



“CIBO FOOD”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Cristhian Jolgran Herrera Diaz

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, diciembre 2020

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	5
I. Oportunidad de negocio.....	6
II. Análisis de la industria, competidores, clientes.....	10
2.1 Industria.....	10
Tendencias de la Industria.....	10
Macroentorno.....	10
Microentorno.....	11
2.2 Competidores.....	12
2.2.1 Amenaza de nuevos participantes.....	15
2.2.2 Amenaza de productos sustitutos.....	15
2.2.3 Poder de Negociación de los Clientes.....	16
2.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores.....	16
2.2.5 Intensidad de la Competencia:.....	17
2.3 Clientes.....	18
III. Descripción de la empresa y Propuesta de valor.....	19
3.1 Descripción de la empresa.....	19
Misión y Visión:.....	21
Valores:.....	21
3.2 Modelo Canvas.....	22
3.3.1 Segmentación de Clientes.....	23
3.3.2 Canales de Comunicación y Relación con el Clientes y Restaurantes.....	26
3.3.3 Fuentes de Ingresos.....	26
3.3.4 Recursos Claves.....	26
3.3.5 Actividades Claves.....	27
3.3.6 Estructura de Costes.....	28
3.3 Análisis VRIO.....	28
3.4 Estrategia FODA.....	30
3.5 Estrategia Competitiva.....	31
3.6 Estrategia de crecimiento y escalamiento.....	31
3.7 Estrategia de salida.....	32
IV. Plan de Marketing.....	33

4.1	Objetivos de Marketing.....	33
4.2	Estrategia de Segmentación.....	34
4.3	Estrategia de Producto - Servicio.....	35
4.4	Estrategia de Precio.....	35
4.5	Estrategia de Distribución.....	36
4.6	Estrategia de Comunicación y Ventas.....	37
4.7	Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual.....	37
4.8	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	38
V.	Plan de Operaciones.....	39
5.1	Estrategia alcance y tamaño de las operaciones.....	39
5.2	Plan de desarrollo e implementación.....	40
VI.	Plan Organizacional.....	41
6.1	Estructura Organizacional.....	41
VII.	Plan Financiero.....	42
VIII.	Riesgos Críticos.....	43
IX.	Propuesta Inversionista.....	44
X.	Conclusiones.....	45
	Bibliografía.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Restaurantes en las principales Comunas de la Región Metropolitana.....	8
Tabla N° 2	Venta en línea en época de Pandemia.....	9
Tabla N° 3	N° de restaurantes afiliados en la Industria de Aplicaciones digitales.....	13
Tabla N° 4	Tiempo de despacho de los principales actores del mercado.....	13
Tabla N° 5	Lienzo Canvas.....	22
Tabla N° 6	Segmento de Mercado.....	24
Tabla N° 7	Análisis VRIO.....	29
Tabla N° 8	Estrategia FODA.....	30
Tabla N° 9	Tarifas de principales competidores.....	36
Tabla N° 10	Estimación de la demanda.....	38
Tabla N° 11	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	39
Tabla N° 13	Headcount.....	41

Tabla N° 15 Estimación de Ingresos.....	42
<i>Tabla N° 20 Flujo de Caja y Flujo de Caja a Perpetuidad.....</i>	<i>42</i>
Tabla N° 25 Propuesta al Inversionista.....	44
Tabla N° 27 Flujo de Caja del Inversionista.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Análisis de la Industria.....	11
Figura N° 2 Evolución de las ventas de plataformas digitales de intermediación y entrega de productos de restaurantes.....	12
Figura N° 3 Mapa de Posicionamiento de la Industria.....	13
Figura N° 4 Mapa de Posicionamiento en la Industria de CIBO FOOD.....	34
Figura N° 5 Diagrama de procesos principales.....	39
Figura N° 8 Estructura Organizacional.....	40

Resumen Ejecutivo

Según información de la Organización de las Naciones Unidas, anualmente un tercio de los alimentos se desechan o desperdician a nivel global, esto en números equivale a 1.300 millones de toneladas. En Chile la situación es muy similar, según el 2° Boletín de Perdidas y Desperdicios de alimentos de FAO, estiman que anualmente se desperdician 63,3 Kilos de pan por grupo familia, representado un 16,7% de consumo promedio de la población Nacional. En agosto 2020, se dio un paso relevante en el ámbito político en contra la problemática de los desperdicios de alimentos, el Senado aprobó y despachó a la Cámara de Diputados el proyecto que regula la distribución de alimentos aptos para el consumo, donde se establece la obligación de las empresas de donar los alimentos que tengan una fecha próxima de vencimiento, prohibiendo desecharlos.

