solución

Considerando los 'pains', 'gains' and 'jobs' previamente listados e inspirados en las nuevas economías compartidas y las positivas experiencias en las que ciudadanos comunes y corrientes han podido rentabilizar su tiempo, espacio, activos y habilidades generando valor para usuarios, es que nace el proyecto de Hungry Meals.

Hungry Meals es una plataforma web que conecta estudiantes universitarios internacionales y locales a través de una experiencia cultural centrada en una comida preparada de forma casera con el objetivo de establecer una comunidad social de personas que están actualmente insatisfechas con la oferta de alternativas de alimentación y sociabilización que provee el mercado convencional. Hungry meals se sitúa dentro del marco de lo que hoy se conoce como "Economías Compartidas".

Tal como Über lo ha hecho con el negocio de los taxis y Airbnb con la hotelería, Hungry Meals tendrá la oportunidad, en primera instancia, en el nicho de los estudiantes universitarios internacionales, de convertir al ciudadano común en un proveedor de servicios para otros ciudadanos comunes. La misión de Hungry Meals es crear una nueva experiencia de intercambio social que provee a su vez una alternativa a la limitada oferta de experiencias culturales de bajo costo y alto valor en los mercados maduros que atraen a los estudiantes internacionales y una forma de aprender a cocinar nuevos platos desconocidos y novedosos.

Adicionalmente, Hungry Meals, captura el gusto de los estudiantes por la comida y fomenta la expresión de su cultura, promoviendo un ambiente universitario integrador y estimulante. A diferencia de las cadenas de comida rápida, cafés y restaurantes de mantel largo, Hungry Meals provee una plataforma que conecta a sus usuarios, primero virtualmente y luego de forma presencial a través de una experiencia memorable desde el punto de vista social, cultural y culinario. Básicamente, Hungry Meals provee a los estudiantes de una oportunidad que, en inglés definimos como: 'be social, be cultural, be hungry!' (*sé social, sé cultural, ten hambre!*).

Este emprendimiento se ha pensado, en primera instancia, como un servicio de nicho con un alto potencial de escalamiento. El primer nicho a explorar será el universitario, por el gran volumen de estudiantes Universitarios internacionales en Australia y el apoyo que podría generar en comunidades

que cuentan con numerosos clubes sociales que se beneficiarán naturalmente de una alternativa que potencie el networking. Esta forma de comenzar tiene como propósito conseguir el volumen y la tracción necesaria para levantar interés, oportunidades y volumen de usuarios con un menor riesgo operacional y a una escala que permita comenzar con un financiamiento modesto, principalmente basado en la inversión del tiempo del equipo gestor.

Hungry Meals apunta a convertirse en un nuevo concepto social/cultural que permite a estudiantes la oportunidad de asistir de manera periódica y frecuente a eventos desarrollados por otros estudiantes de acuerdo a sus preferencias gastronómicas personales y sus intereses culturales. Esta oportunidad entrega beneficios sociales, culturales y económicos a anfitriones, asistentes y por supuesto a la comunidad universitaria en general. *Hungry Meals* se sitúa como una plataforma de vinculación que permite a estos dos tipos de usuarios interactuar a través de una experiencia única y memorable en torno a la gastronomía y la cultura las cuales según los estudios de mercado²¹ cuentan con un interés relevante y creciente en los estudiantes universitarios, precisamente el mercado de nicho que la plataforma servirá. A continuación se profundizará en la propuesta de valor de *Hungry Meals*.

8.1.-Operación y cadena de valor

Un usuario de *Hungry Meals* tendrá la oportunidad de registrarse en la plataforma web y ejercer dos tipos de rol dentro de una misma sesión: ser un anfitrión o ser un invitado.

Como anfitrión, el usuario podrá ofrecer un evento a la comunidad, definiendo fecha, hora, locación, precio por invitado, cantidad máxima de invitados, fecha de cierre de las inscripciones y obviamente un menú acompañado de una propuesta cultural. Esta oferta será compartida con todos los usuarios y quedará disponible hasta la fecha definida por el anfitrión.

Por el lado de los invitados, una vez en su sesión, podrá vitrinear los eventos que se realizarán en el futuro, filtrar los eventos de acuerdo a sus intereses, registrarse y pagar por adelantado su asistencia.

Luego de realizado el evento, tanto anfitriones como usuarios tendrán oportunidad de evaluar la experiencia de manera de generar un ambiente de confianza para futuros usuarios y así mejorar la calidad de los eventos.

Los eventos serán gestionados en un 100% por el anfitrión bajo las directrices y términos de servicio definidos por Hungry Meals. Dentro de estos términos y condiciones se encuentra una directriz que se hace esencial para lograr una oferta de valor adecuada y estable para los usuarios y tiene que ver con la estructura del evento, que deberá cumplir con requerimientos de pauta, procedimiento, duración, higiene y grado de involucramiento del anfitrión. Para esto existe una guía para el anfitrión que rescata el aprendizaje de las experiencias piloto (**Anexo 2: Guía del anfitrión de Hungry meals en 10 pasos**).

El propósito es conseguir una experiencia cultural distinta siempre bajo estándares de operación que contribuyan a la generación de confianza de los invitados y les permita disfrutar de un servicio consistente a pesar de contar con distintos anfitriones. El objetivo es generar una identidad de servicio, tal como ocurre cuando se abordan distintos taxis Über en los que se puede identificar la experiencia única de utilizar Über a través de ciertos detalles como el ofrecimiento de agua embotellada y caramelos o la forma de saludar que tienen los choferes. Así es como normando las pautas de comportamiento en ambos lados del servicio y evaluándolas, se obtiene un producto de calidad creciente y una confianza que permite mayor tracción y mejora los índices de recurrencia y la disposición a pagar e involucrarse como anfitrión por parte de los invitados.

Los beneficios de Hungry Meals desde el punto de vista del anfitrión pueden ser divididos en tres categorías

Oportunidad de generar un ingreso adicional.

La utilización del tiempo libre de los estudiantes en una actividad que pueda generar un ingreso adicional supone un beneficio atractivo para ellos. Hungry Meals permite al estudiante aprovechar su propia capacidad ociosa y la de su cocina y convertirlas en fuentes de ingreso sin compromisos que puedan afectar su desempeño académico y ajustado a la medida de sus capacidades y las del recinto que elija para llevar a cabo el evento.

Chances para sociabilizar y hacer más amigos y conexiones.

Los anfitriones pueden abrir las puertas de su cultura y su casa a nuevos estudiantes de alrededor del mundo, lo que les permitirá por un lado conocer distintas culturas y, por otro, insertarse de una mejor forma en el país en el que están viviendo y en la comunidad universitaria.

Compartir y practicar habilidades de cocina.

El anfitrión compartirá su talento de ser un 'chef-hogareño' creando el menú y diseñando la experiencia guiado por las directrices del manual del anfitrión de Hungry Meals.

Por otro lado, se cuenta con los beneficios para los invitados, categorizados en tres:

Oportunidad de comer bien y a un precio accesible.

Para los estudiantes internacionales, tener una dieta balanceada, sostener las finanzas personales y adecuar sus implica un desafío mayor, especialmente para aquellos estudiantes que provienen de países en que la paridad de la capacidad de compra les juega en contra. Hungry Meals apunta a entregar calidad a un precio razonable enfocándose también en proveer una alternativa competitiva en precio aprovechando los bajos costos que implica una comida preparada en casa.

Oportunidad de sociabilizar y hacer nuevos amigos.

Los invitados pueden hacer amigos en un ambiente neutro y no confrontacional con la oportunidad única de acceder a una cultura y una cocina distinta insertándose en la comunidad universitaria y creando lazos.

Oportunidad de aprender a cocinar.

Los invitados no sólo adquieren valor a través de la comida comiéndola, sino que también aprendiendo a prepararla, al presenciar y participar del proceso de creación de los platos y selección de los ingredientes, de manera de poder ampliar el repertorio propio de platos y eventualmente convertirse en un anfitrión de Hungry Meals.

Hungry Meals crea valor por diferenciación y precio. La propuesta ofrece una comida única con el valor agregado de la experiencia multicultural que además es competitiva en precio frente a las alternativas que tienen los estudiantes para comer. La disposición a pagar se basará en el deseo de los usuarios de conseguir este tipo de interacción presencial asistido por una plataforma que entregue la información necesaria para tomar una decisión y proyectar confianza además de ser conveniente en materias de navegabilidad, pago y notificaciones y de lo única y conveniente que logre ser la experiencia. La llegada continua de nuevos invitados y anfitriones y los vínculos de confianza que se formen podrán ser aprovechados para hacer crecer la base de clientes y enriquecer a su vez el abanico de experiencias distintas disponibles.

Hungry Meals ofrece un nuevo servicio a un mercado existente desatendido, en el sentido de entregar una experiencia de comida superior comparada con las otras alternativas disponibles para estudiantes universitarios. El servicio no requiere de un monitoreo extensivo para funcionar dada su naturaleza mediadora, lo que mantiene los costos de operación muy bajos basados en la sistematización del proceso de reserva, pago y rating. Este último punto es muy interesante sobre todo para minimizar el riesgo de entrada al negocio, ya que al estar diseñado para no necesitar capital intensivamente, el riesgo se reduce y el negocio resulta más escalable.

Como intermediario, Hungry Meals mejorará el servicio entregado a través del análisis de la información entregada por las herramientas de analítica web y la implementación de nuevas funcionalidades basadas en los datos recolectados. De esta forma, la plataforma irá ajustándose a las necesidades de los estudiantes universitarios y apuntará a un vínculo social incluso más fuerte que algunos servicios de 'social media' que se usan como

medio de reconocimiento de status social y promoción de actividades recreacionales entre jóvenes como Facebook o Twitter.

Más consistentemente y siguiendo la cadena de creación de valor, Hungry Meals proveerá valor a sus usuarios en 4 fases:

Fase 1: Conocimiento y difusión.

Para comunicar las características del servicio y difundir los eventos creados por los anfitriones se utilizarán dos canales: las campañas digitales y la difusión presencial en stands físicos presentes en ferias y reuniones sociales. Aprovechando el hecho de que el segmento objetivo al que se apunta exhibe un uso intensivo de las redes sociales e internet, una forma efectiva de llegar a ellos será a través del marketing digital. Más allá de esto, se deberá prestar especial atención a otra parte esencial de la propuesta de valor de Hungry Meals que tiene que ver con llevar la interacción desde el mundo de Internet hasta el mundo presencial. El uso del boca a boca y la presencia física de la marca en la universidad, colaborará con la sensación de cercanía que se quiere lograr, especialmente en el lanzamiento de la empresa. La experiencia de la realización de los eventos ha dejado en evidencia la importancia y el desafío que implica generar una red de confianza y seguridad, por lo que el contacto presencial se hace esencial en una primera etapa para generar la confianza y la tracción necesaria.

Fase 2: Proceso y medio de pago.

Validado por las preferencias de anfitriones e invitados, el proceso de compra será realizado íntegramente online de manera de no contaminar la experiencia presencial, facilitar la operación para el anfitrión y entregar comodidad y trazabilidad a los invitados.

Fase 3: Entrega (Delivery).

Esta es una parte clave del servicio y es particularmente sensible porque no se realiza bajo el control de Hungry Meals. El desafío radica en que son los anfitriones de Hungry Meals los responsables de la entrega del servicio. Para esto se hace esencial la estandarización del servicio entregado mediante la guía del anfitrión mencionada anteriormente, que cuenta con pasos, buenas prácticas y requerimientos tanto de la comida que se realizará como de la dinámica de la experiencia en general. Esta guía ya tiene una primera versión (**Anexo 2: Hungry meals Host Guide in 10 steps**) basada en las experiencias recopiladas y será complementada mediante la retroalimentación obtenida en la etapa de evaluación mediante un instrumento que permita recoger y medir la satisfacción usuaria.

Fase 4: Post Ventas:

Al terminar los eventos, tanto anfitriones como invitados tendrán la opción de evaluar la experiencia en general y a los usuarios en particular. A través de esto se pretende generar confianza en el sistema y premiar y difundir a aquellos usuarios que proveen más valor a la comunidad.

Es así como se completa el Value Proposition Canvas, con los principales creadores de valor, las soluciones a los problemas del usuario y la definición del servicio que se proveerá, lo que se puede expresar gráficamente en la siguiente figura:

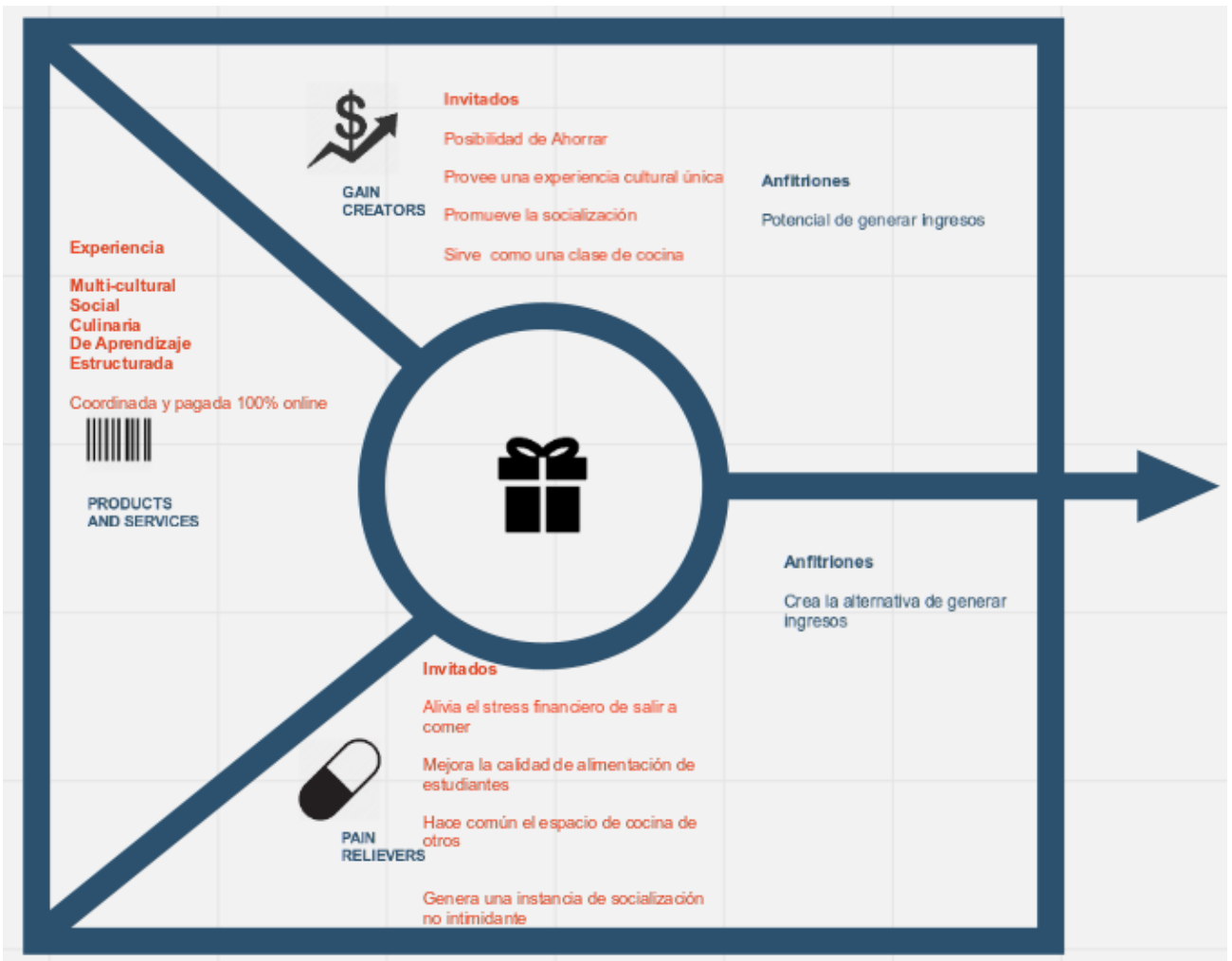


Figura 5: Value Proposition Canvas: Products & Services, Gain creators, Pain relievers

Finalmente, se puede definir a Hungry Meals como una plataforma de vinculación que intermedia la relación de dos actores que se vuelven interdependientes: el anfitrión y los invitados. Se requerirá la participación y el pago de una cantidad determinada de invitados para que un evento realizado por un anfitrión se lleve efectivamente a cabo. Esto también contribuye a la conveniencia económica del modelo, al asegurar que el evento será no tan solo una experiencia positiva para ambos tipos de usuarios sino que será rentable para el anfitrión y económicamente conveniente para los invitados.

El anfitrión deberá asegurar la calidad del evento mediante la satisfacción de los invitados en materia de calidad de la clase, la comida, ambiente/atmósfera, valor cultural, dinámica y limpieza. Esto le permitirá obtener calificaciones positivas y ser un anfitrión atractivo para futuros invitados. Esta relación anfitrión/invitado es esencial para garantizar la continuidad del modelo de negocio ya que, como se verá cuando se analicen

las experiencias, un buen servicio será un incentivo para que los invitados consigan la motivación necesaria para realizar sus propios eventos, engrosando la oferta y haciendo el negocio cada vez más grande. En este sentido, el negocio depende en gran medida de una generación de valor continua por parte de los anfitriones, de los invitados y el rol de difusión y operacionalización que entrega la plataforma.

8.2.-El rol de la empresa:

Existe claridad respecto de las tareas que realizarán anfitriones e invitados, pero ¿Cuál es el rol de Hungry Meals como empresa en la creación de valor?

La plataforma de Hungry Meals tendrá como misión

1.-Capturar, recibir y difundir las ofertas de eventos de sus anfitriones.

A través de su sitio web, Hungry Meals recibirá a los estudiantes de universidades particulares, quienes tendrán la oportunidad de crear una cuenta con la cual podrán publicar eventos en los cuales serán anfitriones. Estos eventos serán difundidos en la plataforma de acuerdo a las preferencias y el comportamiento previo de los usuarios. Adicionalmente, el marketing digital será parte del servicio que entregará la plataforma. La difusión también será realizada en redes sociales y con herramientas de marketing por correo electrónico con el propósito de hacer crecer la red, proveer un valor tangible para los anfitriones que pagarán una comisión por cada invitado que reciban y motivar a los usuarios ya registrados a retomar su actividad en el sitio.

2.-Capturar las inscripciones de los invitados.

La plataforma será capaz de capturar y almacenar las inscripciones de los usuarios a los eventos y proveerá una interfaz para que los anfitriones puedan gestionar las inscripciones y comunicarse con los invitados.

3.-Gestionar los pagos.

Además de poder capturar la inscripción, la plataforma deberá poder generar una reserva en la tarjeta de crédito del invitado para después ejecutar una captura diferida del monto acordado. Esta etapa es crucial para el modelo de negocios de Hungry Meals, ya que de esta forma el anfitrión obtiene su ingreso y Hungry Meals logra obtener la comisión. La reserva y captura será diferida de manera de asegurar la realización del evento (podría ser suspendido eventualmente por falta de quórum). Así es como, al completar el quórum necesario para la realización del evento, el anfitrión confirmará su realización mediante una orden online de captura de las reservas realizadas a las tarjetas de crédito de los invitados.

4.-Proveer un sistema de calificaciones a anfitriones e invitados.

La confianza es una de las bases para el éxito de las iniciativas de economías compartidas. Hungry Meals proveerá de reseñas y calificaciones para sus usuarios de manera de colaborar con la elección adecuada de las personas que se quiera conocer y privilegiará a aquellos usuarios bien calificados. De esta forma los usuarios podrán inclinarse por vivir experiencias con otros usuarios de buena reputación para mantener una comunidad en donde todos se vean beneficiados.

Hungry Meals no intentará normar las interacciones fuera de la plataforma y si un usuario quisiera difundir y cobrar por su propio evento, naturalmente, estará en su derecho de hacerlo. Ahora, existen tres motivos importantes que justifican la conveniencia de contar con Hungry Meals como intermediario las cuales tienen relación con la provisión del valor al usuario.

1.-Alcance de la difusión: Para un anfitrión que opte por realizar eventos periódicos, contar con difusión en redes sociales y dentro de la misma aplicación de Hungry Meals y sus medios de contacto a través de correo electrónico será esencial. Esto, principalmente por el crecimiento proyectado y la búsqueda de experiencias distintas de cada invitado quien buscará distintos anfitriones dentro de la misma plataforma para hacer su experiencia más diversa y enriquecedora. Los invitados se benefician de tener un catálogo único de eventos de los cuales elegir. Esto motivará a los anfitriones a participar de este catálogo de referencia. Adicionalmente, la plataforma tendrá la ventaja de llenar las vacantes para un evento de forma más rápida, ya que llegará a una cantidad mayor de personas. Decidir ser anfitrión de un evento privado difundido sólo por el anfitrión lo hace de

menor alcance y exposición y excluye a nuevos usuarios de la plataforma que son potenciales invitados.

2.-Seguridad: Si bien Hungry Meals no hará una revisión de antecedentes de los comensales, sí procurará que aquellos inscritos cuenten con un email registrado de la universidad para proveer más seguridad al anfitrión y en general a todos los invitados. Contar también con un sistema de evaluaciones y reseñas permitirá al anfitrión poder filtrar a aquellos invitados indeseables y acercarse más a saber a priori quiénes son los invitados que comerán en su casa.

3.-Gestión de pagos y reservas: Lidar con la gestión de los pagos y las reservas es de un costo alto para el anfitrión. Tener que recibir dinero en efectivo, hacer seguimiento de los pagos en su cuenta del banco o tener que hacer devoluciones por no asistencias significa una incomodidad. Hungry Meals transparenta el proceso y permite al anfitrión concentrarse en diseñar e implementar una experiencia cultural valiosa para sus invitados sin asumir el riesgo de no pago ni el costo de administración.

Ninguna de estas razones impedirá que existan anfitriones que decidan implementar un modelo de gestión individual, pero es claro que el uso de Hungry Meals cuenta con motivaciones suficientes para ser utilizado sobre todo para aquellos anfitriones que quieran llegar a más personas y realizar varios eventos en un mes.

Con una propuesta de valor definida se realizará el ejercicio de esquematizar los elementos en un Business Model Canvas, según la sugerencia del modelo de Design Thinking.

8.3-Análisis en torno al modelo de Business Model Canvas (BMC)

El Business Model Canvas, permite identificar gráficamente cuáles son los generadores de valor para el negocio. De acuerdo a este "framework", se deben definir 9 elementos para redondear el modelo, los cuales servirán para identificar actividades clave y posteriormente analizar y proyectar el futuro del negocio:

1. Socios Clave

- a. **Universidades:** Se beneficiarán directamente de contar con actividades que unen y generan valor de networking en la comunidad. Se espera un involucramiento en materias de facilitar el acceso a los usuarios y apoyos logísticos para la instalación del negocio.
- b. **Clubes Sociales:** Encontrarán en Hungry Meals una oportunidad de convocar socios y organizar sus eventos. Se espera contar con el uso intensivo y la promoción de la plataforma.
- c. **Ferias gastronómicas:** Contarán con una oferta mayor para sus usuarios. Se espera contar con soporte en la promoción de la iniciativa.

2. Actividades Clave

- a. **Continuidad Operacional:** Para la provisión de un servicio como el propuesto por Hungry Meals se requerirá que tanto la aplicación web como los sistemas de pago cuenten con continuidad y disponibilidad 24/7 para los usuarios.
- b. **Difusión:** El crecimiento de la base de clientes es esencial para el éxito de este modelo de negocios. La difusión en las universidades y clubes sociales y una buena estrategia de marketing digital serán clave para obtener la difusión adecuada.
- c. **Relaciones Públicas:** La comunicación constante con actores importantes de la comunidad universitaria, se proyecta como un factor relevante para la consecución de las metas del negocio. Ser parte de quienes contribuyen a la misión y los objetivos de universidades y clubes es una actividad clave para

situarse como un referente de desarrollo cultural y networking universitario.

- d. Control:** Con el propósito de generar confianza mediante la provisión de un servicio de calidad estandarizado, ejercer control sobre las actividades del anfitrión será muy importante para hacer crecer de forma sustentable la base de usuarios.

3. Recursos Clave

- a. Tecnológicos:** Los sitios web requeridos para poder operar incluyendo sus integraciones con proveedores externos como los procesadores de pago son un recurso clave para este modelo de negocios.
- b. Equipo de trabajo:** Se deberá contar con un equipo apropiado para realizar las actividades clave propuestas. Estas actividades serán llevadas a cabo, al menos en una primera instancia, por el equipo fundador.

Estos tres primeros elementos se traducen en costos

4. Costos

- a. Tecnología**
- b. Equipo**
- c. Marketing**
- d. Relaciones Públicas**

5. Propuesta de Valor

- a. Para el anfitrión:** Una oportunidad para complementar sus ingresos ejercitando sus aptitudes culinarias sociabilizando con sus invitados.
- b. Para el invitado:** Una experiencia cultural y de aprendizaje única y familiar de bajo precio en torno a una comida saludable.

6. Relación con el cliente

- a. Comunidad:** Hungry Meals apunta a crear una comunidad de usuarios que se vinculen en torno a experiencias multi culturales a través de la plataforma y la celebración de eventos.

- b. Confianza:** Esta comunidad se basará en la confianza en un servicio estandarizado y de calidad que garantiza también la seguridad y el bienestar de sus miembros.

7. Segmento de clientes

- a. Estudiantes universitarios internacionales:** Este es el segmento principal para el cual fue diseñado el servicio por la cantidad de valor que se puede proveer.
- b. Estudiantes universitarios locales:** Este será un segmento secundario que irá creciendo en la medida que el servicio se vaya consolidando y vaya aportando un valor más consistente.

8. Canales de distribución

- a. Digital:** Los clientes serán principalmente contactados e interactuarán con la plataforma virtualmente a través del sitio web/mobile.
- b. Presencial:** Con el propósito de acercar la marca a los clientes y reforzar el punto de lo importante que es llevar el vínculo digital al ámbito presencial, Hungry Meals estará presente también de forma física a través de sus representantes en ferias gastronómicas, clubes sociales y emprendimientos

9. Fuentes de ingreso

- a. Comisiones:** Hungry Meals cobrará una comisión por cada invitado de cada evento realizado.

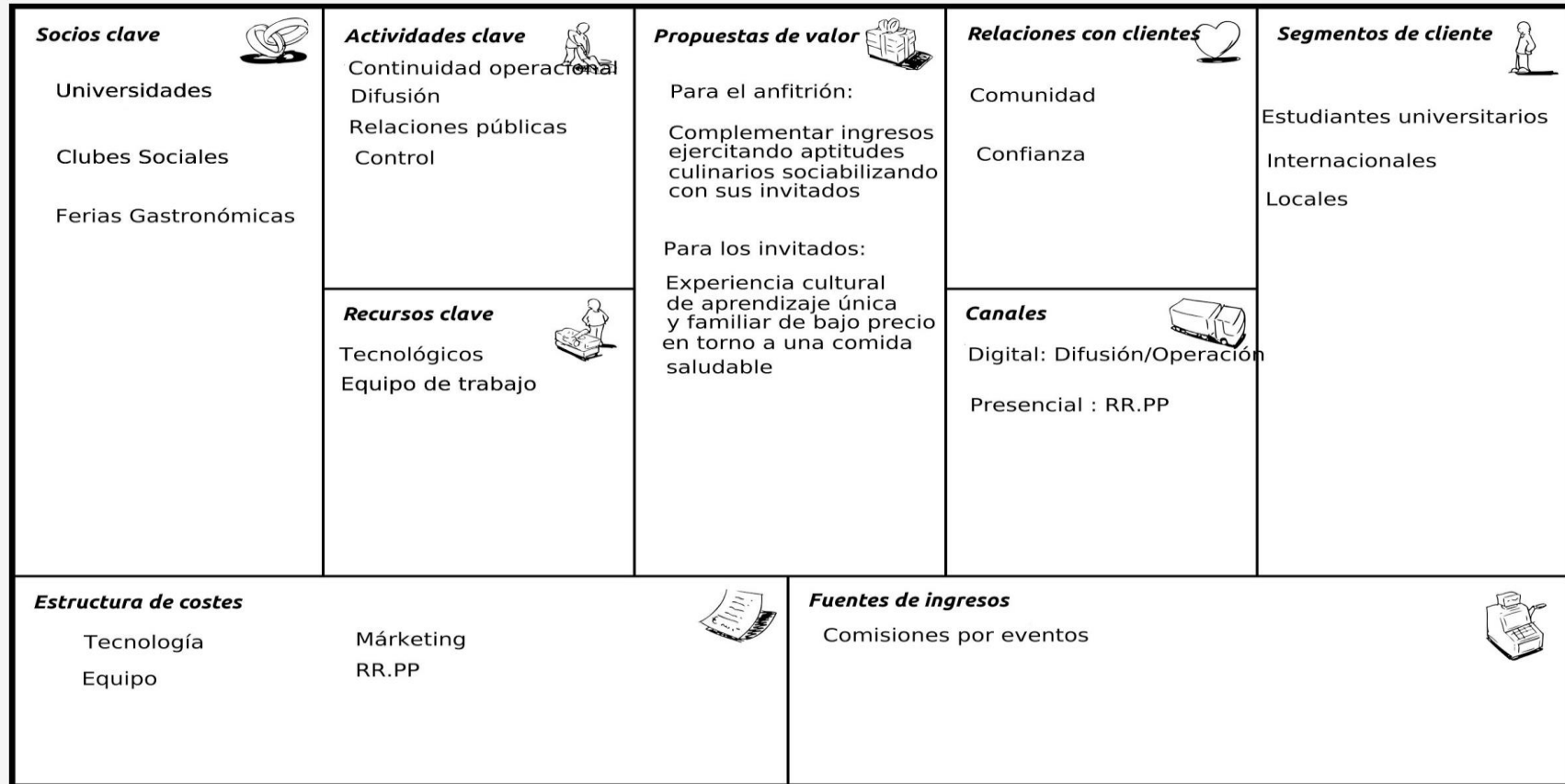
Los 9 elementos anteriores se pueden resumir en el Business Model Canvas Diagram que se exhibe a continuación.

Business Model Canvas

Diseñado para:

Diseñado por:

El: Día Mes Año
Iteración: 1^{er}



empresaagil.com traducción del original de www.businessmodelgeneration.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Figura 6: Business Model Canvas

9.-Competencia

Existen diversos competidores que ofrecen principalmente productos sustitutos de la alternativa que ofrece Hungry Meals. En este espectro se encuentran las cadenas de comida rápida o restaurantes tradicionales de bajo precio y costo en donde la experiencia cultural no es el foco principal. Adicionalmente, en los últimos años han sido creadas otras plataformas de vinculación, principalmente marqueteadas a turistas y clientes de mayor poder adquisitivo que aquellos definidos como el segmento objetivo de Hungry Meals. Se analizarán las alternativas reales que tiene un estudiante de la Universidad de Queensland para proveer un caso real de base para analizar la competencia.

Las inmediaciones del campus de St. Lucia de UQ ofrece los siguientes recintos de comida tradicional y cafés que apuntan precisamente al segmento de estudiantes universitarios internacionales y locales:

Competidor	Locación	Ventajas	Diferenciación	Rango de Precios
Pizza Caffè	St Lucia	Conveniencia Buena atmósfera al aire libre	Rápido Ruidoso Fácil para sociabilizar	\$15-\$30 AUD
Red Room	St Lucia	Atmósfera local Alcohol Abierto hasta tarde Vende comida (platos)	Orientado a la fiesta Ruidoso Fácil para sociabilizar	\$20-\$40 AUD
The Royal Exchange Hotel	Toowong	Alcohol Cerca del transporte público Abierto hasta tarde Vende comida (platos)	Orientado a la fiesta Ruidoso Fácil para sociabilizar	\$15-\$30 AUD
Sizzler	Toowong	Buffet de todo lo que puedas comer Cerca del transporte público	Orientado a la fiesta Ruidoso Fácil para sociabilizar	\$20-\$40 AUD

Tabla 1: *Diners tradicionales cercanos al campus St. Lucia de la Universidad de Queensland*

Se puede constatar cómo algunas de las ofertas cercanas al campus y a sus estudiantes pueden llegar a precios razonables para un estudiante. Ahora, su aporte cultural de sociabilización y la calidad de la comida en sí es bajo comparándolo con una cena hecha en casa por alguien que planeará una velada en torno a la cultura que da origen a esa comida.

En un análisis amplio, los competidores indirectos a la alternativa ofrecida por Hungry Meals son los restaurantes de comida rápida, los cuales juegan un papel importante en la vida de la población Australiana. La industria de comida rápida es un competidor dominante en esta industria por su conveniencia aunque se ha exhibido un cambio en las tendencias de consumo que han comenzado a favorecer alternativas más sanas de alimentación²¹. Es esta tendencia uno de los argumentos que sostienen la propuesta de valor de Hungry Meals, ya que el conocimiento y explicación de todos los ingredientes y procedimientos será parte de la experiencia ofrecida en los eventos, contribuyendo a la generación de confianza y la protección de la salud de los invitados. En Australia, los precios de una combinación de un sándwich, papas fritas y bebida, supera los \$10 AUD. Estos restaurantes ofrecen un ambiente de bajo valor para los asistentes, partiendo por la incomodidad de los locales y el bajo valor de sociabilización y cultura.

Los restaurantes tradicionales y cafés también aparecen como un competidor fuerte. Este tipo de restaurantes combinados con negocios de catering generaron casi 10 billones de dólares de ingresos en Australia el año 2007²² y representan también una característica del estilo de vida Australiano. Más aún, se puede verificar la preferencia (más de un 65% de estos ingresos) por consumir los productos en el restaurant dejando el take-away en menos de un 5%). En contraste, podemos ver que esta alternativa no es usada con frecuencia por nuestro segmento de mercado, principalmente por el alto precio de la comida en este tipo de recintos. Aun así, estos competidores ofrecen una experiencia social agradable y de muy buena calidad.

La ventaja competitiva de Hungry Meals frente a esta competencia, tiene que ver con el enriquecimiento cultural de la experiencia de salir a comer a un precio más conveniente, combinando así las diferencias en la propuesta de valor de los competidores agregando a la ecuación la oportunidad de aprender más profundamente de la gastronomía y las costumbres de otras culturas.

Similarmente y aprovechando las ventajas recién presentadas, existen otros competidores que se acercan un poco más a ser un sustituto del producto que Hungry Meals ofrecerá.

Es el caso de la plataforma Israelí ahora con base en San Francisco Eatwith.com, lanzada el año 2011 en la que los invitados pueden contratar anfitriones que van desde chefs profesionales hasta amateurs. Esta

plataforma comenzó con un modelo distinto a Hungry Meals ofreciendo eventos cerrados y luego se expandió a las experiencias abiertas, tal como propone Hungry Meals. Ahora, el público objetivo al cual apunta esta plataforma es de un mayor poder adquisitivo, incluso apuntando, de acuerdo a su CEO, a turistas y viajeros. Esta plataforma está disponible en 30 países y ya tiene más de 5.000 usuarios y aunque se ha debatido muchísimo respecto de lo rentable que puede resultar este negocio si se le compara con otras iniciativas de economía compartidas, ya EatWith por sí solo ha logrado una inversión de \$8M de USD ²³ en la última ronda de financiamiento en la que participaron. Una experiencia, tiene para los invitados un precio que va desde los \$35 a los 75 dólares americanos por invitado y recolecta una comisión de un 15% sobre el precio de cada asistente, lo que es, sin duda un precio que se escapa de lo que un estudiante internacional de pre grado o incluso post grado está dispuesto a pagar.

Otros competidores que se asemejan a Hungry Meals son Mealsharing.com, Feastly.com y Grub Club todos también con un target de cliente maduro y de alto poder adquisitivo y un modelo de negocios que se basa en cobrar una comisión cercana al 15%. Si bien existen soluciones similares a Hungry Meals, el modelo de roll out y específicamente el nicho universitario al que está dirigido Hungry Meals lo diferencia de su competencia y pavimenta el camino para otras formas de generación de ingresos para la compañía al estar vinculado estrechamente con las universidades y clubes sociales.

HungryMeals encuentra un nicho en la conveniencia, entregando una experiencia más rica y completa que sus competidores en el atributo precio y más accesible en términos monetarios que las alternativas que entregan experiencias más sofisticadas y valoradas.

10.-Experiencia y trabajo de campo

Siguiendo las recomendaciones de las metodologías inspiradas por el Design Thinking, se crearon experiencias prototipo durante el año 2015. En total se realizaron seis eventos de diversas convocatorias y perfiles culturales. Cada evento tuvo un precio por invitado que fluctuó entre \$15 AUD y \$23 AUD y se cobró una comisión al anfitrión de un 10% del precio pagado por cada asistente. En cada uno de los eventos participaron entre 6 y 25 invitados dependiendo del tamaño del recinto y la capacidad del anfitrión. Hasta este punto toda la coordinación fue realizada mediante la red social facebook y la difusión también fue a través de este medio y el boca a boca. El pago se realizó en efectivo en el mismo evento. La ejecución de estos eventos prototipo tuvo como objetivo recopilar datos que proporcionarían información interesante respecto de actitudes de anfitriones e invitados y que develaran los factores más sensibles de la operación.

Los eventos realizados fueron los siguientes

- Malaysian Dinner
- Chilean Dinner
- Vietnamese Lunch
- Indonesian Lunch
- Argentinian Brunch
- Turkish Dinner

Los resultados monetarios obtenidos luego de la realización de los eventos se resumen en la siguiente tabla

Evento	Precio por invitado	No. of Guests	Ingresos	Costos	Margen
Malaysian Dinner	\$15	6	\$90	\$20	\$70
Chilean Dinner	\$10	25	\$210	\$73	\$137
Vietnamese Lunch	\$12	14	\$168	\$95	\$73
Turkish Dinner	\$14	7	\$77	22	\$55
Argentinian Brunch	\$14	7	\$77	17	\$60
Indonesian Lunch	\$15	6	\$90	\$25	\$65

Tabla 2 : Tabla Resumen de eventos realizados

Se puede ver en la tabla, como en un evento que considera una cantidad moderada de invitados (6-7), los anfitriones lograron un margen de entre \$55 AUD y \$70 AUD.

Además de aprovechar la experiencia y obtener una validación operacional del proyecto, se tomaron algunas medidas para interpretar de forma

cuantitativa las opiniones y expectativas tanto de anfitriones como de invitados respecto de la experiencia, obteniendo datos previos y posteriores a los eventos de manera de generar un aprendizaje para el equipo e incorporar y priorizar los factores más importantes dentro del modelo. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

Encuesta previa a convertirse en anfitrión

Para los eventos que se realizaron, se hizo una encuesta previa a la realización del evento a los anfitriones (**Anexo 5: Become a Host**), de manera de conocer las expectativas que tienen ellos tanto como usuarios de la plataforma como del resultado del evento. Han sido 9 los anfitriones que han respondido esta encuesta. Podemos constatar que la moda de frecuencia de disposición a ser anfitrión de un evento es de una vez al mes, la totalidad de ellos serían hosts en sus propios hogares para un promedio de 9 invitados a un precio promedio de \$15 AUD (con un mínimo de \$10 y un máximo de \$22.5), haciendo un buen match con los resultados obtenidos con disposición a pagar de los estudiantes y exhibiendo una capacidad de recepción muy alta.

Ahora, desde un punto de vista cualitativo, la encuesta post evento para anfitriones (**Anexo 3: Encuesta para anfitriones post evento**) deja el siguiente resumen:

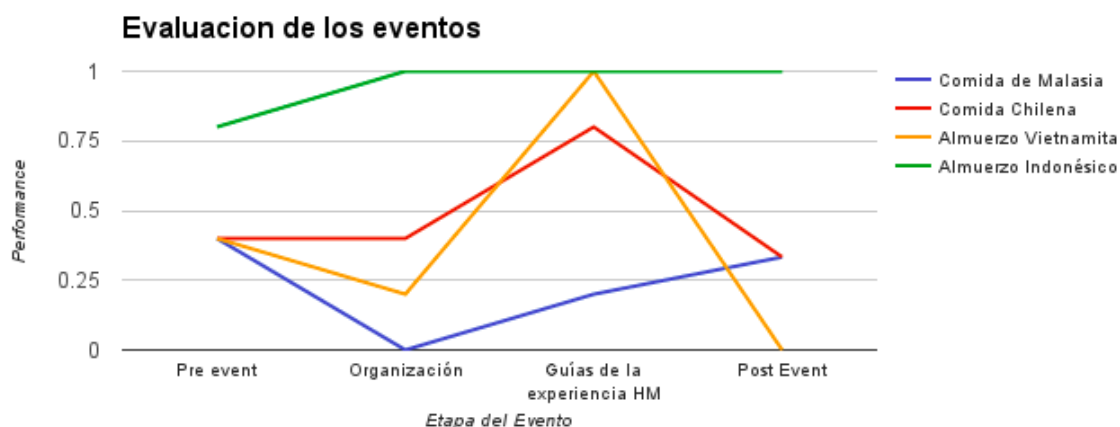


Figura 7: Evaluación de los eventos

Resumen					
	Pre-evento	Organización	Guías de la experiencia HM	Post Event	Total
Comida de Malasia	0.4	0.0	0.2	0.3	0.3
Comida Chilena	0.4	0.4	0.8	0.3	0.6
Almuerzo Vietnamita	0.4	0.2	1.0	0.0	0.5
Almuerzo Indonésico	0.8	1.0	1.0	1.0	1.3

Tabla 3: Tabla resumen de evaluación de los eventos

En esta encuesta, los dos resultados más relevantes tienen que ver con lo que se puede mejorar en materias de la experiencia y la organización del negocio y los eventos y la necesidad de comenzar a generar un estándar de calidad replicable y suficiente para entregar valor. También se puede ver que existe una disposición de la mitad de los anfitriones de repetir la experiencia.

Encuesta de Experiencia Multi Cultural

Como complemento a la encuesta anterior y con el propósito de entender actitudes reportadas de usuarios dentro del universo definido, se realizó una encuesta de Experiencia Multicultural, la que cuenta con diversas preguntas respecto de la disposición a participar en diversos tipos de actividades sociales. (**Anexo 4: Cross Cultural Experience Survey**). La participación fue de 55 estudiantes de los cuales la mayoría fue de Asia y Australia. Se encontró que sólo 3 estudiantes no estarían dispuestos a participar bajo ninguno de los dos roles propuestos por Hungry Meals (anfitrión o invitado), mientras que 24 estarían dispuestos a participar en ambos roles. Finalmente, 28 personas están dispuestas a participar solamente como invitado.

La encuesta mostró también que la mayoría de los estudiantes o cocinaban en sus casas (66.9%) o empleaban 'bastante' tiempo cocinando en ella (27.6%). Adicionalmente, el 33.9% de los estudiantes tiene un interés general por la comida. Los estudiantes reportaron que el sabor, el precio y la conveniencia eran los factores más importantes a la hora de elegir dónde comer. El concepto de Hungry Meals se ajusta a las preferencias reportadas en estos tres aspectos.

Otro resultado interesante de esta encuesta es la constatación de la disposición a pagar por el acceso a un evento cultural y en general cuánto paga un estudiante internacional en una velada con amigos



Figura 8: Disposición a pagar por eventos culturales

Existe un alto porcentaje de estudiantes internacionales (72%) dispuestos a pagar a partir de \$10 AUD por una experiencia cultural en un evento. Naturalmente, las respuestas se concentraron en la disposición a pagar

menor aunque un porcentaje no despreciable de un 10% pasó a la segunda alternativa más cara.