Cibo Food conectará restaurante, negocios, cafeterías con los clientes interesados en adquirir o comprar rica comida que no se comercializo en el día, a un precio atractivo. Para los clientes de CIBO FOOD es una forma simple y entretenida de comer rica comida, ahorrar y al ayudando al medio ambiente. Para los restaurantes es una manera inteligente y sustentable de rentabilizar sus excedentes, reducir el desperdicio de alimentos y llegar a nuevos clientes. Los consumidores ingresan a la APP CIBO FOOD eligen un restaurante o negocio de su preferencia, piden su Box Magic, elije despacho a domicilio o retiro en tienda y realizar el pago a través de la aplicación móvil.

CIBO FOOD apoyara a negocios, centros educativos, hogares y Entes del Gobierno al destinar el 1,40% de cada Box Magic en Programas y acciones que luchen contra los desperdicios de alimentos.

El análisis financiero del proyecto en un horizonte de 5 años estima captar más de 174 mil clientes con el apoyo de más de 1.900 restaurantes y poder generando ventas brutas por 1.969.734.667 CLP por concepto de Fee de intermediación en la aplicación. Adicionalmente un atractivo VAN de \$ 2.715.944.242 y TIR de 142,17%.

I. Oportunidad de negocio

Mientras la Latinoamérica persigue el desarrollo de la modernización, explotando la capacidad de suministro de recursos naturales de la tierra, la capacidad de carga del medio ambiente ecológico se enfrenta a graves desafíos. Entre ellos, el problema de los alimentos es el más afectado, convirtiendo el desperdicio de alimentos en un problema en el panorama global.

El pasado 09 de octubre del 2020 El Comité del Premio Nobel de la Paz anunció al Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas como el ganador del galardón para el 2020. Este hecho resalta la importancia que le he están dando los principales actores a nivel global a la problemática de la alimentación. El Programa Mundial de la ONU ha dirigido acciones y foco en la problemática en los desperdicios de alimentos, es por eso que, en el año 2019, designó el 29 de septiembre como el Día Internacional de Conciencia de la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos, reconociendo el papel fundamental que realiza la producción sostenible de alimentos en la promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición.

¿Qué es el desperdicio de alimentos?

Si bien, se ha llevado a cabo una gran cantidad de investigación sobre el tema, todavía no existe un enfoque claro y coherente a la hora de definir o cuantificar el desperdicio de alimentos. Simplemente, no hay una forma correcta o incorrecta de definirlo, por lo que, para simplificar las cosas, se ha tipificado bajo el nombre: “desperdicios de alimentos”.

Actualmente se acumula una enorme montaña de desechos. El 44% de los desechos mundiales consisten en alimentos y verduras, lo que representa una parte importante es el desperdicio de alimentos; en términos de peso:

- Aproximadamente un tercio de los alimentos producidos en el mundo para el consumo humano cada año se pierden o desperdician (aproximadamente 1.300 millones de toneladas).
- Eso significa que, dentro de un año, se desperdicia alrededor de 51 toneladas por segundo.
- El desperdicio de alimentos aumentará en un tercio para 2030, cuando se perderán o tirarán 2.100 millones de toneladas, lo que equivale a 66 toneladas por segundo.

¿Dónde y por qué se desperdicia la comida?

El desperdicio de alimentos ocurre en todas las etapas, desde el proceso agrícola, hasta llegar al hogar de los consumidores finales. A medida que la comida viaja desde el productor hasta el consumidor, se mueve a través de varias etapas. Hay diferentes razones por las cuales los alimentos se desperdician, resumiéndose en:

- Falta de conciencia sobre el problema y posibles soluciones;
- Infraestructura inadecuada e ineficiencia en la cadena de suministro;
- Débil colaboración en toda la cadena de valor;
- Regulaciones insuficientes.

Naciones en desarrollo: las naciones en desarrollo experimentan mayores pérdidas no deseadas después de la cosecha al comienzo de la cadena de valor debido a tecnología inadecuada, infraestructura de transporte, instalaciones de almacenamiento y enfriamiento, y condiciones climáticas más extremas.

- El mundo en desarrollo representa el 44% del desperdicio y pérdida de alimentos en el mundo.
- En los países en desarrollo, el 40% de las pérdidas se producen durante el nivel de cosecha y procesamiento.