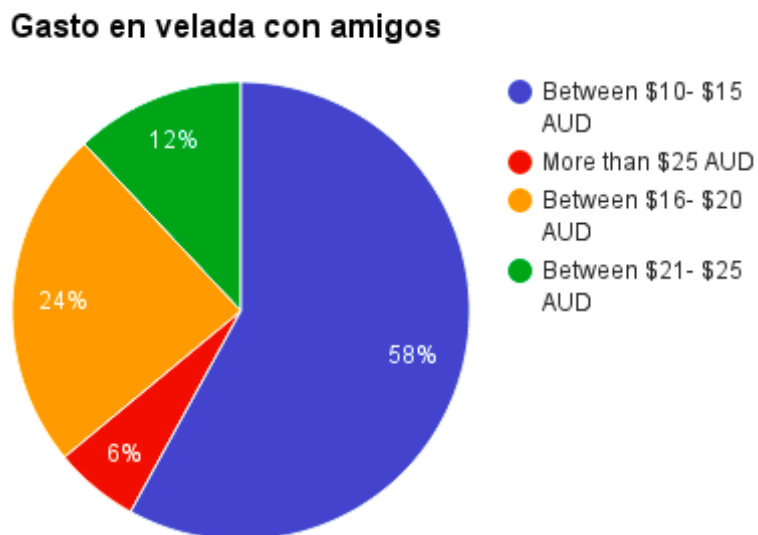


Figura 9: Gasto promedio en velada con amigos

Por otro lado, en la figura anterior se puede ver que consistentemente el gasto en una velada se concentra en las alternativas \$10 AUD-\$15 AUD y \$16 AUD-\$20 AUD dejando un espacio (18%) también para alternativas más caras que sobrepasan los \$20 AUD.

Encuesta post evento para invitados:

Después de los eventos piloto se realizaron encuestas de opinión a aquellos invitados asistentes (**Anexo 6: Guests Post Event Survey** y **Anexo 7: Resultados Encuesta Piloto**). Los invitados calificaron el evento como una buena velada y un excelente valor por el precio. También se reportó que los principales motivos de asistencia fue conocer personas nuevas, aprender nuevas formas de preparar comida y estar en contacto con nuevas culturas.

Adicionalmente, la encuesta reveló la disposición de los invitados a ser anfitriones en un futuro y logró capturar retroalimentación respecto de formas de pago y si es que la velada había satisfecho sus expectativas.

Las experiencias realizadas contribuyeron a entender cuáles serán los criterios de evaluación clave desde el punto de vista económico, operacional y relacional. La realización de estos pilotos de operación pavimentó la ruta para la realización de una evaluación del proyecto con bases reales, de manera de disminuir el riesgo de sólo realizar encuestas de opinión que podrían entregar indicadores que no tuvieran una relación sustancial con la realidad.

11.-Producto mínimo viable (Minimum viable product : MVP)

Con el propósito de hacer el lanzamiento del proyecto integrado, el equipo de Hungry Meals decidió desarrollar una aplicación web con soporte móvil para comenzar una operación liviana pero completamente autónoma que contenga la funcionalidad mínima que agregue el valor esperado a los clientes sin incurrir en riesgos financieros y operacionales inapropiados ni esfuerzos desmedidos que puedan mermar el desempeño del equipo.

Esta aplicación es un MVP (minimum viable product) que se ajusta a la necesidad de ir construyendo un producto adecuado a las necesidades de los clientes de forma iterativa y eficiente permitiendo que el equipo no pierda foco ni momentum. De acuerdo a Lean Stack²⁴, un MVP puede ser definido de dos maneras: (a) La versión de un nuevo producto que permite al equipo recolectar la mayor cantidad de aprendizaje validado acerca del cliente y (b) la cosa más pequeña que se pueda construir que permita poder iterar rápidamente en el ciclo construir/medir/aprender.

De este modo, la construcción del MVP de Hungry Meals incluye las interacciones básicas que generarán la mayor cantidad de valor al cliente e incluye mediciones tecnológicas de comportamiento para entender cuáles son los cuellos de botella del proceso, los casos de uso más y menos relevantes y proveer información respecto de las dificultades de conversión. Todo esto, con el propósito de construir o ajustar funcionalidades para otorgar más valor y volver a iterar sobre la solución.

Hoy este MVP cuenta con la siguiente funcionalidad (**Anexo 8: Capturas de pantalla de funcionalidades**):

- Login de usuarios
- Creación de eventos
- Moderación de eventos
- Display de eventos
- Inscripción en Eventos

- Pago mediante reserva y captura diferida mediante tarjeta de crédito a través de Stripe
- Rating de eventos
- Manejo de perfil de usuarios
- Captura de web analytics

Este mínimo producto viable comenzará a utilizarse a partir de mayo del año 2016 capturando retroalimentación de los clientes que se incorporará dentro de los futuros procesos de desarrollo del sistema.

12.-Evaluación

El equipo de Hungry Meals ha recorrido un camino considerable sin contar con financiamiento externo, deudas ni riesgos desproporcionales. En este contexto, ad portas del lanzamiento de su MVP y ya con experiencias positivas derivadas de los prototipos realizados, es que se propone realizar una evaluación económico/financiera de su modelo de negocios pensando en una operación liviana que permita generar ingresos que financien el crecimiento de la empresa.

La proyección del futuro de Hungry Meals se realizará a partir de la evaluación del modelo de negocios y operación en la situación actual partiendo desde el nicho universitario, en particular en la universidad de Queensland y expandiéndose de forma progresiva a otras universidades del estado de Queensland. Esta evaluación se realizará a 4 años considerando que el 90% de los emprendimientos no logra ser financiado de manera sustancial antes de los tres años²⁵ y que, una vez cumplido con este plazo, se tendrá una noción real del valor que se aportará a la comunidad universitaria y a la empresa en sí misma. Adicionalmente, luego de este periodo, se deberá considerar una nueva estrategia de expansión a otros estados dentro de Australia u otros países, principalmente basados en los resultados obtenidos y en consideraciones respecto de consecución de capital. Las conclusiones de la evaluación darán la pauta para sugerir los pasos a seguir en materias de fuentes de financiamiento, expansión fuera del nicho universitario y diversificación.

Se comenzará con la descripción del equipo fundador, para entregar una noción respecto de sus capacidades de liderar este proyecto para luego continuar con un análisis bajo el framework RWW. Se describirá el modelo de negocios y se proyectarán los flujos de caja de la empresa. Se discutirá en torno a ciertas experiencias análogas de las cuales se pueda extraer conocimiento relevante para seguir abordando las implicancias legales, algunas extensiones al modelo de negocio y, finalmente, analizar las fortalezas y debilidades que presenta Hungry Meals en relación al mercado y las oportunidades y amenazas que el mercado exhibe en relación a Hungry Meals agrupándolas visualmente utilizando el modelo SWOT.

12.1.-Equipo de Hungry Meals

Es importante considerar que para este proyecto se requiere un equipo que no tan solo realice una labor extraordinaria en materias de planificación y diseño del servicio, sino que además sepa ejecutar de manera excelente una operación que permita generar el valor y la confianza esperadas, de manera de obtener el nivel de tracción que se requiere para cumplir con la misión del emprendimiento y generar suficientes ingresos para mantener la sostenibilidad del proyecto.

El equipo de Hungry Meals consta de cuatro estudiantes universitarios de pre y post grado que cuentan con backgrounds diversos y adecuados para comenzar con la operación del proyecto.

Esteban Errázuriz

Psicólogo y MBA de la Universidad de Queensland y la Universidad de Chile. Ha liderado distintos start-ups que combinan el uso de tecnología con la creación de valor social. Ha participado en distintas incubadoras en Chile, incluyendo IncubaUC y Boosterup. El año 2009 ganó el premio al emprendimiento social joven entregado por la Corporación de estudios Latinoamericanos y el premio de Desafío Innovador del banco BCI (2013). Ganador del Segundo concurso de capital semilla de Corfo con la plataforma de educación Garoo.

Sebastián Varas

Ingeniero Industrial con mención en tecnologías de la información de la Pontificia Universidad Católica de Chile. MBA de MGSM y la Universidad de Chile. Fundador y director de operaciones y Tecnología de Pegas con Sentido, la primera agencia de Headhunting certificada B en latinoamérica apoyada por Corfo a través de Fundación Chile y Contact Chile.

Hasan Emre Mirioğlu

Hasan tiene experiencia tanto en la industria de la comida, como también en el rubro de la energía y el área inmobiliaria en Turquía y los Emiratos Árabes Unidos. Participó en la gestación del proyecto inmobiliario REIDIN.com que se ha convertido en un negocio muy rentable en menos de un año. El año 2011, co fundó la compañía Mirbaba Biodiesel Company en Turquía.

Nurhidayah Shamsul Tajri

Nurhidayah ha desarrollado su carrera en finanzas en la industria de las telecomunicaciones en Malasia, con especialización en Marketing, desarrollo de negocios y servicio al cliente.

Dayan, Esteban y Hasan han trabajado juntos presencialmente en su paso por la Universidad de Queensland el año 2015 y han incorporado a Sebastián por su perfil tecnológico y su experiencia en emprendimiento. La decisión de comenzar el roll out de la empresa con los estudiantes de la Universidad de Queensland, obedece a la conveniencia de contar con dos alumnos activos de esta Universidad en el equipo (Nurhidayah y Hasan) y las redes sociales que han sido capaces de cultivar. Las habilidades complementarias del equipo ejecutivo permitirán implementar un prototipo funcional sin necesidad de grandes inversiones iniciales adicionales al tiempo de este equipo.

En cuanto a los roles y responsabilidades del equipo fundador, Esteban ejercerá la labor de product owner, analizando y proyectando nuevas funcionalidades a ser desarrolladas de manera de ir ajustándose a la demanda de invitados y anfitriones. Sebastián desarrollará los sistemas tecnológicos de front office y back office de acuerdo a las especificaciones del product owner. Por otro lado, Nurhidayah será la encargada de la operación, velando por la satisfacción de los clientes y la ejecución correcta de procedimientos tanto desde el punto de vista del producto como de la formalidad de la empresa. Finalmente, será Hasan el encargado de representar comercial y comunicacionalmente a la empresa, teniendo la relación con las Universidades y los clubes sociales y desarrollando los planes de Marketing necesarios para la comercialización del producto.

12.2.-Análisis Real-Ganador-Valioso (Is it Real?, Can we Win?, Is it Worth it? R-W-W)

Se utilizará el proceso sugerido por George S.Day (R-W-W Screen) que puede ser aplicado en varias etapas del desarrollo de un proyecto para exponer y detectar suposiciones erróneas, brechas de conocimiento, potenciales riesgos y, por supuesto, para encontrar potencial de crecimiento. Este framework guía al equipo de desarrollo en la exploración profunda de las preguntas ¿Es el mercado real?, ¿Es el producto real?, ¿Puede ser competitivo el producto?, ¿Puede ser competitiva la compañía?, ¿Será rentable el producto a un nivel de riesgo aceptable?, ¿Tiene sentido estratégico el lanzamiento del producto? Las respuestas a estas preguntas contarán con respuestas que van en el rango de definitivamente sí a definitivamente no²⁶. En esta sección se discutirá respecto de estas preguntas de acuerdo a la experiencia pasada y el diseño del producto y su propuesta de valor.

12.2.1.-Is it Real? (¿Es real?)

Bajo esta pregunta, se intenta entender si el mercado que se está analizando existe y si Hungry Meals será capaz de satisfacer las necesidades de éste. Se sugiere revisar primero el tamaño del mercado incluso antes de la factibilidad del producto o servicio, ya que, por lo general, esta pregunta tiene una mucho menor certeza en su respuesta que la capacidad tecnológica/comercial de resolver el problema. En el caso particular de Hungry Meals, la solución técnica no representa un mayor problema. El desarrollo de plataformas que resuelven problemas muy similares ya ha sido probado con éxito y su operación es estable. Lo esencial, entonces, es la capacidad de definir, entender y estimar el mercado. Por otro lado, existe también la interrogante de estar solucionando el problema correcto. En este aspecto, se puede hacer referencia a las encuestas realizadas a los estudiantes y ciertamente al análisis de los competidores que han testeado un modelo similar. Este último recurso es especialmente útil cuando se está frente a pequeñas innovaciones y ya existen otros proyectos que se han acercado a mostrar que el mercado es real.

Son 3 las condiciones que se deben cumplir para que el mercado sea real de acuerdo al framework propuesto:

1.-¿Existe la necesidad?

Para esto, y como fue adelantado en el comienzo de este trabajo, el análisis de los resultados arrojados por la encuesta pre evento a los estudiantes puede resultar interesante. En esta encuesta se entrevistaron a 55 estudiantes internacionales de los cuales el 45% declaró su interés en participar en ambos roles propuestos por Hungry Meals y un 50% de asistir como invitado a los eventos. Adicionalmente, y dando más soporte a la existencia de la necesidad, los conceptos de sociabilización, trabajo y cultura estuvieron presentes en el análisis de texto libre presentados en las tres primeras figuras exhibidas en la etapa de exploración.

2.-¿Pueden los consumidores pagarlo?

De acuerdo a las experiencias reportadas en la encuesta, un 72% de usuarios estuvieron dispuestos a pagar por la experiencia. Un 58% estaría dispuesto a pagar entre \$10 AUD y \$15 AUD, un 10% pasaría al siguiente rango entre \$15 AUD y \$20 AUD, mientras que el menor porcentaje (4%) se lo lleva la alternativa de más de \$20 AUD. Adicionalmente, las encuestas post evento piloto entregan que un 75% de los invitados calificó el valor por dinero como 'great value for money', mientras que el 25% lo calificó como 'Fair Value'.

3.-¿Es el tamaño del mercado adecuado?

De acuerdo al modelo de negocios, los ingresos proyectados y los bajos márgenes por transacción serán los asuntos más sensibles del análisis. Para probar la rentabilidad y asegurar la continuidad operacional del negocio, se requiere la generación de un volumen considerable y creciente de transacciones.

En análisis anteriores ya se ha mostrado que sólo en la Universidad de Queensland se cuenta con un universo de 50.836 estudiantes, de los cuales 12.666 son estudiantes internacionales. Si se considera conservadoramente, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el uso de un 10% de los estudiantes locales como usuarios y un 30% de estudiantes internacionales, se obtendría una base total de alrededor de 7.500 usuarios y un crecimiento promedio desde el 2011 de un 2.8%. Comenzar conservadoramente en una universidad con este volumen es, por un lado, operacionalmente manejable y, por otro, podría

ser suficiente para generar un flujo de caja que garantice la continuidad operacional del negocio.

Después de este análisis de realidad del mercado, se sugiere continuar con la evaluación de realidad del producto que consta de las siguientes 3 preguntas:

1.-¿Está claro el concepto?

Muchas veces antes del desarrollo de un producto, la tecnología y requerimientos no han sido definidos apropiadamente y los miembros del equipo tienen distintas ideas y expectativas de las características del producto y servicio a implementar. En el caso de Hungry Meals, el equipo ya ha realizado pilotos del servicio y cuenta con una idea clara y específica de qué se requiere para proveer una experiencia de calidad. Adicionalmente, las labores de backoffice también quedan adecuadamente especificadas por las experiencias anteriormente organizadas. La creación del MVP mencionado con anterioridad también entrega claridad respecto del concepto y el modelo de desarrollo en torno a prototipos ha logrado hacer converger las expectativas y acordar las funcionalidades prioritarias para entregar valor de forma progresiva a los usuarios de la plataforma.

2.-¿El producto puede ser hecho?

La factibilidad técnica para realizar el proyecto está demostrada mediante la puesta en marcha de iniciativas similares ya expuestas en este mismo trabajo. La capacidad operacional del equipo de trabajo también proporciona una validación respecto de la capacidad de gestionar los eventos, aunque lo más relevante respecto de este análisis fue la capacidad de lograr un MVP con la funcionalidad mínima requerida para poder operar, entregando una respuesta bastante clara no solamente respecto de la factibilidad en general de lograr el producto sino que de la capacidad del equipo en particular para liderar este desarrollo.

3.-¿El producto final satisfará al mercado?

Los siete eventos realizados han construido una visión positiva de la realidad del producto. Es factible de realizar y existen razones para pensar que los clientes están dispuestos a pagarlo, pueden hacerlo, lo valoran y estarían dispuestos a seguir participando del intercambio cultural propuesto. Las encuestas también entregan una respuesta positiva frente a esta pregunta calificando con un 10/10 a la experiencia en el evento como invitado, de acuerdo a la encuesta Piloto (**Anexo 7: Resultados encuesta piloto**). Respecto de la satisfacción de las expectativas, el 75% respondió que sí, mientras que un 25% le hubiese gustado haber cocinado junto con el anfitrión para estar completamente satisfecho.

Luego de estos dos sets de preguntas para validar la realidad del producto, se aborda un ámbito crucial que dice relación con la competitividad, es decir, se debe evaluar si se puede tener éxito; si se puede ganar.

12.2.2.-Can we win? (¿Podemos ganar?)

Luego de determinar si el mercado y el producto son reales, el análisis se concentrará en comprender la capacidad de competencia del producto y de la compañía. A continuación se pueden ver las dos aristas de esta evaluación.

¿Puede el producto ser competitivo?

Para responder esta pregunta el framework sugiere responder más específicamente las siguientes tres preguntas:

1.-¿Tiene el producto ventajas competitivas?

Para que los consumidores elijan el producto ofrecido, éste deberá proveer un valor superior mediante la combinación de ciertos atributos. En el caso particular de Hungry Meals, al enfocarse en un mercado de nicho como los estudiantes, tiene la ventaja de ser una alternativa de bajo precio que ofrece una experiencia cultural con miembros cercanos de la comunidad. Este efecto no es fácilmente replicable por la competencia tanto por asuntos operacionales y financieros en relación a precios, costos y tipo de experiencia como por el nicho al que apuntan y los márgenes que se obtienen en ese nicho. Adicionalmente, hoy no existe una solución que ofrezca un valor social/cultural alto a un precio bajo.

¿Puede esta ventaja ser sostenida?

Este es una pregunta muy sensible respecto del modelo. Asumiendo un target de bajos márgenes por transacción, se podría pensar que esta ventaja podría ser sostenida ya que no representa un nicho de interés inmediato para la competencia y que tampoco es una amenaza sustancial a su participación de mercado, pero por otro lado, y pensando en una futura expansión a otras universidades y ambientes, este es un modelo que se podría replicar con un esfuerzo relativamente bajo, aunque la motivación no debiese ser muy alta considerando los dividendos a corto plazo, como se analizará en las proyecciones de flujo de caja. Desde este punto de vista se concluye que la ventaja puede ser sostenida apuntando al nicho en particular e incorporando nuevos usuarios y universidades en el corto/mediano plazo. Esto permitirá la consolidación del modelo de negocios, el equipo, la aplicación y sobre todo la base de usuarios que se verá beneficiado por esta expansión logrando un efecto de lock-in.

¿Cómo responderán los competidores?

El nicho al cual apunta Hungry Meals, aleja a los competidores y sus plataformas de la depredación. Por un lado, las plataformas vinculadoras de anfitriones e invitados apuntan a un consumidor mucho más sofisticado, generalmente turistas de alto poder adquisitivo comparado con los estudiantes universitarios. Es así como estos estudiantes, considerando su disposición a pagar, naturalmente accederán a la plataforma universitaria que además le provee un valor más directo de vincularlo con otros estudiantes de su misma universidad. Por otro lado, se cuenta con los restaurantes y cafés tradicionales que ya sea por precio/estructura de costos o por generación de experiencia, les será difícil reaccionar frente a la alternativa de Hungry Meals. Considerando lo anterior y la baja rivalidad, es altamente probable que, al menos dentro de los primeros años, Hungry Meals no cuente con una respuesta concreta de los competidores, principalmente porque compite en un nicho que no es atractivo para ellos en materia de márgenes.

¿Puede la compañía ser competitiva?

Luego de discutir si se cuenta con un producto que puede 'ganar' en su mercado, se deben analizar las capacidades de la compañía. Para esto, se realizarán tres preguntas:

¿Se cuenta con recursos superiores?

Hungry Meals cuenta con dos recursos superiores, el insight y la relación que tiene su equipo con el mercado objetivo de estudiantes universitarios, universidades y clubes sociales además de contar con una operación liviana y de riesgos mínimos.

¿Tenemos el equipo de management adecuado?

La experiencia del equipo y la vinculación con el mercado y el medio universitario es una fortaleza a considerar. Tanto las experiencias en materias de emprendimiento digital de sus integrantes como las competencias técnicas en operaciones y labores de Marketing, hacen a este equipo idóneo para la labor. Adicionalmente, uno de los miembros del equipo ya ha tenido una experiencia exitosa emprendiendo en un mercado de nicho, entendiendo las dinámicas y las proyecciones que puede tener un negocio de estas características.

¿Se puede comprender y responder al mercado?

Contando con dos integrantes de su equipo fundador inmersos en el nicho que se quiere atacar además de la experiencia del resto del equipo siendo estudiantes universitarios recientes, Hungry Meals se proyecta como un emprendimiento que será capaz de comprender el mercado, principalmente porque el equipo fundador pertenece al mercado objetivo y tiene acceso a sus intereses y motivaciones. Hungry Meals incorpora la buena práctica y ventaja de contar con un equipo que es también usuario del producto, de manera de estar cerca de la experiencia, haciendo fácil la comprensión del mercado y una respuesta adecuada.

12.2.3.-Is it Worth doing?(¿Vale la pena?)

Finalmente, no es razón suficiente para la realización de un proyecto el hecho de que sea real y competitivo. Es importante evaluar si vale la pena realizarlo. Para esto, el framework R-W-W sugiere las siguientes preguntas:

¿Será el producto rentable bajo un riesgo moderado?