¿A dónde va el desperdicio de alimentos al final?

La mayoría de las personas desconoce dónde termina realmente la comida que desperdician, desconociendo las consecuencias directas e indirectas. En el peor de los casos, el desperdicio de alimentos termina en un vertedero.

Recolección de desperdicios de comida

La forma en que se desechan los alimentos tiene un enorme efecto en los delicados ecosistemas de la tierra. A nivel internacional, la categoría de residuos más grande es la basura orgánica (alimentos y verde), que representan el 44% de los desechos globales. Se estima que los desechos orgánicos pueden aumentar hasta un 53% en países de ingresos medios como Chile.

El desperdicio de alimentos es un problema común y ningún restaurant puede evitarlo en su totalidad; no es un fenómeno voluntario, dado que ningún restaurante puede calcular a la perfección el número de platos de comida que venderá cada día; con el objetivo de

asegurar el servicio a sus clientes, se tiende a producir un excedente, y ahí es donde incide el desperdicio. En la Encuestas realizadas, se determinó que los restaurantes tienen interés de lidiar con esta problemática, convirtiendo sus excedentes en ingresos comercializando estos productos con descuento del 20% al 40%.

Por lo antes mencionado, el problema del desperdicio de alimentos es enorme. Es por ello, que surge una oportunidad de negocios sustentable, sostenible y confiable; la solución es simple y consiste en ofrecer la opción a restaurantes de comercializar a sus alimentos a través de plataformas digitales antes de que se conviertan en excedentes, y por otra parte ofrecer a los consumidores, la adquisición de estos, disfrutando de deliciosa comida con atractivos descuentos.

Los principales beneficios que brindara esta oportunidad de negocios son:

- Sustentabilidad, contribuyendo a que el planeta sea más verde, reduciendo su huella de carbono y formando parte de una comunidad que lucha contra el desperdicio de alimentos, salvando millones de comidas.
- Compromiso de llegar a nuevos clientes, con alto sentido de sostenibilidad y altruismo.
- Flujo de ingresos extras, transformando los excedentes de alimentos en ganancias, y disminuyendo las mermas en las operaciones de los restaurantes.

La siguiente imagen, muestra un listado de potenciales restaurantes de la Región Metropolitana.

Tabla N° 1 Restaurantes en las principales Comunas de la Región Metropolitana

Localidades populares en las principales comunas de la Región Metropolitana (USUARIOS)		
Santiago Centro (2.120 Locales)	Providencia (1.131 Locales)	Las Condes (766 Locales)
Vitacura (272 Locales)	Ñuñoa (523 Locales)	Bellavista (205 Locales)
La Florida (372 Locales)	Recoleta (321 Locales)	Maipu (395 Locales)

Fuente: Estudio por Red de restaurantes en Santiago. Zomato.

En etapas iniciales, se realizó una investigación indagatoria, con el objetivo de obtener información preliminar por parte de potenciales clientes, como son sus preferencias y

valoraciones. Los resultados de la sesión entregaron valiosa información, la disposición a pagar por plato, las preferencias y tendencias gastronómicas imperantes. A través de una muestra más representativa y diversa, se obtuvieron resultados concluyentes y con mayor grado de especificación. Los clientes potenciales están muy interesados en formar parte de la solución en la problemática de desperdicios de alimentos (Ver Anexo N° 9). Además, se reveló que el 90% de los encuestados piensa que reducir el desperdicio de alimentos genera cambios positivos en el medio ambiente; más del 60% piensa que, si hay un descuento del 30% al 40%, intentarán comprar en la propuesta.

En resumen, ha surgido una nueva oportunidad de negocios. Donde las personas tienen el interés de colaborar en contra a los excedentes de alimentos, a través de una aplicación que conecta a los restaurantes y consumidores. De hecho, todos obtienen algo a cambio, los consumidores obtienen comida deliciosa a un precio excelente, los restaurantes reducen sus excedentes, convirtiéndolo en ganancia (además de conocer a nuevos clientes), y este ciclo es una acción directa para crear conciencia y combatir la problemática de desperdicios de alimentos.

II. Análisis de la industria, competidores, clientes

2.1 Industria

El Plan de Negocios correspondiente a CIBO FOOD, es dar foco es recuperar las posibles pérdidas de alimentos de los restaurantes, colocando nuevamente estos alimentos en el mercado.