¿Son los retornos proyectados mayores que los costos?

¿Son los riesgos aceptables?

Adicionalmente, se propone la respuesta de preguntas en torno a la estrategia de la compañía, que si bien son más aplicables para empresas existentes que evalúan nuevos proyectos, son interesantes de responder a nivel de un emprendimiento mono-producto

¿El lanzamiento del producto tiene sentido desde el punto de vista estratégico?

¿El producto calza con nuestra estrategia de crecimiento general?

¿El alto management apoyará el proyecto?

Será el posterior análisis económico de la iniciativa el encargado de dar respuesta a estas preguntas.

12.3.-Modelo de negocio

Hungry Meals cobrará una comisión de un 20% de la cuota pagada por los invitados que asistan a un evento. Las plataformas competidores en el nicho de los turistas, establecen un ancla en la comisión de un 15% por un servicio

similar. El porcentaje que cobre Hungry Meals será mayor al que cobran plataformas similares con el propósito de compensar por el bajo precio que el anfitrión debe cobrar a los estudiantes por su relativa baja disposición a pagar y por el menor costo que la producción de la experiencia tiene para el anfitrión. Comisiones de más de un 20% fueron descartadas ya que erosionan demasiado la rentabilidad del anfitrión y podrían considerarse disuasivas de la participación.

De acuerdo a las entrevistas realizadas después de los eventos, el mínimo considerado como precio para los invitados será de \$15 AUD. Utilizando también la encuesta de disposición de pago, se puede obtener un promedio ponderado de los precios reportados para aquellos usuarios que manifestaron que estarían dispuestos a pagar por una experiencia como la de Hungry Meals. Con esos datos como base, se cuenta con un 80% dispuesto a pagar \$15 AUD, un 14% dispuesto a pagar \$17,5 AUD y sólo un 6% dispuesto a pagar \$20 AUD, lo que entrega el precio de una experiencia promedio de alrededor de \$16 AUD el cual será el precio que se usará para el análisis numérico inicial.

Considerando un promedio de 6 personas asistiendo a cada evento, se tendrá que por cada evento se recaudarán \$96 AUD, de los cuales \$19.2 AUD aportarán a las ganancias de la empresa y \$76.8 AUD serán los ingresos del anfitrión. Considerando los costos de los eventos realizados y un costeo hecho en los supermercados más populares de Australia (**Anexo 10: Costeo de evento**), el costo de esta experiencia 'promedio' sería entre \$22.77 AUD y \$24 AUD, dejando un margen de \$72 - \$74.1 AUD por evento al anfitrión.

La apuesta de este modelo de negocios, tiene que ver con la provisión de un servicio en el cual el costo operacional es prácticamente nulo considerando que la gestión de eventos es traspasada íntegramente al anfitrión. Adicionalmente, este proyecto, al estar basado principalmente en tecnología web, es fácilmente escalable y no es intensivo en capital ni en su estructura inicial ni en una posible expansión. Es así también como los ingresos generados serán suficientes en la medida que se generen volúmenes altos de venta y el involucramiento de los distintos actores sociales de las Universidades y las oportunidades de negocio que se generen en torno a estas interacciones.

Para abordar el tema anterior y poder estimar los flujos de caja futuros de este emprendimiento, se ha realizado una proyección del nivel de demanda

y de adquisición de usuarios basado en los supuestos de mercado ya mencionados y en las respuestas de las encuestas realizadas.

12.4.-Análisis económico y proyección en el tiempo

Hungry Meals comenzará su operación en la Universidad de Queensland y se expandirá una vez estabilizada su operación después de dos años a la Queensland University of Technology (QUT) con un total de 7.982 estudiantes internacionales de un total global de 47.229²⁷ . Se estima que esto ocurra luego del octavo cuarto de operación para luego continuar la expansión a la Universidad de Griffith (9.277 estudiantes internacionales de un total de 45.296²⁸) a finales del cuarto número 12.

Universidad	Estudiantes Internacionales	Estudiantes Locales	Total
UQ	12.666	38.170	50.836
QUT	7.982	39.247	47.229
Griffith	9.277	36.019	45.296
Totales	29.925	113.436	143.362

Tabla 4: *Tabla de estudiantes universitarios de las tres principales universidades del estado de Queensland, Australia*

Siguiendo los números entregados por las encuestas y 'castigando' los indicadores de manera de que resulten más conservadores, se aplicó un 30% (50% de la cifra encuestada) de participación para usuarios internacionales y solamente un 10% para usuarios locales. Esto se traduce

en que para la Universidad de Queensland se obtendrá un total de usuarios que converge en 7.617. El mismo raciocinio se aplica a las otras universidades del estado de Queensland partiendo con QUT (6.319 usuarios) y siguiendo con la universidad de Griffith (6.385 usuarios). Adicionalmente, se supuso un crecimiento uniforme de un 15% por cuarto de la cantidad de usuarios, honrando el límite de usuarios totales previamente mencionado por cada universidad.

Respecto de los costos, se debe considerar una inversión legal inicial mínima para el inicio de actividades. Se incluyeron también en los costos a ciertos proveedores como es el caso de Stripe, servicio web de procesamiento de pagos con tarjeta de crédito que cobra un 1.75% de la transacción más \$0.30 AUD fijos por transacción, lo cual se convierte ya a partir del segundo año en el mayor costo operacional. Por otro lado, se cuenta con los costos de tecnologías de información que incluye los costos del servidor de aplicaciones, web, email, dns y base de datos además del servidor de email masivo y los costos de mantención que en una primera etapa serán subvencionados por el equipo fundador. A partir del segundo año se considerará una remuneración para quien mantenga el sistema la cual irá aumentando conforme se aumenta el uso de la plataforma. Esta situación es análoga a los costos de remuneración del área de operaciones. Adicionalmente, a partir de los 2.000 usuarios se considerará el pago a proveedores especializados en el envío de emails masivos para difundir los eventos que se realicen y dar a conocer la plataforma.

Las labores de Marketing, durante los dos primeros años, serán asumidas por el equipo interno. Luego, para promover el crecimiento en los momentos puntuales de expansión a nuevas universidades se realizan inversiones iniciales particularmente en Marketing digital a través de Facebook y SEM/SEO con el consiguiente costo mensual de mantener estos diseños de campañas operativos. Importante también será la realización de actividades de relaciones públicas con Universidades y clubes sociales y la presencia en ferias tanto de emprendimiento como de comida. Para esto se estimó a partir del segundo cuarto del primer año un presupuesto mensual creciente en el tiempo y apoyado con presupuestos particulares de ingreso a la segunda y tercera Universidad a comienzos del tercer y cuarto año.

En materias legales, se puede ver un costo de inicio de actividades en Australia y costos puntuales en los primeros cuartos de los años en que se abran nuevas filiales. Adicionalmente existen costos asociados a seguros a partir del cuarto número 10.

Luego de esta proyección a 4 años, se obtiene un proyecto con un VAN de alrededor de \$120.000 AUD considerando una tasa de descuento anual de un 8%. Esta tasa tan baja se explica por el financiamiento de un 100% por equity perteneciente al equipo fundador, la suposición que toda inversión inicial será baja y asumida por este equipo y principalmente porque en el momento del análisis el costo de oportunidad del tiempo empleado en el desarrollo del emprendimiento es muy bajo (incluyendo tiempo de dos estudiantes) como lo es también el riesgo para los involucrados quienes estarán apostando por la generación de dividendos a largo plazo. Adicionalmente, y como soporte de esta baja tasa, en régimen, el riesgo se mitigará asignando remuneraciones al equipo gestor. En materias de operación, esta entrega márgenes por trimestre crecientes (15%) de aproximadamente \$82.000 AUD (último cuarto del cuarto año) y una rentabilidad alta y creciente que llega al 92% por cuarto a comienzos del cuarto año, naturalmente soportada por los bajos costos de operación. Todo esto, luego del pago de impuestos a la renta de pequeña empresa de un 28.5%²⁹ y un GST de un 10%, considerando la asistencia a un evento por trimestre por cada usuario.

En este análisis, se puede apreciar que existen variables muy sensibles. Sencillamente por el hecho de ser el crecimiento exponencial, el aumento del crecimiento de demanda de un 10% a un 15% multiplica por 7 el VAN estimado y genera márgenes operacionales muy elevados dejando todas las otras variables sin variación. La otra variable que se muestra sensible es el porcentaje de comisión cobrado a los hosts. Las variables que dicen relación con el precio y la comisión ganada exhiben un comportamiento lineal, y finalmente las convergencias de cantidad de usuarios no afectan los números de manera sustancial. Como conclusión, existen dos focos centrales para el éxito del proyecto, los cuales tienen que ver con la capacidad de tracción, es decir, cumplir con la 'meta' de crecimiento de un 13% trimestral de manera sostenida o en su defecto, promediar esta tasa aunque se pierda el efecto logarítmico. Por otro lado, se ve como esencial la capacidad de generar junto con los anfitriones una propuesta de valor que permita capturarlo a través del precio y no erosionar sus márgenes.

Todos los números y supuestos se encuentran plasmados en las planillas de cálculo adjuntas. (**Anexo 9: Flujos de Caja**)

12.5.-Experiencias Análogas

Es interesante analizar experiencias similares de empresas que se han fundado utilizando parte de las premisas básicas que sustentan a Hungry Meals de manera de poder comparar y entender dónde se encuentran las fortalezas y oportunidades y también ser capaces de detectar debilidades y amenazas

- **Airbnb:** Fundada en el año 2007, y con presencia internacional a partir del año 2011, ofrece a sus usuarios la posibilidad de arrendar viviendas particulares completas o piezas de estas mismas por periodos de tiempos variables con el valor agregado de estar más conectado con la cultura local. Hoy la compañía está avaluada en más de \$10 millones USD y ya sobrepasó la barrera de los 5 millones de bookings contando con más de 2 millones de usuarios registrados que crecen a un 250% anual de los cuales se estiman que un 20% es un usuario activo³⁰⁻³¹⁻³². Del análisis de esta propuesta se puede apreciar cómo la confianza es un factor importantísimo a la hora de utilizar el servicio. Los estudios muestran que las probabilidades de hacer un nuevo booking crecen por cada booking hecho, por lo que va a ser esencial para la generación de tracción el efecto del crecimiento de la base de usuarios registrados, pero más aún de quienes usen y repitan el uso del servicio. Es también el precio una razón de éxito de este proyecto, ofreciendo un precio entre 30 a 80% menor que un hotel. Se constata también la expansión de un mercado, en un inicio de nicho, que en poco tiempo ha crecido y se ha vuelto una alternativa válida para turistas más tradicionales con más de 10 millones de noches reservadas, doblando su negocio entre Enero y Junio del 2012.
- **Über:** Fundada en San Francisco el año 2009, trae al mercado el concepto de que cada uno puede ser un chofer. Esta empresa enrola a automovilistas comunes y corrientes quienes en sus tiempos libres y sin un horario determinado pueden ofrecer sus servicios de chofer mediante una aplicación móvil. Al 2015 ya cuenta con operaciones en más de 300 ciudades en 58 países incluyendo Australia. Über representa bajo una óptica laboral, la independencia del trabajador de manejar sus propios tiempos para obtener ingresos adicionales. Ya sea como chofer tiempo completo o esporádico, una de las principales razones que tienen los choferes para utilizar Über, es el control de sus horarios. De esta experiencia se puede rescatar la rentabilización del tiempo ocioso de quienes pueden volverse un proveedor de servicios ya sea porque tienen ciertas habilidades o porque cuentan con

recursos específicos que se lo permiten. Con más de 8 millones de usuarios, más de un billón de carreras hechas y un valor mayor a \$50 billones de dólares americanos, Über sigue explorando nuevas formas de dar un vuelco al negocio tradicional del transporte de pasajeros³³⁻³⁴.

- **Eatwith/Mealsharing** Sin duda los negocios más parecidos a Hungry Meals son estas dos plataformas de vinculación que apuntan a crear experiencias para turistas visitando un lugar. A través de estas experiencias se puede lograr un acercamiento a las dificultades que han tenido en materias de generación de tracción, bajos márgenes por transacción y recurrencias de usuarios. También son interesantes de analizar desde el punto de vista legal, ya que funcionan bajo un modelo de intercambio que para la ley podría considerarse mucho más público a diferencia de Hungry Meals que, al estar enfocado en un nicho particular, adquiere características de club privado que le son favorables. Existen también antecedentes de rondas de inversión exitosas en estas plataformas. Es el caso de Eatwith que logró la inversión de \$8 millones USD por el grupo Greylock partners³⁵.

12.6.-Aspectos legales

Un aspecto crucial en la evaluación y operación de negocios de economías compartidas es la arista legal. Las tradiciones y leyes respecto de muchas actividades, especialmente en países desarrollados, son estrictas y muy caras de cumplir. Esto también es balanceado con el dinamismo de la actividad económica y el emprendimiento que tiende a hacer espacio más rápidamente para nuevas formas de hacer negocios y adaptarse a las nuevas tecnologías. Es el caso de Über y Airbnb, que, a pesar de contar con un modelo de negocios considerado riesgoso, hoy son dos empresas de éxito demostrado que han sabido llevar adelante la operación basándose en la comprensión de los criterios legales, en la explotación de vacíos o incluso en la inclusión de multas como un costo dentro de su modelo de negocio.

El caso de Über es interesante ya que el servicio de transporte de personas sin requerimiento de licencia de taxi comenzó a operar en muchos lugares sin tener un permiso oficial de las autoridades. Es también conocido que en muchas de estas locaciones ya se cuenta con un permiso formal de operación. En algunas otras circunstancias, Über tiene como política el pago de las infracciones cursadas a sus choferes, es decir, la ilegalidad de su operación está incorporada en el modelo de negocios.

El caso de Airbnb es ligeramente distinto ya que se considera una actividad más privada y el 'corretaje' que ejerce la compañía, es un negocio aunque más tradicional, no más exento de riesgos si se considera que es un negocio que intermedia entre un dueño de casa y un desconocido que la usará por un período determinado de tiempo. Adicionalmente, existen legislaciones como la de Nueva York que no permiten el arriendo de un inmueble por menos de 30 días a no ser que el arrendador viva también en el lugar. Airbnb mitiga el riesgo con la inclusión de un seguro y con la verificación de identidad de ambas partes, pero aun así existen normativas que han sido difíciles de sortear. Si bien existen legislaciones más laxas respecto de la entrada de Airbnb, es importante considerar que el modelo se ha adaptado a las distintas realidades de países y estados, principalmente en lo que se refiere a recolección de impuestos por la actividad.

En el caso de Hungry meals, es muy importante el encuadre con el que se define este club en materias de alcance e interacción de sus miembros. Naturalmente, se deberá apuntar a la consideración de cada uno de los

eventos como un evento de un club privado. En general, los elementos utilizados para discernir entre lo público y privado de acuerdo al Sustainable Economies Law Center³⁶ tienen que ver con:

- **La aplicación de un criterio de admisión:** Respecto de este punto, Hungry Meals al ser una comunidad en primera instancia cerrada para miembros de Universidades particulares, contará con una selección razonable para considerarla privada
- **La cantidad de miembros:** Cada evento será acotado y muy posiblemente no sobrepasará los 10 invitados, 6 en promedio para todos los efectos prácticos, considerando que la experiencia será en lugares cerrados residenciales.
- **El grado de control por parte de los miembros de la operación del club:** Al ser Hungry Meals un “corredor” de eventos, se puede considerar que existe un control suficiente desde la plataforma y desde el anfitrión para garantizar la privacidad de los eventos.
- **Si es que existen tarifas sustanciales cobradas a los miembros:** Este punto es de suma importancia. Al estar cada evento mediado por una transacción monetaria, la naturaleza privada de cada actividad es más evidente.
- **Si es que la entidad opera en un modelo sin fines de lucro**
- **Si es que los miembros se conocen y si existe interacción personal entre ellos:** La interacción entre miembros y la sociabilización son la base de la creación de valor de esta plataforma.
- **Si es que el propósito principal del club es social o de negocios:** Sin ninguna duda los dos propósitos principales son la interacción social y la generación de negocios entre los anfitriones y sus invitados.
- **El grado en que las instalaciones están abiertas al público:** Este es otro punto a favor de Hungry Meals. Las instalaciones en donde se realizarán los eventos serán privados y sólo aceptarán a aquellos miembros que hayan pagado su ticket. Adicionalmente

existirá un máximo de clientes por evento especificado por el mismo anfitrión de acuerdo a su capacidad de producción y los límites de infraestructura.

- **El grado en el que el club promociona al público o busca miembros públicamente:** En primera instancia y para mantener el servicio bajo estándares de calidad suficientes e incurrir en el menor riesgo posible de manera de generar tracción mediante la confianza, las interacciones estarán limitadas a miembros de una misma universidad. De esta manera los esfuerzos de difusión y adquisición de clientes serán parcelados.
- **El grado de financiamiento público:** En Hungry Meals el financiamiento público es no existente.
- **Si es que el club fue específicamente creado para evadir operaciones en conformidad con las leyes**

Certeramente, la decisión de ser un intermediador en un nicho, colabora a tratar estas experiencias como eventos privados y no caer dentro de la normativa de eventos ni restaurantes públicos. En efecto, y de acuerdo a los puntos anteriores, la actividad realizada se inclina considerablemente más hacia el lado de eventos sociales privados que de una provisión de servicios públicos.

Adicionalmente, existen hoy distintas iniciativas operando en mercados similares abriendo paso desde el punto de vista legal. Estas alternativas que fueron listadas como competidores lejanos por apuntar a otro segmento de consumidores, son, de todas maneras, más públicas y exhiben un riesgo muchísimo mayor que la alternativa propuesta por Hungry Meals.

Para abordar estas situaciones, las plataformas existentes se han desligado de las responsabilidades directas de la interacción privada de sus invitados mediante la redacción de sus términos y condiciones. Por ejemplo, en Eatwith, se pueden apreciar estas medidas en el siguiente fragmento de sus políticas traducido a continuación³⁷

Eatwith es una plataforma social online que ofrece un mercado comunitario para anfitriones e invitados para celebrar eventos

culinarios en conjunto. Eatwith está diseñado para habilitar a los usuarios para que ofrezcan sus habilidades de hospitalidad, comida e instalaciones domésticas como anfitrión y permitir a otros usuarios participar en los eventos culinarios de estos anfitriones como invitados

Nosotros en EatWith, tomamos importantes medidas para proveer la mejor experiencia mientras uses Eatwith; Sin embargo, Eatwith no tiene control sobre la conducta de ningún anfitrión, invitado ni ningún otro usuario y renuncia a toda responsabilidad en este aspecto. Se recomienda a anfitriones e invitados que examinen cuidadosa y exhaustivamente y chequeen con sus respectivos invitados y anfitriones todos los detalles necesarios referentes a los eventos y reservaciones (como se definen posteriormente) previo al involucramiento.

La participación en eventos culinarios como comidas domésticas, servicios de chef personal, fiestas de comida u otras actividades derivadas del uso directo o indirecto de EatWith, es completamente bajo tu propio riesgo. EatWith no es una parte del acuerdo entre anfitriones y usuarios bajo ninguna circunstancia ni opera como un negocio de venta de comida de ningún tipo. El usuario tiene la responsabilidad completa de cumplir con las leyes, regulaciones, obligaciones religiosas (si fueran prometidas por el anfitrión) o cualquier otra obligación relacionada con el evento culinario. No aceptamos ninguna responsabilidad por pérdidas, daño, costo o gasto que puedas sufrir o incurrir como resultado de o en conexión con tu participación en algún evento culinario ofrecido por un usuario o un tercero.

Similarmente, se puede ver reflejada esta política en los términos y condiciones de servicio de Feastly³⁸

...Feastly disponibiliza un mercado para cocineros y Feasters para que puedan conectarse en línea. Feastly no es dueño ni operador de establecimientos de comida, incluyendo, pero no limitado a restaurantes. Feastly no cocina o provee materiales para los cocineros. El rol de Feastly es solamente el de facilitar la disponibilidad de eventos de comida. Similarmente, Feastly no es un agente contratante o representante de ningún cocinero. En vez, el rol de Feastly es solamente el de facilitar la disponibilidad del sitio, la aplicación y el servicio a sus miembros y proveer los servicios relacionados.

POR FAVOR NOTAR QUE, COMO FUE INDICADO ARRIBA, EL SITIO, LA APLICACIÓN Y SUS SERVICIOS TIENEN COMO INTENCIÓN SER UTILIZADOS SÓLO PARA FACILITAR LA RESERVA DE EVENTOS DE COMIDA. FEASTLY NO PUEDE CONTROLAR Y NO CONTROLA EL CONTENIDO, LA CONDICIÓN , LEGALIDAD O ADECUACIÓN DE NINGUNA COMIDA. FEASTLY NO ES RESPONSABLE Y RENUNCIA A TODO TIPO DE OBLIGACIÓN RELACIONADA CON LOS EVENTOS. CONSECUENTEMENTE, TODA RESERVA SERÁ REALIZADA BAJO EL RIESGO PROPIO DEL 'FEASTER'...

Tú reconoces y estás de acuerdo que eres el único responsable por las comidas que publicas. Consecuentemente, representas y garantizas que cualquier comida que publiques, sus reservas y la asistencia de un Feaster, (i) (a) no romperá ningún acuerdo que hayas establecido con terceros, (ii) respetará todas las leyes, requerimientos impositivos, reglas y regulaciones que aplican a cualquier comida incluyendo, pero no limitado a, leyes de zonificación, leyes sanitarias, leyes de licencias y otras leyes de propiedad y comida y (b) no conflictuará con los derechos de terceros y (iii) estás de acuerdo con no invitar otras personas que no sean Feasters a una comida. Por favor notar que Feastly no asume responsabilidad alguna por el cumplimiento de leyes y regulaciones por parte del cocinero o por la incapacidad del cumplimiento.