Por ende, es vital definir la industria donde participará la Firma, la cual será la industria de **Plataformas Digitales de intermediación de compra y entrega de productos de restaurantes.**

Tendencias de la Industria

Es importante observar el crecimiento que ha tenido la industria en los últimos dos años, y como se espera que un continuo crecimiento exponencial, generada por la crisis del COVID-19 y el confinamiento, el cual ha mantenido a las personas en sus hogares.

Según lo informado en la página web de la Fiscalía Nacional de Economía de Chile; en el informe (https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf);

hacen referencia que la industria se ha visto beneficiada por los acontecimientos actuales, los cuales han impactado positivamente en su crecimiento.

Tabla N° 2 Venta en línea en época de Pandemia

Semana (2020)	Δ Ventas en línea	Δ Ventas presenciales	Cuarentena Obligatoria
2 - 8 marzo	37%	8%	No
9 -15 marzo	67%	27%	No
16 - 22 marzo	84%	46%	No
23 - 29 marzo	87%	-11%	Si
30 marzo - 5 abril	140%	-1%	Si
6 - 12 abril	258%	-3%	Si

Macroentorno

Inicialmente el proyecto se desarrollará en sus primeros 5 años en Chile, con una alta posibilidad de escalamiento a otros países de la Región, pero en esta oportunidad analizaremos la realidad de chilena, dado que de su éxito en este país dependerá la futura expansión.

El mercado chileno, a pesar de la situación actual, sus condiciones políticas, económicas y sociales, la convierten en una plaza atractiva para el desarrollo de nuevos negocios. Es así como las industrias relacionadas con la tecnología y servicios han penetrado con gran impacto versus otros países de Latinoamérica.

En el ámbito político el pasado mes de agosto, la Comisión de Salud del Senado aprobó proyecto de ley que prohíbe el desperdicio de alimentos aptos para el consumo humano. Esta iniciativa establece que los productores o aquellos que comercializan estos productos deberán entregar la comida que está por vencer.

Por otro lado, es relevante mencionar el alto porcentaje de acceso a internet y del uso de equipos móviles en Chile, los avances en digitalización de mercados, el aumento de las alternativas de pago online y la inserción de tarjetas bancarias de forma significativa, son algunos de los factores junto a los cambios en los hábitos de consumos generado por la Pandemia del COVID 19, han propiciado una infraestructura para avanzar en comercio electrónico en el país. Estos avances se pueden ver reflejados en el crecimiento de las cifras correspondientes a las ventas por canales digitales, las cuales han aumentado considerablemente en los últimos años, posicionando a Chile como líder en la Región.

Los usuarios pasan cada vez más tiempo frente a sus pantallas, y sobre todo desde sus teléfonos móviles, por lo que el eCommerce se ha transformado en una gran oportunidad para estar presentes y ofrecer productos/servicios de forma remota. Los clientes ya no solo buscan conveniencia de precios y una mayor disponibilidad de productos, sino que también, una experiencia de compra inigualable y este es el desafío para las firmas que operen en el comercio electrónico.

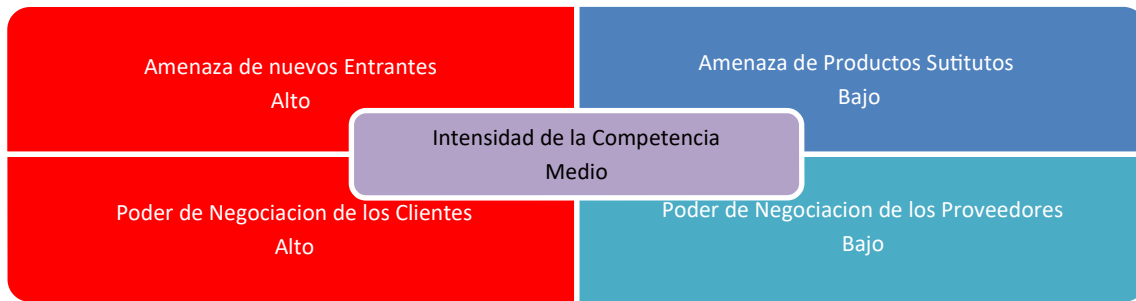
Microentorno

El estudio del microentorno se realizó por medio del análisis de Porter (ver Figura N° 2 “Análisis de la Industria”), donde se determinó que tanto las barreras de entrada como de salida de esta industria son de nivel medio, debido a que no existen mayores restricciones regulatorias ni necesidad de grandes niveles de inversión inicial. Además, se analizó que los servicios online, por su naturaleza virtual no tienen barreras de entrada complejas.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que el mercado de restaurantes está muy fragmentado, ya que la mayoría de estos comercios son pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, parte la rivalidad entre los competidores existentes es alta, con una concentración de la participación de mercado repartida entre tres firmas (Pedidos YA, Uber Eats y Rappi). En el futuro, pueden aparecer nuevos competidores en el mercado; por lo tanto, se deben adoptar estrategias comunicacionales reforzando la emoción con los clientes sobre el impacto positivo en el medio ambiente y en el ámbito social.