Tú entiendes y estás de acuerdo con que Feastly no actúa como asegurador o agente de contratación o representante tuyo como cocinero y si un Feaster solicita un reserva a tu evento y consume tu comida, cualquier acuerdo celebrado con ese Feaster es entre tú y el Feaster y Feastly no es una parte. No obstante lo anterior, Feastly sirve como el agente recolector limitado de pagos realizados al cocinero con el propósito de aceptar en su nombre los pagos de los Feasters...

Feastly recomienda que los cocineros obtengan seguros apropiados para sus comidas...

Finalmente se pueden revisar consideraciones similares en las políticas de Meal Sharing³⁹

ERES EL ÚNICO RESPONSABLE Y ASUMES TODOS LOS RIESGOS POR TODA LAS COMUNICACIONES ONLINE U OFFLINE Y LAS

INTERACCIONES CON OTROS USUARIOS DEL SITIO O SERVICIOS CON OTRAS PERSONAS CON QUIEN TE HAYAS COMUNICADO O HAYAS INTERACTUADO COMO RESULTADO DEL USO DEL SITIO O SUS SERVICIOS.

MEAL SHARING NO MONITOREA O CONSULTA LOS PERFILES DE NINGUNO DE LOS USUARIOS DEL SITIO O SERVICIO NI TAMPOCO INTENTA VERIFICAR NINGUNO DE LOS DICHOS DE LOS USUARIOS MANIFESTADOS A TRAVÉS DEL SITIO O EL SERVICIO. MEAL SHARING NO ES RESPONSABLE NI HACE NINGUNA REPRESENTACIÓN O GARANTÍAS RESPECTO DE LAS ACCIONES DE NINGUNO DE LOS USUARIOS DE SU SITIO NI SUS SERVICIOS.

MEAL SHARING NO TIENE NINGUNA RESPONSABILIDAD POR LA COMIDA PREPARADA POR ANFITRIONES Y NO ASEGURA QUE LAS COMIDAS PREPARADAS DOMÉSTICAMENTE POR LOS ANFITRIONES SEAN SEGURAS PARA EL CONSUMO.

ACEPTAS ASUMIR TODAS LAS PRECAUCIONES RAZONABLES Y EJERCER EL BUEN JUICIO EN TUS INTERACCIONES Y COMUNICACIONES CON OTROS USUARIOS DEL SITIO Y EL SERVICIO Y EN EL CONSUMO DE COMIDA PREPARADA DOMÉSTICAMENTE...

Aceptas defender, indemnizar y mantener a Meal Sharing, sus oficiales, directores, empleados y agentes indemnes de toda solicitud, responsabilidades, obligaciones, daños, pérdidas y gastos, incluyendo pero no limitado a tarifas de abogados derivadas o conectadas de alguna forma con (i) tu acceso o el uso del sitio o el servicio; (ii) la violación de estos términos de servicio; (iii) la violación del derecho de cualquier tercero incluyendo sin limitaciones a cualquier propiedad intelectual, publicidad, confidencialidad, derecho de propiedad tuyo o de tu aplicación móvil; o (iv) tu uso del sitio o el servicio para interactuar o comunicarse con otros usuarios, incluyendo tu decisión de ser anfitrión de una comida para otros usuarios o asistir al local de otro usuario para una comida.

Como se puede ver, el modelo adoptado por todas las plataformas de intermediación converge a una postura y política similar de no involucramiento en el servicio provisto en materias legales e impositivas, quedando esto en manos del anfitrión que actúa como proveedor del servicio. La empresa actúa solamente intermediando en la sistematización del proceso de booking y la recolección de las comisiones respectivas.

Aun atendiendo a estos antecedentes, se ha considerado la inclusión de seguros por cada invitado en el modelo de negocios de manera de reflejar en las proyecciones los posibles riesgos operacionales/legales del proyecto.

Respecto de las proyecciones y la forma de relacionarse con las regulaciones de cada uno de las locaciones en que Hungry Meals pretende entrar, se seguirán las recomendaciones provistas por Sarah Cannon y Lawrence Summers en la revista Harvard Business Review⁴⁰.

Jugar a la ofensiva: Las economías compartidas son un nuevo concepto y las regulaciones locales pueden no estar familiarizadas con estos modelos de negocio. Esto puede provocar escepticismo. Es importante ser proactivo y explicar el negocio a los reguladores y trabajar con ellos de manera temprana para enmarcar el negocio dentro de la regulación. En este sentido será importante clasificar a Hungry Meals como una red social cultural más que un proveedor de servicios culinarios. No explicar esto de manera clara puede hacer que las regulaciones de los negocios tradicionales se intenten aplicar a la empresa.

Responder a las aprensiones legítimas de los reguladores: Muchos nuevos negocios de economías compartidas levantan aprensiones respecto de seguridad, privacidad y acceso. Es importante contar con argumentos fehacientes para responder a las inquietudes de la autoridad. De esta forma transparente se podrá lograr una base de clientes entusiastas y mejores resultados.

En particular, se recomienda formar coaliciones y asociaciones de industrias para acercarse a los reguladores de forma conjunta. Desde el punto de vista de las relaciones públicas será conveniente encontrar validadores como lo pueden ser otros negocios parecidos. En el caso de Hungry Meals, se puede aprovechar el camino recorrido por EatWith, Mealsharing o Feastly.

Comparte tus datos: Esta medida puede ayudar a reducir las preocupaciones de los reguladores. De esta forma, transparentando los resultados operacionales del negocio, se puede trabajar en conjunto con las autoridades para ir acortando las brechas de seguridad y confianza.

Provee información del valor entregado por el negocio: Proporcionar este tipo de información y cuan valioso es el producto o servicio entregado puede lograr el apoyo institucional de la iniciativa si es que los argumentos y los resultados son contundentes. En el caso de Hungry Meals, el mayor involucramiento social y cultural de sus estudiantes supone beneficios importantes para las Universidades y para la asociatividad general de los ciudadanos, además de fomentar la tolerancia a la multi culturalidad y promover la comida sana y preparada en casa Se recomienda perseguir datos duros de los resultados del negocio que sean valorados por las instituciones.

Encuentra las mejores regulaciones y compártelas con las autoridades: Es importante ser proactivos en la generación de un medio ambiente legal que permita tanto la operación como la tranquilidad de los reguladores Muchos reguladores se ven sobrepasados en materias de tiempo para dedicar a nuevas regulaciones. Ayudarlos a hacer su trabajo proponiendo regulaciones adecuadas, puede jugar a favor de ambas partes.

Sumando la naturaleza privada de los eventos que se generarán a través de Hungry Meals, el endoso de la responsabilidad al anfitrión, la restricción de sólo atender a mayores de edad, la inclusión de seguros, la obligación de aceptar los términos y condiciones que estipulan lo anterior, el camino recorrido por otros negocios similares y las buenas prácticas sugeridas, las aristas legales quedan cubiertas de forma adecuada para operar.

12.7-Posibles extensiones del modelo

El potencial de un proyecto como Hungry Meals es amplio y si bien podría no ser un negocio de retornos a corto/mediano plazo, también su desarrollo podría proyectar distintas iniciativas derivadas que complementen el modelo de negocios aportando con nuevas fuentes de ingreso derivadas del modelo actual o spin-offs que puedan operar incluso de manera autónoma aprovechando los activos intangibles que genere el modelo original. Estos activos, dicen relación con la generación de redes y su posible rentabilización en el futuro y aunque son difíciles de prever y definir, y por lo tanto difíciles de apropiar y/o estimar en una etapa tan temprana del proyecto, podrían tener potencial de rentabilización en el futuro.

Ferias Hungry Meals:

Una vez generada la tracción suficiente, se podrían generar eventos públicos dentro de las mismas universidades con los anfitriones más reconocidos y recomendados de manera de llevar la experiencia multicultural a la Universidad y posicionarse a través de una exposición más masiva. Estas ferias serían una fuente de ingresos adicional para el modelo y también funcionarían como acciones de Marketing tanto para usuarios como para organizaciones que quisieran llevar el proyecto a su círculo.

Eventos cerrados:

Existe una gran diversidad de clubes sociales en las universidades que se podrían beneficiar de una herramienta eficiente para programar, coordinar y pagar las entradas de sus eventos. Hungry Meals podría tener el potencial de ser una plataforma de servicio para la realización de eventos cerrados, liberando así a estas organizaciones de las labores de confirmación, pago, cuadratura y reportes asociados a la organización de un evento.

Anfitriones especiales:

Realización de eventos extraordinarios con anfitriones estrellas que podrían ir desde profesores hasta funcionarios de la universidad o incluso celebridades que hayan sido o no ex-alumnos. Los invitados podrían acceder a estos eventos pagando un premium extra.

Plataforma de organización de eventos:

El desarrollo de una aplicación como Hungry Meals puede tener una variedad de aplicaciones distintas. Aprovechar esta tecnología para la organización y el cobro sistematizado y adelantado de seminarios y eventos dentro y fuera de las Universidades, aparece también como una alternativa de rentabilizar la inversión en el futuro, llegando a más clientes y fortaleciendo el vínculo con la comunidad.

12.8-Análisis FODA

Contando ya con los datos proyectados para los 4 primeros años de operación de la compañía y además con el análisis de la competencia; la generación de valor; las claves que entregan experiencias similares de emprendimiento, las implicancias legales y por supuesto el mercado potencial, la experiencia previa y la intuición, es interesante resumir estas conclusiones en los hechos que pueden constituir una oportunidad o una amenaza y en aquellos que representan una fortaleza o una debilidad del modelo de negocios, la compañía o el producto mismo. Se revisarán entonces cada una de estas clasificaciones para luego disponerlas gráficamente.

12.8.1.-Fortalezas

Equipo.

Contar con un equipo multidisciplinario que ha sido, y sigue siendo en casos particulares, parte del segmento objetivo de mercado, representa una ventaja para ser capaces de entender el mercado y responder a él. Por otro lado, la diversidad de competencias y experiencias en proyectos digitales y de comunidad, hacen que la constitución del equipo de Hungry Meals sea una fortaleza para enfrentar al mercado

Network.

Las conexiones con la Universidad de Queensland, las plataformas de emprendimiento y los clubes sociales, representan, por un lado una fortaleza en sí mismas, y, por otro lado, pensando en la expansión y en los negocios complementarios, validan la credibilidad frente a otras organizaciones interesantes para la generación de valor.

Experiencia del producto/servicio.

Hungry Meals nació de la experiencia de la realización de eventos y aunque solamente hasta el momento se han realizado 7, se ha logrado constatar en la práctica el funcionamiento del producto. El mindset que caracteriza al equipo respecto de crear un servicio basado en la experiencia representa una fortaleza y facilita el mejoramiento continuo de la creación del valor para invitados y anfitriones.

Escalabilidad/Bajo riesgo/inversión/endeudamiento.

Este ítem supone una combinación ideal para un emprendimiento de las características de Hungry Meals. El no necesitar una inversión inicial mayor contribuye a poder establecer un crecimiento orgánico sin necesidad de involucrar terceros al financiamiento. Esto, por un lado disminuye el riesgo y, por otro, permite la validación del negocio de manera objetiva, perfilando el negocio de manera adecuada para una eventual evaluación. Adicionalmente, el modelo de negocios implica una operación liviana ya que la provisión del servicio de la experiencia recae en el anfitrión. Es por esta razón también que los ingresos del anfitrión son mayores que los de la empresa en proporción (80%/20%).

Creación de valor para todo los stakeholders.

Finalmente, y tal como ocurre en los negocios de esta nueva economía, Hungry Meals provee valor en los dos extremos de la vinculación, lo que genera incentivos para el crecimiento del negocio

12.8.2.-Oportunidades

Comunidad Universitaria creciente.

Como ya se ha expuesto, la comunidad universitaria internacional en el mundo sigue creciendo, siendo Australia uno de los principales ganadores en materias de cuotas de mercado. Esto significa una oportunidad desde el punto de vista de la demanda que apoya directamente al crecimiento del universo potencial de consumidores del servicio. Adicionalmente, Hungry Meals apunta a un mercado de nicho poco servido específicamente, lo que representa una oportunidad de especialización.

Negocios derivados.

La capacidad de vinculación social de este proyecto tiene un potencial que posiblemente no sea realizado en el corto/mediano plazo, pero las alternativas de spin-off o de generación de ingresos tangenciales al negocio central se proyecta de manera positiva considerando un segmento de mercado que tendrá en el futuro un poder adquisitivo mayor. Por otro lado, los proyectos paralelos a nivel universitario o de clubes sociales también pueden representar oportunidades atractivas para la generación de ingresos.

Potencial futuro del segmento.

El foco en estudiantes universitarios permite, además de abordar un nicho creciente, captar tempranamente usuarios con ingresos futuros crecientes, lo que supone una oportunidad a largo plazo.

12.8.3.-Debilidades

Hungry Meals está 'bootstrapped'.

La operación inicial de este emprendimiento se basa en los aportes financieros y de trabajo de su equipo fundador. Este hecho, si bien entrega libertad al equipo, supone espaldas financieras menores, lo que podría, eventualmente, comprometer la operación del negocio

Bajos precios.

El segmento estudiantil universitario es un mercado de proyección pero de bajos márgenes. Esto obliga a trasladar el stress a factores de crecimiento y tracción para rentabilizar la operación.

12.8.4.-Amenazas

Dependencia del Factor de Crecimiento.

Las estimaciones se basan en la capacidad de atracción de nuevos clientes y la recurrencia mensual del consumo del servicio. Los números, como ya se constató, son extremadamente sensibles a esta variable. La disminución en un 2% de este indicador puede significar la pérdida de un 75% del VAN. A pesar de que las estimaciones fueron realizadas de manera conservadora, la disminución de esta variable ya representa un riesgo.

Replicabilidad.

La relativa facilidad con que se podría desarrollar un proyecto de estas características aparece como una amenaza. La apuesta tiene que ver con la ejecución rápida y la capacidad de aprovechar las ventajas de ser el primer 'mover' en el mercado universitario. Ese apremio por la expansión debe ser equilibrado con la consecución de una excelencia operacional a toda prueba que permita no erosionar la base y construir un capital de reputación adecuado para conseguir el crecimiento requerido.

Entrada de competidores al nicho.

Hoy existen otras plataformas que podrían aprovechar su capacidad instalada para entrar en este nicho sin necesidad de grandes desarrollos. Aunque los bajos márgenes que se manejan funcionarían como un disuasor, existe la posibilidad de que un actor ya consagrado entre al mercado.

Legal y Reputacional.

La ocurrencia de algún tipo de inconveniente ligado a la salud de los invitados o su seguridad representa una amenaza tanto del punto de vista legal como reputacional. El diseño del producto ha contado con medidas especiales para mitigar este riesgo, pero la amenaza permanecerá. Desde el punto de vista legal, la incorporación de seguros puede ser parte de la solución mientras que la estandarización de la calidad del servicio es clave para mitigar el riesgo reputacional que de hacerse efectivo podría impactar directamente en el crecimiento proyectado de la demanda

Así es como finalmente se pueden organizar gráficamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un diagrama SWOT.



Figura 10 : Diagrama SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats/ Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas)

Como se puede ver en el diagrama, los sectores de fortalezas y oportunidades son relevantes y contundentes comparados con las debilidades. Ahora, el sector de las amenazas, sobre todo desde el punto de vista de la generación de crecimiento y los riesgos legales son factores cruciales a considerar. Este balance quedará plasmado en las conclusiones finales.

13.-Conclusiones

Hungry Meals provee un valor sustancial para sus usuarios. En el caso de los invitados, disminuye el precio de acceso a una experiencia cultural y gastronómica de alto valor, aumentando así el excedente del consumidor, que, a través de una experiencia tradicional sería un espacio por el que competiría el proveedor del servicio apropiándolo a través de un mayor precio. Se suma a esta ventaja que el proveedor del servicio en este caso, es también un usuario de la plataforma, quien, bajo el modelo propuesto accede al mayor porcentaje de los ingresos recolectados, transformando de este modo este negocio intermediador en un gran generador de valor que es apropiado en su mayor proporción por los usuarios.

Si bien el negocio del meal sharing resulta atractivo si se piensa también en otras experiencias similares de este tipo de economías, en el análisis de factibilidad se encuentran ciertos factores a tener en cuenta respecto de su rendimiento desde el punto de vista del negocio. Tal como sugiere Emile Petrone⁴¹, no se está frente a un negocio para ser financiado por alguien que requiere retornos rápidos sobre su inversión. A esta dificultad, se debe agregar que este proyecto deberá ser sustentado por un mercado objetivo de baja disposición a pagar, por lo que los ingresos deben ser proyectados de manera conservadora apuntando a generar mucha tracción y crecimiento de la base de clientes, es decir, contar con muchos anfitriones y muchos invitados que interactúen frecuente y periódicamente. Este es, finalmente el punto esencial que definirá el nivel de éxito del negocio.

Ahora, es interesante realizar el análisis de las razones por las cuales otros negocios de economías compartidas como Airbnb logran obtener mejores resultados. Existen dos argumentos muy fuertes que favorecen la generación de ingresos en esta industria en particular comparadas con la de la comida:

- **Escasez:** El negocio de la hotelería y también del transporte como es el caso de Uber, tiene a su favor que juega en un mercado de oferta limitada, lo que aumenta los precios, aumentando los ingresos. El hecho de que los 'inventarios' en la industria de la hotelería no sean modificables y que existe una alta rivalidad por el uso del producto, hace que sea más fácil realizar revenue management y obtener ingresos mayores. En un restaurante siempre se tendrá disponibilidad de mesas y en los pocos restaurantes que no se tengan, se manejarán tiempos de espera razonables. Esta situación merma la capacidad del

negocio de ajustar precios dinámicamente y reaccionar a demandas variables en el tiempo.

- **Recurrencia:** Airbnb cuenta con un promedio de estadía de más de 6 días por reserva. Suponiendo un ingreso igual al de una cena para 4 invitados (\$60 AUD promedio por noche para la misma ciudad de Brisbane), se produce un ingreso 6 veces superior en una sola transacción.

El éxito de otros negocios de economías compartidas como Airbnb y Über además de la reciente experiencia de Eatwith que ha sido capaz de obtener capital en su última ronda de financiamiento, da luces del potencial de este tipo de negocios y aunque más reciente y menos maduro, del negocio del mealsharing en particular. Estos datos pueden ser tomados como referencia, pero es importante indagar en el mercado objetivo definido para Hungry Meals.

Al definirse Hungry Meals como una solución de nicho, se deberán incorporar dentro del modelo, la baja disposición a pagar por el producto que tiene el estudiante universitario, y, como ya se revisó, la generación de ingresos dependerá de manera importante del crecimiento y la tracción de usuarios. Estos hechos no solamente ponen en riesgo las ganancias proyectadas sino que también representan una limitación desde el punto de vista de inversionistas maduros que por lo general buscan éxitos mayores y una expansión que no esté limitada por un nicho. En ese sentido, el mercado del mealsharing ya está utilizado por actores competentes financiados frente a los cuales no valdría la pena rivalizar y convendrá seguir enfocado en el nicho particular definido.

Desde este punto de vista y sumando la baja disposición del equipo de enajenar parte de su propiedad, el gusto del equipo fundador por gestionar este proyecto a escala humana, que el mercado más amplio de mayores ingresos ha sido capturado por otro actor y que la proyección a 4 años sugiere que sería posible la acumulación de capital para seguir financiando expansiones incluso a otros estados de Australia u otros países, se sugiere solamente buscar financiamiento en programas de incubación o germinación que permitan financiar costos de operación sin necesidad de enajenar un porcentaje de la empresa.

Adicionalmente, será importante, durante el desarrollo del proyecto generar conocimiento, redes y reputación, que puedan traducirse en nuevas oportunidades de negocios aún no vistas. Es importante considerar y

explorar formas de rentabilizar el valor generado a las universidades y los clubes sociales quienes podrían en un futuro desarrollar proyectos que aprovechen los activos creados por Hungry Meals en su operación.

Finalmente, es preciso señalar que la posibilidad de revisar y presentar el proceso de creación de este emprendimiento y de su modelo de negocio, permitió identificar nuevas líneas de trabajo asociadas a las actividades que generan más valor y entregó una perspectiva más integrada y consistente de las necesidades a cubrir y las estrategias que se utilizarán para hacerlo.