El poder de negociación de los clientes es alto, y es por ello que la relevancia en centrarse en la experiencia del cliente, y desarrollar una estrategia de marketing sólida para garantizar el disfrute con una buena experiencia de consumo.

Figura N° 1 Análisis de la Industria



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Competidores

Los principales participantes en la industria de plataformas digitales de intermediación de compra y entrega de productos de restaurantes son:

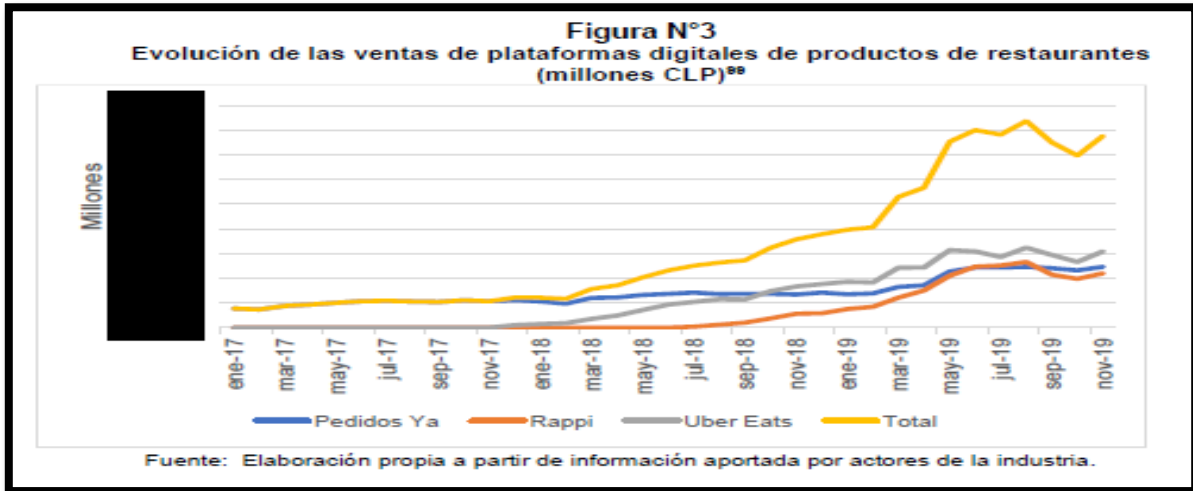
Pedidos Ya: es la que tiene más tiempo en el mercado (desde el 2017), esto ha hecho que tenga mayor alcance y cobertura geográfica (no solamente en Chile, si no en LATAM); apoyado por uno de sus principales accionistas: Delivery Hero (Firma de origen alemán).

Uber Eats: la cual ha ido aumentando su nivel de participación, debido al desarrollo de su plataforma en los distintos servicios que presta, uno de los diferenciales claves que ha apoyado su crecimiento es la geolocalización del pedido y repartidores; el sistema de comunicación entre el consumidor y el repartidor, permitiendo que los repartidores pueden elegir cuándo y por cuánto tiempo permanecer activos en la aplicación, junto con el formato de traslado (bicicleta, motocicleta o automóvil).

Rappi: es la que ha empezado de ultima en este rubro; sin embargo, esta Star-up ha tenido un nivel de crecimiento exponencial, dado a la penetración de su modelo de negocio, enfocado en el desarrollo de promociones y/o descuentos.

Lo antes mencionado se puede ver reflejado en la Figura N° 3; en el 2019, la participación delivery propios de restaurantes y comercios y otras aplicaciones digitales, representaban un 60% del mercado aproximadamente.