14.-Bibliografía

1. *A quick look at global mobility trends. (2015) (1st ed., pp. 1-2). Retrieved from <http://www.iie.org/~media/Files/Services/Website-2015/Project-Atlas-Infographic-2015.pdf?la=en>*
2. *www.iie.org. (2016). Price level ratio of PPP conversion factor (GDP) to market exchange rate | Data | Table. Retrieved 23 January 2016, from <http://www.iie.org/~media/Files/Services/Website-2015/Project-Atlas-Infographic-2015.pdf?la=en>*
3. *Russell Belk, You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online, Journal of Business Research, Volume 67, Issue 8, August 2014, Pages 1595-1600, ISSN 0148-2963, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>.*
4. *Upbin, B. (2016). Airbnb Could Have More Rooms Than Hilton By 2012. Forbes.com. Retrieved 24 February 2016, from <http://www.forbes.com/sites/bruceupbin/2011/06/29/airbnb-could-have-more-rooms-than-hilton-by-2012/#3e9d92197b42>*
5. *Collins, Richard. The rise of the share economy [online]. Waste Management and Environment, Vol. 24, No. 3, Apr 2013: 35. Availability: <<http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=280540571278335;res=IELAPA>> ISSN: 1328-0228. [cited 24 Feb 16] The rise of the share economy. (2013). Waste Management and Environment, 24(3), 35.*
6. *M.R. Meadows, S.R. Curtis, N.M. del Torre, Food Acculturation and Nutrition Education for International Students, Journal of the American Dietetic Association, Volume 105, Issue 8, Supplement, August 2005, Page 58, ISSN 0002-8223, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jada.2005.05.201>.*
7. *Hatoss, A. Globalisation, interculturality and culture teaching : international students' cultural learning needs in Australia. [online]. Prospect; v.21 n.2 p.47-69; August 2006. Availability: <<http://search.informit.com.au.simsrad.net.ocs.mq.edu.au/fullText;dn=153693;res=AEIPT>> ISSN: 0814-7094. [cited 20 Feb 16].*
8. *Irshad Hussain, A Study to Evaluate the Social Media Trends among University Students, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 64, 9 November 2012, Pages 639-645, ISSN 1877-0428, [http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.075.\(http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812050525\)](http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.075.(http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812050525))*

9. Rossa, J., & Riley, A. (2015). *These Charts Show How the Sharing Economy Is Different*. Bloomberg.com. Retrieved 24 February 2016, from <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-15/these-charts-show-how-the-sharing-economy-is-different>
10. Osterwalder, A., Pigneur, Yves, Bernarda, Gregory, Smith, Alan, & Ebooks Corporation. (2014). *Value proposition design : How to create products and services customers want / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith ; designed by Trish Papadakos*. (Strategyzer series).
11. Meinel, C., Leifer, Larry, Plattner, Hasso, SpringerLink, & SpringerLink ebooks - Business Economics. (2011). *Design Thinking : Understand - Improve - Apply / edited by Christoph Meinel, Larry Leifer, Hasso Plattner*. (Understanding Innovation).
12. Dobrila Rancic Moogk. (2012). *Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups*. *Technology Innovation Management Review*, (March 2012: Technology Entrepreneurship), 23-26.
13. Uq.edu.au,. (2016). *UQ fast facts - About UQ - The University of Queensland, Australia*. Retrieved 23 January 2016, from <http://www.uq.edu.au/about/fast-facts>
14. Data.worldbank.org,. (2016). *Price level ratio of PPP conversion factor (GDP) to market exchange rate | Data | Table*. Retrieved 24 February 2016, from <http://data.worldbank.org/indicator/PA.NUS.PPPC.RF>
15. Uis.unesco.org,. (2016). *Global Flow of Tertiary-Level Students*. Retrieved 24 February 2016, from <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-student-flow-viz.aspx>
16. *The shape of things to come: higher education global trends and emerging opportunities to 2020*. (2012) (1st ed.). Retrieved from https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/the_shape_of_things_to_come_-_higher_education_global_trends_and_emerging_opportunities_to_2020.pdf
17. Abs.gov.au,. (2016). *4102.0 - Australian Social Trends, July 2013*. Retrieved 24 February 2016, from <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/Lookup/4102.0Main+Features20July+2013>
18. iie.org,. (2016). *International Students in Australia | Australia | Project Atlas*. Retrieved 24 February 2016, from <http://www.iie.org/Services/Project-Atlas/Australia/International-Students-In-Australia>
19. Gribble, C. (2014). *Employment, Work Placements & Work Integrated Learning of International Students in Australia (1st ed.)*. International Education Association of Australia. Retrieved from <http://www.ieaa.org.au/documents/item/257>
20. Sawir, E., Marginson, S., Deumert, A., Nyland, C., & Ramia, G. (2007). *Loneliness and International Students: An Australian Study*. *Journal Of Studies In International Education*, 12(2), 148-180. <http://dx.doi.org/10.1177/1028315307299699>

21. Phau, I. & Ferguson, G. (2013) 'Validating the Customer Satisfaction Survey (CSS) Scale in the Australian fast food industry'. *Journal of Australasian Marketing Journal (AMJ)* 21, 3, 147-154
22. Pink, B. (2008). *Cafes Restaurants and Catering Service Australia* (1st ed.). Melbourne: Australian Bureau of Statistics. Retrieved from [http://www.ausstats.abs.gov.au/Ausstats/subscriber.nsf/0/208E6A8D6857022ACA25743500119553/\\$File/86550_2006-07.pdf](http://www.ausstats.abs.gov.au/Ausstats/subscriber.nsf/0/208E6A8D6857022ACA25743500119553/$File/86550_2006-07.pdf)
23. FinSMEs,. (2014). *EatWith Raises \$8M in Series A Funding*. Retrieved 23 January 2016, from <http://www.finsmes.com/2014/09/eatwith-raises-8m-in-series-a-funding.html>
24. Leanstack.com,. (2016). *Minimum Viable Product*. Retrieved 24 February 2016, from <http://leanstack.com/minimum-viable-product/>
25. Gompers, P., & Lerner, J. (2002). *The money of invention: how venture capital creates new wealth*. *Ubiquity*, 2002(January), 4.
26. Day, G. (2007). *Is it real? Can we win? Is it worth doing? Managing risk and reward in an innovation portfolio*. *Harvard Business Review*, 85(12), 110-20, 146.
27. QUT,. (2016). *At a glance*. Retrieved 23 January 2016, from <https://www.qut.edu.au/about/our-university/qut-at-a-glance>
28. Griffith.edu.au,. (2016). *Student numbers 2014 - Griffith University*. Retrieved 23 January 2016, from <https://www.griffith.edu.au/planning-support/business-intelligence/statistics-in-brief/student-numbers-2014>
29. Ato.gov.au,. (2016). *Small Business company tax rate | Australian Taxation Office*. Retrieved 24 February 2016, from <https://www.ato.gov.au/Business/Small-business-entity-concessions/In-detail/Income-tax/Small-Business-company-tax-rate/>
30. Facts, A. (2016). *Topic: Airbnb*. *www.statista.com*. Retrieved 23 January 2016, from <http://www.statista.com/topics/2273/airbnb/>
31. Carr, A. (2012). *Airbnb By The Numbers: 85% Of Users Inactive?*. *Fast Company*. Retrieved 23 January 2016, from <http://www.fastcompany.com/1835654/airbnb-numbers-85-users-inactive>
32. Robert J. Moore | April 27, 2. (2012). *Airbnb Data Analysis: 6 Million Users by Year-End, Only 20% Active - The Data Point*. *The Data Point*. Retrieved 23 January 2016, from <https://blog.rjmetrics.com/2012/04/27/airbnb-data-analysis-6-million-users-by-year-end-only-20-active/>
33. Solomon, B. (2015). *The Numbers Behind Uber's Exploding Driver Force*. *Forbes.com*. Retrieved 23 January 2016, from

- <http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2015/05/01/the-numbers-behind-ubers-exploding-driver-force>
34. Smith, C. (2014). *How Many People Use Uber and 28 Amazing Uber Statistics*. DMR. Retrieved 23 January 2016, from <http://expandedramblings.com/index.php/uber-statistics/1>
 35. Crunchbase.com,. (2016). *EatWith | CrunchBase*. Retrieved 23 January 2016, from <https://www.crunchbase.com/organization/eatwith#/entity>
 36. Sustainable Economies Law Center, (2011). *The Shareable Food Movement Meets the Law*. Shareable. Retrieved 25 January 2016, from <http://www.shareable.net/blog/the-shareable-food-movement-meets-the-law>
 37. Eatwith.com,. (2016). *EatWith: Dine in a chef's home*. Retrieved 24 February 2016, from <http://www.eatwith.com/brand/terms-of-service/>
 38. Eatfeastly.com,. (2016). *Feastly*. Retrieved 24 February 2016, from https://eatfeastly.com/t_and_c/
 39. LLC, M. (2016). *Terms of Service*. Mealsharing.com. Retrieved 24 February 2016, from https://www.mealsharing.com/terms_of_use
 40. Cannon, S., & Summers, L. (2014). *How Uber and the Sharing Economy Can Win Over Regulators*. Harvard Business Review. Retrieved 24 February 2016, from <https://hbr.org/2014/10/how-uber-and-the-sharing-economy-can-win-over-regulators/>
 41. Petrone, E. (2013). *Why the "Airbnb for food" isn't a VC business*. EMILE PETRONE. Retrieved 25 January 2016, from <http://www.emilepetrone.com/2015/05/13/why-the-airbnb-for-food-isnt-a-vc-business>

15.-Anexos

Anexo 1: UQ International Student Experience Feedback Survey (Responses)

What type of degree are you studying?	How long have you been studying at UQ?	What have been the 3 most important concerns after starting studying in UQ?	What were the 3 most important concerns before you arrived at UQ?	How would you rate your experience with UQ services?	What kind of UQ services did you use to solve your problems?	What are the biggest difference in your academic education in your country compared to UQ?	What is your biggest concern right now at UQ?	How much would you be willing to pay to solve this concern?	Would you like to improve in a skill area currently not offered by UQ?
Postgraduate degree	more than one year	My supervisor	Language Educational and Research System		Nothing yet but in the case of problem the professors inside the university like SHOC can be a great help to share and discuss the issue.	Equipment here are state-of-the-art. The link between UQ and rest of the world is stronger. Scientific collaboration with other institutions is very good. The university is very supportive towards its students in terms of study-related issues.	Completion of my PhD.		Most of the skills required for my PhD studied can be developed inside UQ.
Undergraduate degree	1 to 6 months	work load	Accommodation Culture Food		Blackboard Sist UQ library	It is more open here and tutors do not follow up until we go to them. In a sense, there is more independent learning, which may or may not be beneficial depending how we look at it.	getting a good grade	\$50 AUD	Yes, picking up more skills will be beneficial
Postgraduate degree	more than one year	Getting a job Experience for a job Industry skills.	1. Will I be able to cop with the new system. 2. Will I pass the exams 3. How will I manage different people from different cultures.		UQ be UQ careers	less mental pressure Take it easy policy Freedom of Communication between professors and students International accreditat	How would I get a job with a marketing degree in hand, there is no gail industry training or practical exposure to professional skills required.	I'm not willing to pay to solve it	Web design courses which can lead to a skill development rather than just theory. Need more skilled courses most of the courses are theoretical at UQ.
Postgraduate degree	7 to 12 months	assignments, time management, my writing skills.	lack of friends, communication, exams		Workshops	Support from lecture and staff members (prompt response and approachable)	assignments	I'm not willing to pay to solve it	think UQ has offered everything we need through the workshops and in class experience
Postgraduate degree	more than one year	How to overcome the workload How to use the electronic systems mentioned before The ability to communicate effectively and precisely	The quality of the classes. The environment The acceptance of international students		Student services Workshops	The electronic systems: Library and myset	How to become an excellent student based on the requirements of UQ.	\$50 AUD	No
Postgraduate degree	1 to 6 months	self-learning ability, make more friends, understanding	Language, major and activities		mates, writing and presentation workshops of business school	More group activities and emphasis the cooperation with partners in UQ	Study effectively and make more friends	\$5 AUD	learn another language except English- supply more job opportunities during the semesters
Postgraduate degree	1 to 6 months	Pressure How to balance study and part time job Pace	Classes Speed of class Major background		SEAC Library	Language problem and the speed of classes	Catch the speed of class	I'm not willing to pay to solve it	No
Postgraduate degree	more than one year	The study format Forming a group Getting a job	Cultural shock Living habits Family		CV writing skills	In UQ, it is great to know follow students from various country which led to opening up to more culture and sharing and understanding between each different people.	Getting higher score and graduate with dignity	\$50 AUD	Practical workshop. Since am studying master degree, I hope that the courses are not just a theoretical but also has to be practical that allow student to understand what is actually look alike in real world.
Postgraduate degree	1 to 6 months	culture language assignments	accommodation courses lecturers		postgraduate adviser	Studying at UQ is more independent than the spoon-feed education in China.	mid exam	I'm not willing to pay to solve it	Not quite sure with "skill base" - maybe UQ could offer more accommodation for international student.
Undergraduate degree	more than one year	education Growth Networking	Program Faculty pedigree		UQ Student services	Frequency of assessments	A more planned out semester	I'm not willing to pay to solve it	liberal arts
Undergraduate degree	1 to 6 months	1) Course structure. 2) The amount of readings. 3) Essay expectations.	1) Language barriers. 2) Teachers. 3) Domestic students.		1) Attend workshops. 2) Talk to the teachers about my concerns. 3) Ask for help in SHOC.	The approach to the topics, and how the course is structured.	Personal, and teachers' expectations.	I'm not willing to pay to solve it	No.
Postgraduate degree	7 to 12 months	Don't forget about social life Don't fail on the courses Organize my study and social life	Where to live How to save money Would the study be hard		Chat Mates	Formality	Get the highest grade possible	I'm not willing to pay to solve it	Creativity and the process for failure acceptance.
Postgraduate degree	more than one year	Where are going to be the exams How will the methodology of each course is going to be	Where to live The language How to find relevant information about courses		1) Student services for academic help Faculty service for academic help UQ rentals for placement	The whole semester is over 100% and you have to get 50% out of 60%. In my country the semester is divided into two parts over 100% and have to get 120% out of 200% UQ has teachers that teach completely better than back home	if the payment per course is going to increase next semester	I'm not willing to pay to solve it	No
Undergraduate degree	more than two years	job Grantees further study skill to work	Transportation social language		Not many	Innovated learning	to graduate and to get a job during my degree will be internationally recognised or not -and compatible with working environment.	I'm not willing to pay to solve it	More technology orientated lab and components to work with. Especially , design areas.
Postgraduate degree	1 to 6 months	Find a job	Accommodation		Blackboard	Classes in english	Find a part time job	\$20 AUD	No.
Postgraduate degree	more than one year	1. Almost no active social society for postgraduate students. 2. Being isolated from the whole University 3. Weak research communication between different departments	1. Settle down 2. Social life 3. Research topic		1. SEAC UQ Union events and student clubs which are mainly scheduled for undergraduate students. 2. Trying to contact outside UQ experts for team work and research opportunities	The PhD program here is only based by research whereas in my country it is based on both course and research. This type of Program offered in Australian Universities provides the postgraduate students more time to only concentrate on their research thesis.	Networking with outside UQ experts without receiving any support from UQ experts working almost in the same area	More than \$50 AUD	No.
Undergraduate degree	more than one year	Money Time and pressure to succeed.	Money. Pressure to succeed. Distance from family and friends.		None.	Freedom of Speech and amount of discussions.	Cost of Living.	I'm not willing to pay to solve it	Cooking.
Postgraduate degree	more than one year	1. Making friends 2. Balancing study and work 3. Food	1. Cultural difference. 2. Accommodation 3. Making friends		Chat mates, Student Adviser, SEAC UQ	2 major differences 1. We don't have a good academic system like blackboard we use here for course materials and assessment submissions. 2. We don't have a tutorial for every course to get in contact with tutors in small groups.	Finding a skillful part time job during study and also a full time job after graduation as an international student	\$30 AUD	I am not sure what you mean by skill area. I reckon it's about personal development. Writing skills and communication skills
Undergraduate degree	1 to 6 months	1. language 2. cost of living 3. culture	1. language 2. cost of living 3. culture		mates @ UQ student club	size of classes (usually between 15-40 in postgraduate)	no idea	I'm not willing to pay to solve it	yes, i really need it.
Postgraduate degree	1 to 6 months	-the language -the need to work with people from other cultures -the lack of resources such as time and money	-the language -the need to work with people from other cultures -the lack of resources such as time and money		Health service centre Library	I think education in Chile is stricter than in Australia, but I do not know if that makes it more efficient and more productive. In my country there are more hours of classes and we have to do more assignments.	understanding all classes in english	I'm not willing to pay to solve it	don't know all the skills that UQ offers.....
Postgraduate degree	1 to 6 months	My ability to cope with the high standard of education My savings My social life	Quality of the education Pace to pay Living cost		UQ Mates	Critical Thinking Essay	Nothing	I'm not willing to pay to solve it	Yes, fee Arabic, Chinese & French courses.
Postgraduate degree	1 to 6 months	Finances Keeping up with academic life Making friends	Finances Keeping up with academic life Making friends		SEAC	Discussions facilitated in obtaining knowledge as compared to the teach-and-consume method in Malaysia. As such, readings have to be kept up-to-date.	Keeping up with my finances. Part-time work seems hard to find.	I'm not willing to pay to solve it	Yes. Fee or discounted languages or creative skills (e.g. business, photoshop, video editing) should be offered.

Postgraduate degree	1 to 6 months	Find a job Improve my language skills Expand my international network	Accommodation - Understand people in other language - The difficulty level of the courses	7	Blackboard	Classes in English - % of international students per course	Find a part time job	\$20 AUD	No
Postgraduate degree	more than two years	Assignments Cultural assimilation	Accommodation Culture shock Adaptation	6		It's a less stressful environment in UQ	getting good results	I'm not willing to pay to solve it	Yes. Practical experience in our study areas
Postgraduate degree	1 to 6 months	1- learning how to write research reports (I don't have research courses at home) 2- balancing studying/enjoying my time as an exchange student 3- doing all the readings before classes in addition to preparing assignments (in France we have less readings to go through but I feel like we study them in more depth than here)	1- finding courses that fit my interests as well as complement my existent knowledge 2- figuring out how to turn all of my different areas of interest into a consistent body that can become a professional goal		None	I find that students at UQ challenge the knowledge provided by the lecturer more easily than at my home university, and lectures more often turn into debates.	too much things to do, too little time! But I guess this is a good thing	I'm not willing to pay to solve it	No
Undergraduate degree	1 to 6 months	Academic performance (understanding of tasks or materials) Language issues (especially speaking and writing) Critical thinking	Cost of living Racism Academic performance		IELT, language course Social clubs	Independence level, academic honesty	Academic performance	\$10 AUD	Yes. What is it?
Postgraduate degree	7 to 12 months	Cost of living Importance of finding an industry placement work Balance between social and academic life	Cultural difference Cost of Living Climate		IBEL faculty career services UQ mates UQU workshops	The quality of facilities provided by UQ is higher in comparison to the university I have graduated from in my country.	Incomplete and unprofessional career orientation	\$50 AUD	Yes. (Data Analytics)
Postgraduate degree	1 to 6 months	The relaxed lectures that we have The bad english of some lecturers The lack of diversity in the lecturers in terms of nationalities	the language The academic load The average age of classmates		Library web site Blackboard My-site	Technology in classrooms: here there are many projectors per room and the teacher can control the lights, etc. We used to have courses which were based in study cases and you need to read for every lecture and have intensive teamwork everyweek. Here is more relaxed: the classes are not based in study cases and you can go to the lecture without read the readings for the week.	The lack of diversity in the courses that we are allowed to take	I'm not willing to pay to solve it	Yes: develop of Leadership and management skills
Postgraduate degree	1 to 6 months	Same as above.	Environment, study, Workload.		Mostly I go students centre.	Here we do lots of practical work and its quit challenging as compare to my country.	there is no big concern yet.	I'm not willing to pay to solve it	Yes
Postgraduate degree	7 to 12 months	1. Language 2. Study	1. Language 2. Accommodation 3. Study		5. Chatmate	Language Teaching methods	1. Study	\$10 AUD	Professional Behaviour

Anexo 2: Guía del anfitrión de *Hungry meals en 10 pasos*

- 1) Monitorea cada estación. Revisa todas las reservas para tu evento. Toma nota de cuántas personas asisten al evento.
- 2) Mantente atento mientras tus invitados se acerquen a tu casa. Si estás ocupado con otro invitado, indícale 'Estaré contigo en un momento, haz contacto visual. Un simple gesto también puede servir.
- 3) Recibe a tus invitados con una sonrisa y dales la bienvenida a tu hogar. Recuerda que tienes en tus manos la única oportunidad de generar una buena primera impresión de tu evento y hacer que tus invitados se sientan cómodos.
- 4) Revisa cuántas personas han asistido e intenta conseguir y recordar sus nombres. Los invitados pueden usar autoadhesivos para escribir su nombre y usarlos en su ropa para que sea más fácil sociabilizar.
- 5) Cuando los invitados se sienten a la mesa, entrégales un menú a cada uno de ellos y explícalo. Evita solamente dejar el menú sobre la mesa y no comentarlo con los invitados.
- 6) ¡Mantén tus insumos! La comida y las bebidas deben estar listas para ser servidas o preparadas. Decora tu hogar de acuerdo a la experiencia cultural y usa música ad-hoc para la ocasión.
- 7) Asegúrate que haya puestos completos para todos los invitados en la mesa y que la mesa y los cubiertos estén limpios. Si no lo estuvieran, límpialos discretamente con un paño. Si no se puede hacer de forma discreta, sienta a los invitados en otra parte y limpia de forma exhaustiva
- 8) Debes estar preparados para rellenar las bebidas de los invitados y asisitirlos cuando le falten servilletas, cubiertos e incluso cajas para llevar lo que quede de su comida.

9) ¡Comunícate! Asegúrate de que los invitados estén disfrutando de su comida.

10) Ayuda a limpiar y despejar la mesa cuando sea necesario.

Anexo 3: Encuesta para anfitriones post evento

Pre Event					
Event	Address is correct	Acceptable event description provided by host	Acceptable photos provided by host	Enough time to promote event	All tickets sold out
Malaysian Dinner	0	1	1	0	0
Chilean Dinner	0	1	1	0	0
Vietnamese Lunch	0	1	1	0	0
Indonesian Lunch	0	1	1	1	1

Pre event

Event organization					
Event	Event started on time	Event ended on time	Meal was what was offered	Only online booked guests arrived	No unexpected issues happens
Malaysian Dinner	0	0	0	0	0
Chilean Dinner	0	0	0	1	1
Vietnamese Lunch	1	0	0	0	0
Indonesian Lunch	1	1	1	1	1

Organization

HM Experience Guidelines					
Event	Host check attendance list	There was background music	Table was ready	Host explained food history	Host shared printed copy of recepy
Malaysian Dinner	0	1	0	0	0
Chilean Dinner	1	1	1	0	1
Vietnamese Lunch	1	1	1	1	1
Indonesian Lunch	1	1	1	1	1

Guidelines

Post Event			
Event	Host shared printed copy of recepy	Host made a fare amount of money	Host want to organise a new event
Malaysian Dinner	0	1	0
Chilean Dinner	1	0	1
Vietnamese Lunch	1	0	0
Indonesian Lunch	1	1	1

Post Event

Anexo 4: Cross Cultural Experience Survey

Are you currently a UQ student?	Are you interested to learn from other cultures?	Are you interested in participating in events, as a way to learn from other cultures?	Participating in board game nights	Participating in dance nights	Participating in breakfasts, lunches and/or dinners	Participating in Pop Culture activities (e.g. music, fashion)	Participating in books clubs	Would you be willing to pay to participate in these events?	Have you heard in your mind about Hungry Meals?	What pops up in your mind by hearing the name "Hungry Meals"?	Knowing what is "Hungry Meals", would you like to be part of the network of "hosts" and "guests"?	Would you be interested in participate as a "host" in some of these activities?	Would you be interested in participate as a "guest" in some of these activities?	Could you share with us your Nationality, please?	When you go out with your friends to have lunch/dinner, how much you normally spend?
Yes	Yes	Yes	3	1	3	1	1	1	1	1	1	Yes	Yes	Danish	Between \$10- \$15
Yes	Yes	No	1	1	1	4	3	1	More than \$20 AUD	No	Hungry Jack	Yes	Yes	Australian	More than \$25 AUD
Yes	Yes	Yes	3	3	4	4	2	2	Between \$10- \$15 AUD	No	It makes me hungry :)	Yes	Yes	Czech	Between \$16- \$20 AUD
Yes	Yes	Yes	3	1	3	1	1	1	1	1	1	No	Yes	Portuguese	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	1	2	5	3	3	3	Between \$16- \$20	Yes	A lot of food	Yes	Yes	Mexican	Between \$21- \$25
Yes	Yes	Yes	4	4	4	3	3	3	Between \$16- \$20	No	Food	Yes	Yes	Australian	Between \$21- \$25
Yes	Yes	Yes	4	5	5	4	4	4	Between \$10- \$15	Yes	Quick	Yes	Yes	Greek	Between \$21- \$25
Yes	Yes	Yes	3	4	4	3	2	2	Between \$10- \$15	Yes	Delicious	Yes	Yes	Chilean	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	5	3	3	4	4	2	1	1	1	No	Yes	Australia	Between \$21- \$25
Yes	Yes	Yes	4	3	4	3	2	2	Between \$16- \$20	No	Quick	Yes	Yes	Mexican	More than \$25 AUD
Yes	Yes	Yes	4	3	5	5	1	1	Between \$10- \$15	No	Indicates	Yes	Yes	Australian	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	4	4	4	4	3	3	1	1	1	No	Yes	Chinese	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	4	4	4	4	4	4	Between \$10- \$15	Yes	Good	Yes	Yes	Malaysian	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	4	4	4	4	4	1	Between \$10- \$15 AUD	No	Affordable	Yes	Yes	Filipina	Between \$10- \$15 AUD
Yes	Yes	No	5	3	5	5	5	5	1	1	1	No	Yes	Taiwanese	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	2	3	3	3	4	4	Between \$10- \$15	Yes	A large serve	No	Yes	Singaporean	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	4	2	4	4	4	4	1	1	1	No	Yes	Malaysian	Between \$10- \$15 AUD
Yes	Yes	Yes	3	2	4	3	4	4	More than \$20 AUD	No	festivals	No	Yes	chinese	Between \$21- \$25
Yes	Yes	Yes	2	3	2	4	4	3	Between \$10- \$15 AUD	Yes	Delicious	Yes	Yes	Australian	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	2	3	2	4	4	3	Between \$10- \$15 AUD	Yes	Simply Unl students cook for uni	Yes	Yes	Vietnam	Between \$10- \$15 AUD
Yes	Yes	Yes	1	3	5	4	4	4	Between \$10- \$15	Yes	yummy	Yes	No	Vietnam	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	3	3	3	4	4	3	Between \$10- \$15	Yes	Food	Yes	No	Indonesia	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	2	1	3	4	3	3	Between \$10- \$15	Yes	Event in	Yes	Yes	Indonesia	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	3	5	4	2	4	2	Between \$10- \$15	Yes	Hasaaaaan	Yes	Yes	Azerbaijan	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	4	1	4	4	4	4	Between \$10- \$15	No	Something	No	No	Indonesia	Between \$10- \$15
Yes	No	No	4	2	4	2	2	2	Between \$10- \$15	No	A special	No	No	Indonesia	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	4	4	4	4	4	4	Between \$10- \$15 AUD	Yes	A	Yes	Yes	Malaysian	Between \$10- \$15 AUD
Yes	Yes	Yes	4	4	4	4	4	4	Between \$10- \$15 AUD	Yes	programme	Yes	No	Indonesia	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	3	3	3	3	3	3	Between \$10- \$15	Yes	Food	Yes	No	malaysian	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	2	5	4	4	4	4	Between \$16- \$20	Yes	cute...but	Yes	No	Aussie	More than \$25 AUD
Yes	Yes	Yes	1	4	3	4	4	4	1	1	1	No	Yes	Thai	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	3	5	2	5	5	5	Between \$10- \$15	Yes	Eating event.	No	Yes	Malaysian	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	3	4	4	3	3	3	1	1	1	No	Yes	Malaysian	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	1	1	3	3	3	3	1	1	1	Yes	Yes	Indonesia	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	3	2	4	4	4	4	Between \$10- \$15	No	Burger	Yes	Yes	Indonesia	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	4	4	3	3	3	3	Between \$10- \$15	Yes	For hungry	Yes	No	Sudanese	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	4	2	3	4	2	2	Between \$10- \$15	No	hungry	Yes	No	Indonesia	Between \$10- \$15
Yes	Yes	No	3	2	3	2	2	2	1	1	1	No	No	Australian	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	5	3	4	3	3	3	Between \$10- \$15	Yes	Dinner party.	Yes	Yes	Chinese	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	4	4	4	4	4	4	1	1	1	Yes	Yes	Vietnamese	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	4	3	2	2	2	2	Between \$10- \$15	No	A food event	Yes	Yes	Indian	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	1	2	4	5	5	3	Between \$10- \$15 AUD	No	where to go	Yes	Yes	Indian	Between \$21- \$25
Yes	Yes	Yes	4	2	4	4	4	4	Between \$10- \$15 AUD	No	It sounds like	No	Yes	Australian	Between \$10- \$15 AUD
Yes	Yes	Yes	3	2	4	4	5	5	Between \$10- \$15 AUD	No	I thought it	Yes	No	Malaysian	Between \$10- \$15 AUD
Yes	Yes	Yes	3	2	4	4	5	2	Between \$10- \$15 AUD	No	Food. Copy	Yes	No	Vietnamese	Between \$10- \$15 AUD
Yes	Yes	Yes	3	3	4	3	3	3	Between \$10- \$15	Yes	cat of the	Yes	No	Indonesia	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	4	5	4	5	4	5	Between \$10- \$15	No	Lot of foods	Yes	No	Indonesia	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	3	4	4	4	4	4	Between \$10- \$15	Yes	Hungry	Yes	No	Canadian	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	2	4	2	4	4	4	1	1	1	Yes	Yes	Indian	Between \$16- \$20
Yes	Yes	Yes	2	1	3	2	2	3	1	1	1	Yes	Yes	Malaysian	Between \$10- \$15
Yes	Yes	Yes	4	5	4	5	5	5	Between \$16- \$20	Yes	Hungry	Yes	Yes	Taiwan	Between \$10- \$15

Anexo 5: Become a Host

Anexo 6: Guest Post Event Survey

How did you hear about us?	How would you rate your experience at the Hungry Meals cultural experience?	How would you rate the value of money of our Hungry Meals' cultural experience?	Will you join more of Hungry Meals' cultural experience in the future?	What was the main reason you joined this event?	How likely will you recommend Hungry Meals to other friends or colleagues?	Please tell us if you have any comments and/ or suggestions. Your feedback is important to us.	Which Hungry Meals cultural experience event that you attended?
From a friend	5	5	Yes	To learn how to cook and get recipes from that particular country	5	Excellent	
From a friend	3	3	Yes	Opportunity to socialise and to meet new people	3	it was a nice experience and a good way to meet new friends	
From a friend	5	5	Yes	Opportunity to socialise and to meet new people	5	More Asian food please! :P	El <u>Turquia</u> Occasion
From a friend	3	3	Yes	Interested with the culture	5	I would prefer to now who is the host before I buy the tickets	El <u>Turquia</u>
From a friend	4	4	Yes	Interested with the culture	4	My suggestion would be to make it a bit more organized, so that participants know how much time the event will last. Other than that, everything was awesome.	Argentina Fusion
	4	3	Yes		5		
	5	3	Yes		5		
	4	4	Yes		4		
	4	3	Yes		3		

Anexo 7: Resultados encuesta piloto

Pilot Survey Results

1. How would you rate your experience at our Hungry Meals event?

100% of participants rated the evening as '10/10'

2. How would you rate the value for money of our Hungry Meals event?

75% of participants rated it as 'Great value', 25% rated it as 'Fair value'

3. Will you join our Hungry Meals events in the future?

100% answered 'yes'

4. Will you consider being a host in the future?

50% answered 'Yes', 50% answered 'No'

5. How likely will you recommend Hungry Meals to other friends or colleagues?

100% said 'Very likely', 25% answered 'I will bring more friends next time'

6. Any other comments, opinions or suggestions?

50% answered 'I prefer to pay upfront online', 25% answered 'Ask guests for their payment preference (cash or online)'

7. What was the main reason you joined this event?

50% answered 'An opportunity to socialise and meet new people'

50% answered 'An opportunity to learn about new cultures'

50% answered 'Food'

25% answered 'An opportunity to learn how to cook cultural/local food'

8. Was the event what you expected?' (Why / why not?)

75% answered 'Yes', 25% requested to 'help with the cooking next time, but the explanation was good'



On a scale of 0 to 10, 0 being never and 10 being all the time,

#	Answer	Min Value	Max Value	Average Value	Standard Deviation	Responses
1	How often do you cook at home?	3	10	6.69	1.97	29
2	How often do you eat out?	2	8	3.9	1.5	29

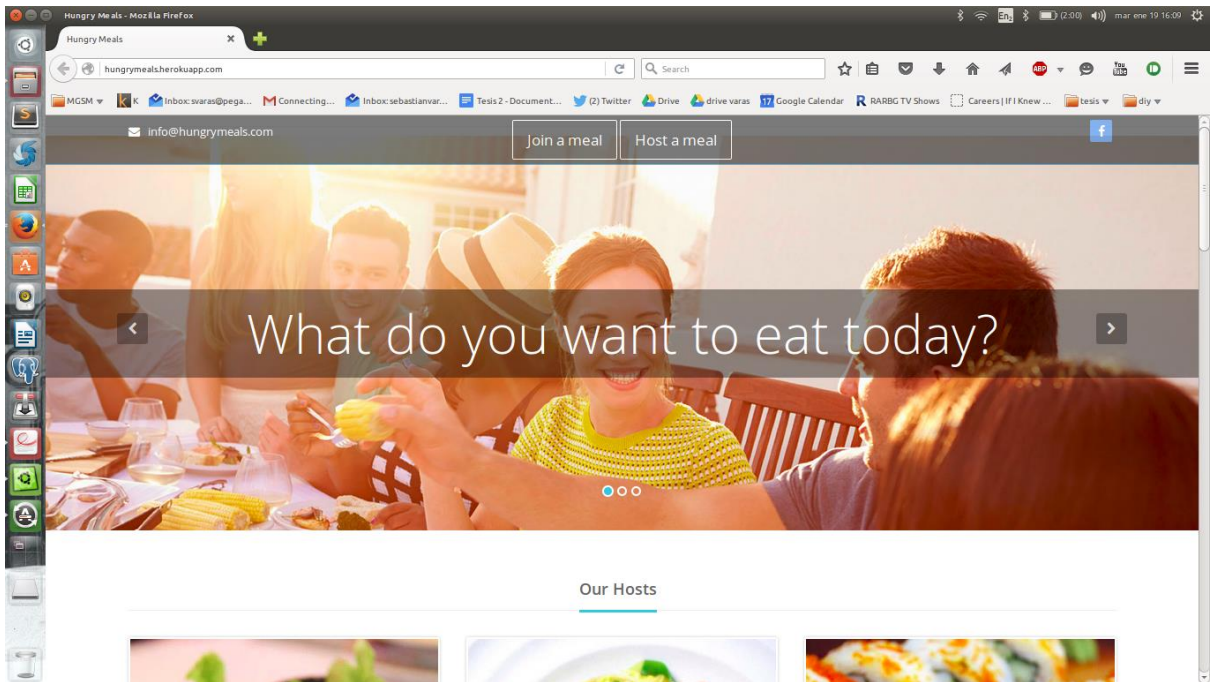
2. Rank the words below where 1 is the most important and 3 being the least in regards to food.

#	Answer	1	2	3	Total Responses
1	Taste	11	9	6	26
2	Price	8	13	5	26
3	Convenience	7	4	15	26
	Total	26	26	26	-

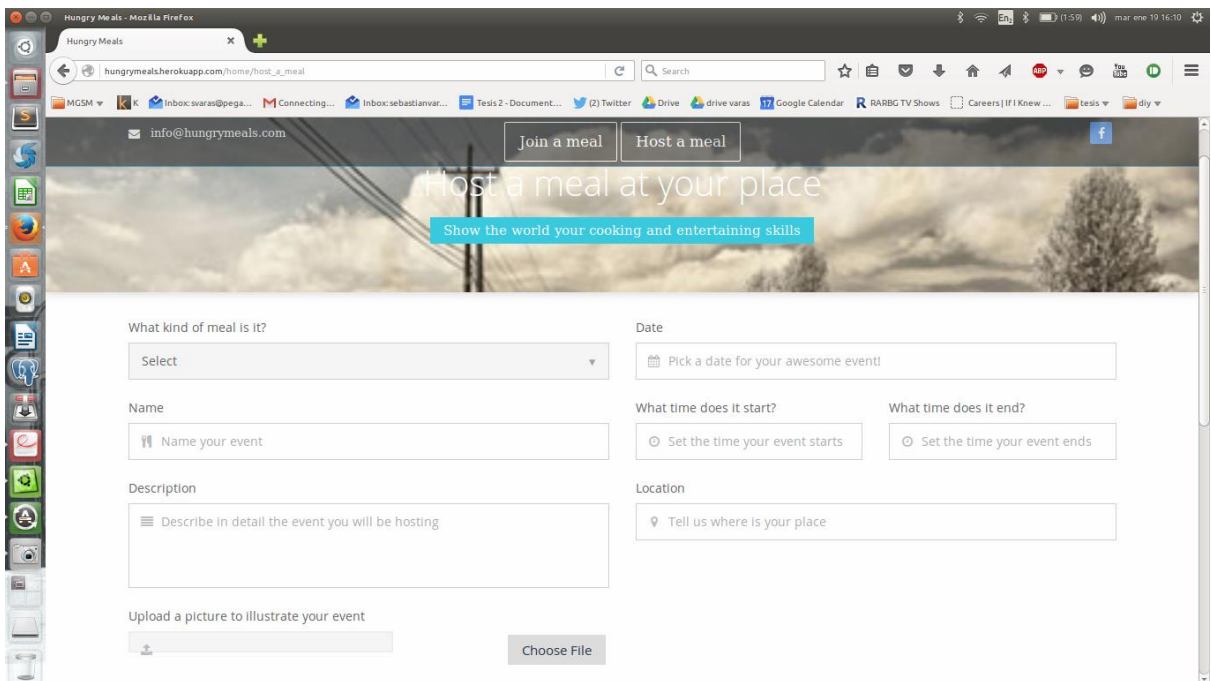
3. In regards to your housing status, do you

#	Answer	Responses	%
1	Live alone	4	13%
2	Home stay/ Live with your parents.	7	23%
3	Live with your friends	19	63%
	Total	30	100%

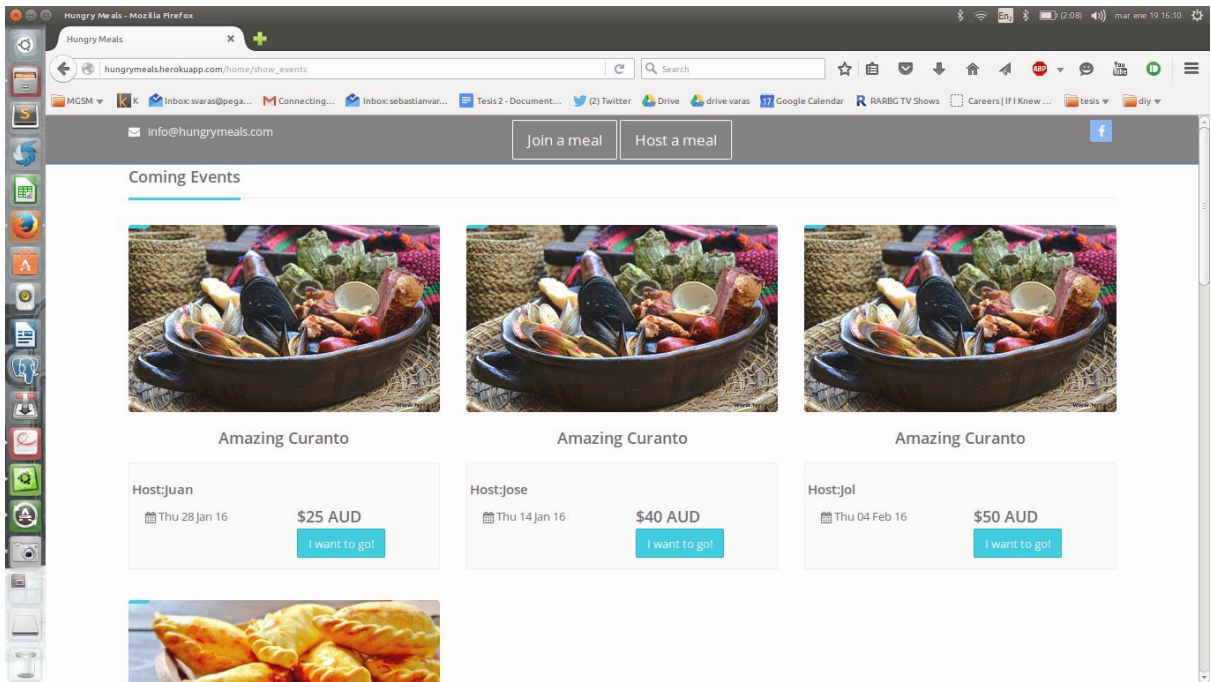
Anexo 8: Capturas de pantalla de funcionalidades



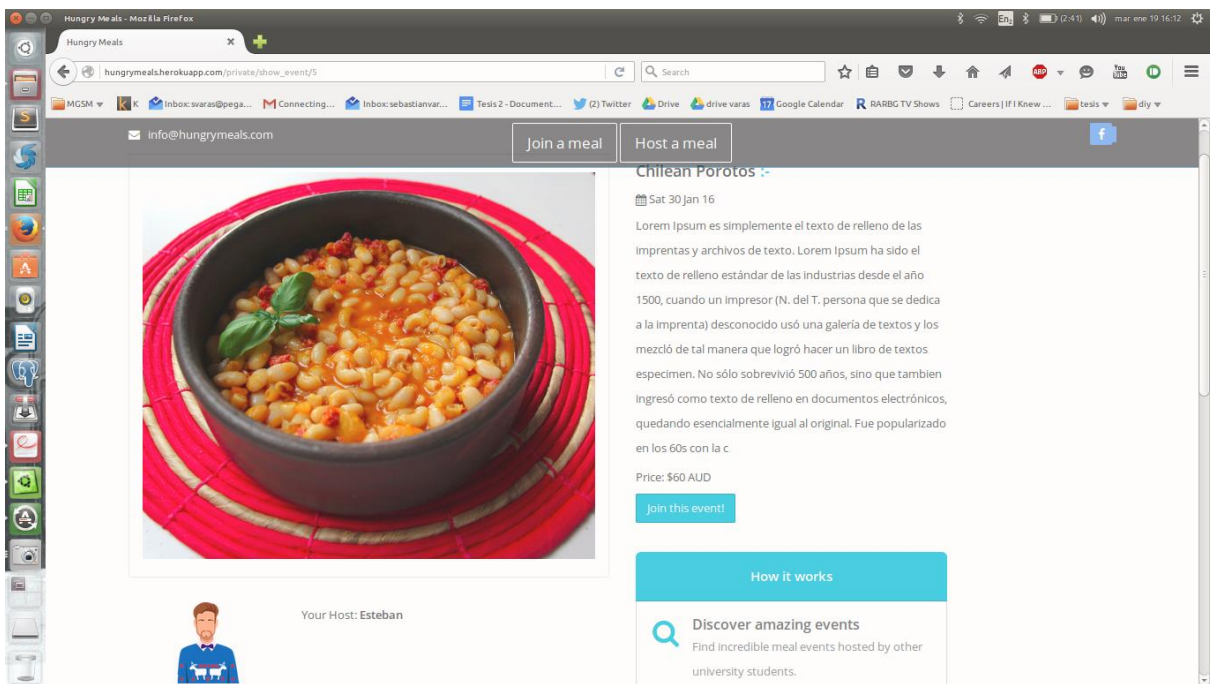
Home Principal



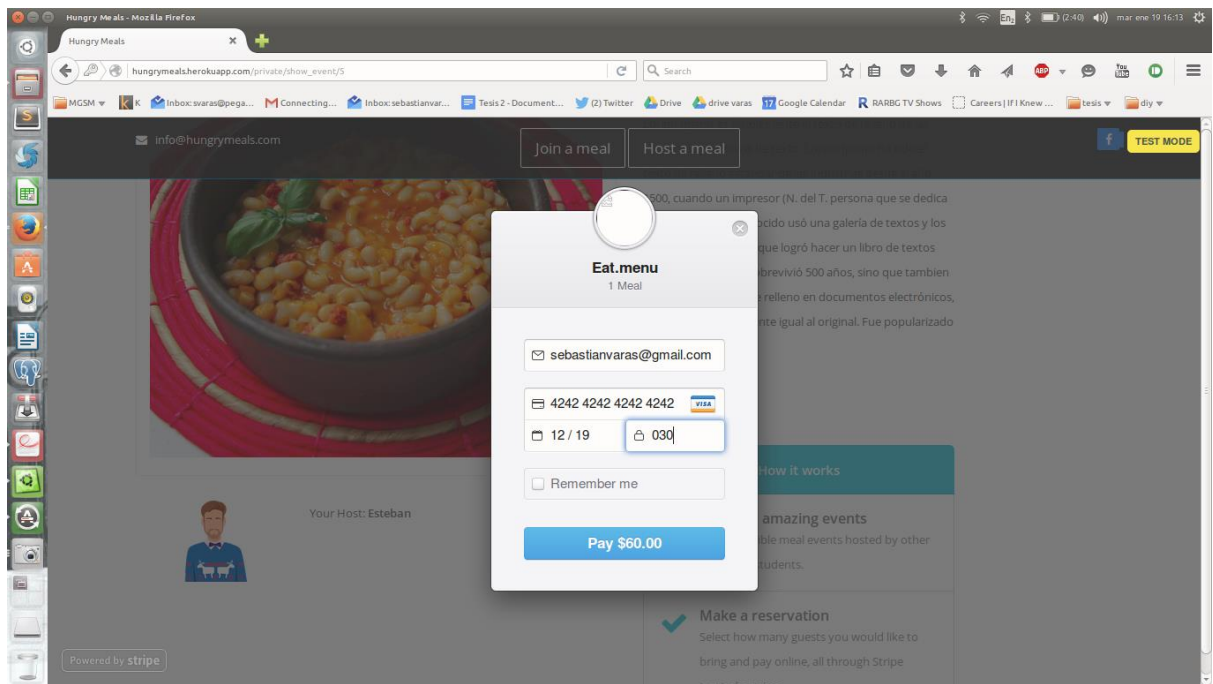
Crear Evento



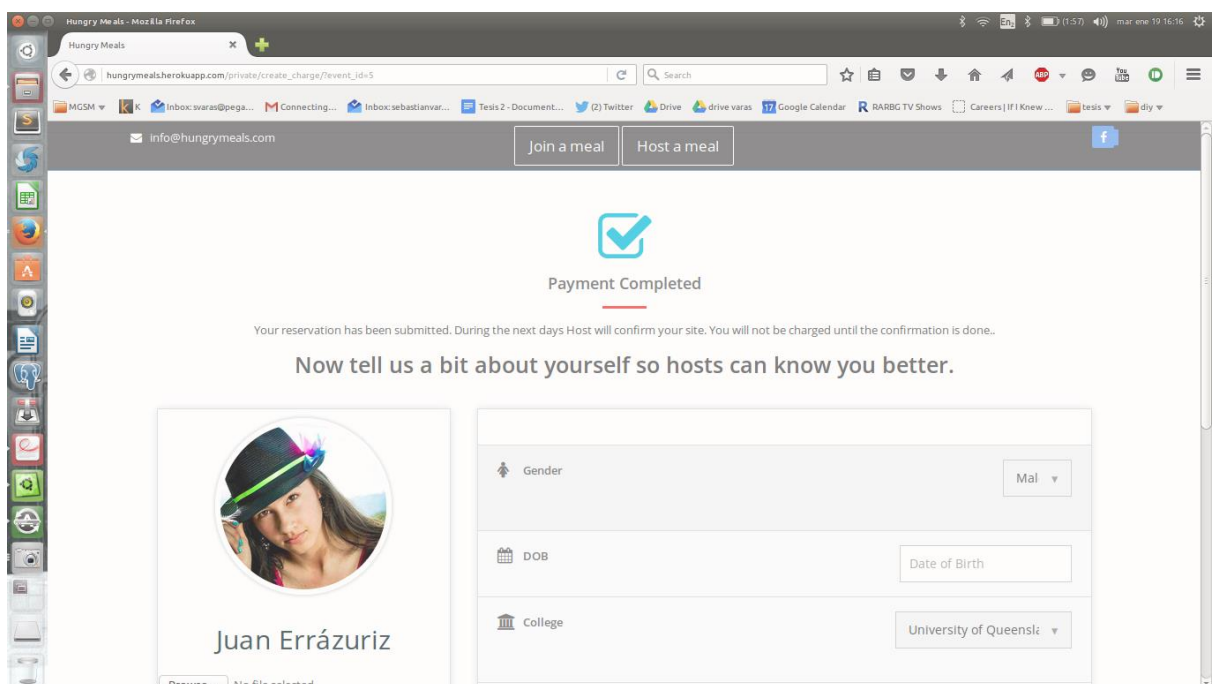
Eventos Futuros



Descripción de Eventos



Pago con tarjeta de crédito a través de Stripe



Pago exitoso

Anexo 9: Flujos de Caja

Universidad	Estudiantes Internacionales	Estudiantes Locales	Total	Usuarios Internacionales	Usuarios Locales	Totales
UQ	12,666	38,170	50,836	3,800	3,817	7,617
OUT	7,982	39,247	47,229	2,395	3,925	6,319
Griffith	9,277	36,019	45,296	2,783	3,602	6,385
Totales	29,925	113,436	143,362	8,978	11,344	20,321
Supuestos						
Crecimiento Internacionales UQ	10.00%					
Crecimiento locales UQ	10.00%					
Costo Variable stripe	1.75%					
Costo fijo stripe	\$0.30					
Precio promedio evento	\$16.00					
Asistencia promedio por usuario por mes	1					
Porcentaje de usuarios siendo host	10.00%					
%uso por internacionales	30.00%					
%uso por locales	10.00%					
tasa de descuento	1.00%					
fee	20.00%					
Seguro por persona	\$0.20					
Todos los montos expresados en AUD						

Supuestos basales

					Año 1									
Estudiantes Locales UQ	100	113	128	144	163	184	208	235	266	300	339	384		
Total UQ	200	226	255	289	326	368	416	471	532	601	679	767		
Estudiantes Internacionales OUT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Estudiantes Locales OUT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total OUT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Estudiantes Internacionales Griffith	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Estudiantes Locales Griffith	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total Griffith	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total estudiantes Usuarios	200	226	255	289	326	368	416	471	532	601	679	767		
Hosts aproximados	20	23	26	29	33	37	42	47	53	60	68	77		
Cantidad de eventos aproximada	33	38	43	48	54	61	69	78	89	100	113	128		
Revenues por tickets	\$3,200.00	\$3,616.00	\$4,086.00	\$4,617.37	\$5,217.52	\$5,895.70	\$6,662.25	\$7,528.34	\$8,507.02	\$9,612.93	\$10,863.63	\$12,274.76		
Ingresos por Fees	\$640.00	\$723.20	\$817.22	\$923.45	\$1,043.50	\$1,179.16	\$1,332.45	\$1,505.67	\$1,701.40	\$1,922.59	\$2,172.52	\$2,454.95		
Costos	\$81.000	\$206.080	\$233.120	\$242.376	\$64.135	\$88.722	\$116.506	\$147.002	\$183.380	\$223.469	\$268.770	\$319.460		
Stripe														
Stripe variable	\$56.00	\$63.28	\$71.51	\$80.80	\$91.31	\$103.18	\$116.59	\$131.75	\$148.87	\$168.23	\$190.10	\$214.81		
Stripe Fijo	\$60.00	\$67.80	\$76.61	\$86.57	\$97.83	\$110.55	\$124.92	\$141.16	\$159.51	\$180.24	\$203.67	\$230.15		
Stripe Total	\$116.00	\$131.08	\$148.12	\$167.38	\$189.13	\$213.72	\$241.51	\$272.90	\$308.38	\$348.47	\$393.77	\$444.96		
IT														
Web+DB+DNS	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00		
Emailing	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		
Mantenimiento	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		
IT Total	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00		
Marketing														
Facebook	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		
SEM/SEO	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		
Pais/PR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00		
Marketing Total	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00		
Operaciones														
Remuneraciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		
Operaciones Total	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		
Legal														
Inicio actividades	\$300.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		
Seguros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		
Legal Total	\$300.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		
Margen Operacional	\$149.00	\$517.12	\$594.10	\$681.08	\$779.37	\$890.44	\$1,015.94	\$1,157.77	\$1,318.02	\$1,495.12	\$1,689.75	\$1,899.99		
Crecimiento	247.06%	14.89%	14.89%	14.84%	-73.66%	61.92%	43.21%	34.10%	28.73%	25.22%	22.76%	20.95%		
profit margin	30.35%	250.93%	266.27%	281.00%	20.76%	32.68%	45.38%	58.84%	73.02%	87.85%	103.27%	119.20%		

Proyecciones Año 1

	Año 4								
Estudiantes Locales UQ	8,144	9,202	10,399	11,751	13,278	15,004	16,955	19,159	21,650
Total UQ	7,617	7,617	7,617	7,617	7,617	7,617	7,617	7,617	7,617
Estudiantes Internacionales QUT	433	490	553	625	707	799	902	1,020	1,152
Estudiantes Locales QUT	433	490	553	625	707	799	902	1,020	1,152
Total QUT	867	980	1,107	1,251	1,413	1,597	1,805	2,039	2,305
Estudiantes Internacionales Griffith	100	113	128	144	163	184	208	235	266
Estudiantes Locales Griffith	100	113	128	144	163	184	208	235	266
Total Griffith	200	226	255	289	326	368	416	471	532
Total estudiantes Usuarios	8,684	8,822	8,979	9,156	9,356	9,583	9,838	10,127	10,453
Hosts aproximados	868	882	898	916	936	958	984	1,013	1,045
Cantidad de eventos aproximada	2,715	3,067	3,466	3,917	4,426	5,001	5,652	6,386	7,217
Revenues por tickets	\$204,087.81	\$230,619.22	\$260,599.72	\$294,477.68	\$332,759.78	\$376,018.55	\$424,900.97	\$480,138.09	\$542,556.04
Ingresos por Fees	\$40,817.56	\$46,123.84	\$52,119.94	\$58,895.54	\$66,551.96	\$75,203.71	\$84,980.19	\$96,027.62	\$108,511.21
Costos	\$12,433.389	\$19,777.037	\$20,380.060	\$21,067.476	\$21,821.476	\$22,701.576	\$23,684.789	\$24,795.819	\$26,051.284
Stripe									
Stripe variable	\$3,571.54	\$4,035.84	\$4,560.50	\$5,153.36	\$5,823.30	\$6,580.32	\$7,435.77	\$8,402.42	\$9,494.73
Stripe Fijo	\$2,605.11	\$2,646.72	\$2,693.74	\$2,746.87	\$2,806.91	\$2,874.75	\$2,951.41	\$3,038.04	\$3,135.93
Stripe Total	\$6,176.65	\$6,682.56	\$7,254.23	\$7,900.23	\$8,630.20	\$9,455.08	\$10,387.18	\$11,440.46	\$12,630.66
IT									
Web+DB+DNS	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
Emailing	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
Mantenimiento	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00
IT Total	\$5,350.00	\$5,350.00	\$5,350.00	\$5,350.00	\$5,350.00	\$5,350.00	\$5,350.00	\$5,350.00	\$5,350.00
Marketing									
Facebook	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
SEM/SEO	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Fairs/PR	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Marketing Total	\$1,480.00	\$1,480.00	\$1,480.00	\$1,480.00	\$1,480.00	\$1,480.00	\$1,480.00	\$1,480.00	\$1,480.00
Operaciones									
Remuneraciones	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00
Operaciones Total	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00
Legal									
Inicio actividades	\$2,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Seguros	\$1,736.74	\$1,764.48	\$1,795.83	\$1,831.25	\$1,871.27	\$1,916.50	\$1,967.61	\$2,025.36	\$2,090.62
Legal Total	\$3,736.74	\$1,764.48	\$1,795.83	\$1,831.25	\$1,871.27	\$1,916.50	\$1,967.61	\$2,025.36	\$2,090.62
Margen Operacional	\$19,574.17	\$26,346.81	\$31,739.88	\$37,034.06	\$44,720.48	\$52,502.13	\$61,295.40	\$71,231.80	\$82,459.92
Crecimiento	12.24%	34.60%	20.47%	19.20%	18.20%	17.40%	16.75%	16.21%	15.76%
Profit margin	92.14%	133.22%	155.74%	179.64%	204.84%	231.27%	258.80%	287.27%	316.53%

Proyecciones Año 4

Anexo 10: Costeo de evento

Receta Bobotie- Plato Sudafricano tradicional (6-8 Personas)

Fuentes: (<http://aldi.com.au>, <https://www.woolworths.com.au>, <http://coles.com.au>)

Item	\$AUS
1kg Jindurra Station minced beef	8.58
1 slice of Baker's Life white toast, soaked in milk	0.25
2 medium onions, diced	0.37
2 tbsp Casa Barelli Extra Virgin Olive Oil	0.2
1 tbsp curry powder (or to taste)	0.15
1 tsp turmeric	0.15
2 tsp cumin	0.15
2 1/2 tbsp dried coriander	0.15
1 tsp ground ginger	0.15
1 tsp chilli flakes Pinch cinnamon	0.15
1 tbsp Merryfield White Sugar	0.2

<i>1 1/2 cup Farmdale milk</i>	<i>0.375</i>
<i>3 eggs</i>	<i>1</i>
<i>2 tbsps Pure Vita Vinegar or lemon juice Stonemill salt and pepper to taste</i>	<i>0.2</i>
<i>10-12 almonds, 4-6 dried apricots, small handful raisins, few bay or lemon leaves (all optional)</i>	<i>1</i>
<i>Imperial Grain white rice, to serve</i>	<i>0.9</i>
<i>Orange Juice 2L</i>	<i>2.99</i>
<i>White Wine</i>	<i>7</i>
<i>Total</i>	<i>23.965</i>

Eatwith

We, at EatWith, take great measures to provide you with the best experience you can have while using EatWith; However, EatWith has no control over the conduct of any Hosts, Guests or any other User and disclaims all liability in this regard. Hosts and Guests are recommended to carefully and thoroughly examine and check with their respective Guests and Hosts all necessary details related to their Food Event and Reservation (as defined below) prior to any engagement been made.

Participating in food events such as home meals, personal chef cook services, dinner parties or other User's activities as a result, directly or indirectly, from using EatWith ("Food Event"), is entirely at your own risk. EatWith is not a party to any agreement entered into between Hosts and Guests in any circumstances nor does it operate as a place of business for vending food of any sort. User has the sole and ultimate responsibility regarding compliance with all laws, regulation, religious duties (if and as promised by Host) or any other duty relating to the Food Event. We do not accept any liability for any loss, damage, cost or expense that you may suffer or incur as a result of or in connection with your participation in any Food Event conducted by a User or a third party. Certain Food Events may be subject to separate terms and conditions incurred by their respective Hosts, organizers etc. and we recommend that you review such terms and conditions, as they may be.

As a Guest, in order to make an online Reservation on EatWith, you will be requested to provide the Company with additional personal information, such as home address, phone number, etc. Note that we will not disclose any of your personal information to others, except for your name, contact

details and the Contact Form you filled in, in order to place your Reservation with the respective Host and to provide you with the Service.

Hosts are required to post prices including all applicable taxes for Reservation of Food Events they offer on EatWith, as such Reservation may be subject to taxation, as required or ordered by the applicable tax law in the country in which respective Hosts reside.

Hosts are solely responsible to determine the applicable taxes and are hereby required to comply with the applicable tax law and pay any taxes including VAT, surcharges, sales taxes, goods and services taxes, and other similar municipal, state and federal indirect or other withholding and personal or corporate income taxes imposed and levied in connection with Reservations made of their respective Food Events via EatWith or the payment thereof and they represent and warrant that they will pay such taxes in time and in compliance with the applicable tax law. Note that failing to pay such taxes, as ordered by applicable tax law or to comply with any provisions the applicable tax law may prevent such Hosts from continuing publishing their Food Events on EatWith.

The Reservation Amount charged from Guests will be kept faithfully by EatWith and in compliance with any applicable law, and will only be transferred to the respective Host 24 hours following Guest arrival to Host's Reserved Food Event and provided that no cancellation notification was made before that day by either the Guest or the Host (please see our Cancellation Policy [here](#)).

You, a Guest, represent and warrant that you will pay to your Host all fees and taxes incurred with your Reservation in a timely manner and in compliance with EatWith's fee schedule. Failing to settle your payments including any taxes incurred with your Reservation, will prevent you from executing your Reservation with EatWith and from further using EatWith. Notwithstanding the above, Company shall reserve the right, but have no obligation, to withhold any applicable taxes and obtain any other remedies available by law.

o enjoy EatWith Service you must be over the age of eighteen (18). We reserve the right to request proof of age at any stage so that we can verify that minors under the age of eighteen (18) are not using EatWith. In the event that it comes to our knowledge that a person under the age of eighteen (18) is using EatWith, we will prohibit and block such User from accessing EatWith and will make all efforts to promptly delete any Personal Information (as such term is defined in our [Privacy Policy](#)) with regard to such User.

MealSharing(https://www.mealsharing.com/terms_of_use)

- **USER RESPONSIBILITY**
- *Meal Sharing has no control over the representations or actions of its users. Although these Terms require users to provide accurate information, we do not attempt to confirm, and do not confirm, any user's purported identity. You are responsible for determining the identity and suitability of others who you contact via the Site and Services.*
- *By using the Site, Application or Services, you agree that any legal remedy or liability that you seek to obtain for actions or omissions of other users or other third parties will be limited to a claim against the particular user or other third parties who caused you harm and you agree not to attempt to impose liability on, or seek any legal remedy from Meal Sharing with respect to such actions or omissions.*
- **GIFTS GIVEN TO HOSTS**
- *A user may decide, at their own discretion, whether to bring a gift for the host. However, under no circumstances will a gift be considered compensation for the meal.*
- **GENERAL USE RESTRICTIONS**
- *By using the Service, you represent that you are at least eighteen (18) years old and human (rather than a "bot" or other automated process). You represent that all information provided by you to Meal Sharing through the Service or by other means is accurate. You may not use the Service for any illegal or unauthorized purpose, including but not limited to any use that violates any government law or regulation, infringes upon intellectual property, or tortiously harms another person or entity in any form.*
- *Without limitation to any of the foregoing, you additionally agree that*
- *1. You will not modify, adapt or hack the Service or Site.*
- *2. You will not modify another website so as to falsely imply that it is associated with the Service, or any other Meal Sharing service.*
- *3. You will not reproduce, duplicate, copy, reverse engineer, sell, resell or exploit any portion of the Service, use of the Service, or access to the Service without the express written permission by Meal Sharing.*
- *4. You will not engage in verbal, physical, written or other abuse (including threats of abuse or retribution) of any Meal Sharing user, customer, employee, member, or officer. A violation of this provision will result in immediate Account termination.*
- *5. You will not upload, post, host, or transmit unsolicited email, SMSs, or "spam" messages in any way to Meal Sharing users, customers,*

employees members, or officers or to anyone through use of the Service or Site.

- *6. You will not transmit any worms or viruses or any code of a destructive nature to Meal Sharing users, customers, employees, members, or officers, or to any individual through use of the Service or Site.*
- *7. You will not access, tamper with, or use non-public areas of the Services, Meal Sharing's computer systems, or the technical delivery systems of Meal Sharing's providers.*
- *8. You will not probe, scan, or test the vulnerability of any system or network or breach or circumvent any security or authentication measures.*
- *9. You will not forge any TCP/IP packet header or any part of the header information in any email or posting, or in any way use the Services to send altered, deceptive or false source-identifying information.*
- *10. You will not interfere with, or disrupt, (or attempt to do so), the access of any user, host or network, including, without limitation, sending a virus, overloading, flooding, spamming, mail-bombing the Services, or by scripting the creation of content in such a manner as to interfere with or create an undue burden on the Services.*

Feastly(https://eatfeastly.com/t_and_c/)

Eligibility

The Site, Application and Services are intended solely for persons who are 18 or older. By accessing or using the Site, Application or Services you represent and warrant that you are 18 or older.

How the Site, Application and Services Work

The Site, Application and Services can be used to locate and consume Meals prepared or organized by Cooks. Such Meals are included on the Site, Application and Services by Cooks. You may view Meals as an unregistered visitor to the Site, Application and Services; however, if you wish to book a Meal or create a Meal, you must first register to create a Feastly Account (defined below).

As stated above, Feastly makes available a marketplace for Cooks and Feasters to connect online. Feastly is not an owner or operator of food establishments, including, but not limited to, restaurants. Feastly does not cook or provide food materials for Cooks. Feastly's role is solely to facilitate

the availability of Meals. Similarly, Feastly is not a contracting agent or representative of any Cook. Instead, Feastly's role is solely to facilitate the availability of the Site, Application and Services for Members and to provide services related thereto.

PLEASE NOTE THAT, AS STATED ABOVE, THE SITE, APPLICATION AND SERVICES ARE INTENDED TO BE USED ONLY TO FACILITATE THE BOOKING OF MEALS. FEASTLY CANNOT AND DOES NOT CONTROL THE CONTENT CONTAINED IN ANY MEALS AND THE CONDITION, LEGALITY OR SUITABILITY OF ANY MEALS. FEASTLY IS NOT RESPONSIBLE FOR AND DISCLAIMS ANY AND ALL LIABILITY RELATED TO ANY AND ALL MEALS. ACCORDINGLY, ANY BOOKINGS WILL BE MADE AT THE FEASTER'S OWN RISK.