Figura N° 2 Evolución de las ventas de plataformas digitales de intermediación y entrega de productos de restaurantes



Fuente: Fiscalía Nacional de Economía de Chile

Tabla N° 3 N° de restaurantes afiliados en la Industria de Aplicaciones digitales

Año 2019	Restaurantes			
Plataformas	Nro	%	Ventas	%
PedidosYa	[8.000–10.000]	56%	[60.000–70.000]	0,37
Uber Eats	[2.000–4.000]	22%	[60.000–70.000]	0,37
Rappi	[2.000–4.000]	22%	[40.000–50.000]	0,26

Fuente: Fiscalía Nacional de Economía de Chile

Tabla N° 4 Tiempo de despacho de los principales actores del mercado.

Tiempo despacho	PedidosYa	Uber Eats	Rappi
0-60 minutos	[60–70]%	[60–70]%	[40–50]%
61-90 minutos	[30–40]%	[30–40]%	[20–30]%
>90 minutos	-	-	[10–20]%
Días posteriores	-	-	[0–10]%

Fuente: Fiscalía Nacional de Economía de Chile

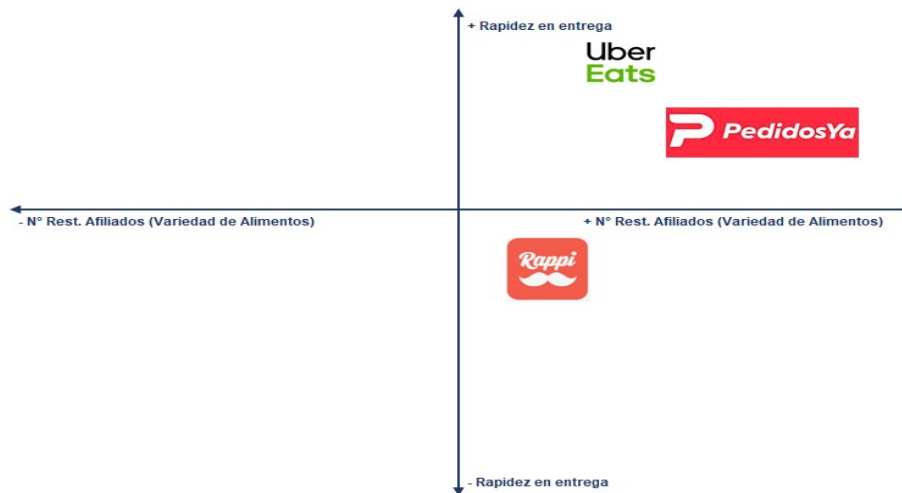
Con esta información se observa lo siguiente:

Pedidos Ya: es la empresa con mayor participación en el mercado; y con rapidez de entrega.

Uber Eats: genera más rentabilidad, en base a su participación; igualmente con rapidez en su servicio de entrega.

Rappi: logró equiparar la participación en el mercado, para así poder competir; están trabajando en mejorar la rapidez de sus entregas, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.

Figura N° 3 Mapa de Posicionamiento de la Industria



2.2.1 Amenaza de nuevos participantes

Será la primera y única plataforma en Chile que batallará y dará frente a la problemática de desperdicios de alimentos, brindando una la solución con la comercialización de futuros excedentes. A través de la aplicación y el Box Magic, se conectará a restaurantes y clientes con deliciosas comidas de una variedad de restaurantes.

Sin embargo, es muy probable que aplicaciones como Uber Eat, Pedidos Ya y Rappi, que ya tienen una madura participación en el mercado, inicien funciones específicas en sus propias aplicaciones para aprovechar el segmento de "excedentes de alimentos", como la

cuenta regresiva nocturna, Ofertas por tiempo limitado, etc. Estos nuevos competidores obtendrán participación de mercado y diluirán la rentabilidad de CIBO FOOD.

CIBO FOOD se apalancará en su propuesta innovadora, siendo los primeros participantes del mercado para crear conciencia de marca y elevar el umbral para ingresar a la industria de segmentación de la "plataformas digitales de intermediación de compra y entrega de productos de restaurantes con foco en los excedentes de alimentos". A través de la escala (número de restaurantes en línea), la estrategia comunicacional sobre el impacto medioambiental y social, los atractivos descuentos y mayor poder de negociación, puede reducir la amenaza de nuevos entrantes.

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Con el desarrollo económico y la mejora gradual de los niveles de vida, la cantidad de desperdicio de alimentos está aumentando significativamente. La idea es crear una tendencia a través de aplicaciones móviles y con la cooperación de los restaurantes, comercializando sus excedentes de alimentos con precios atractivos.

El concepto de desarrollo sostenible que defiende CIBO FOOD, logra una idea de negocio de beneficio mutuo para la comunidad (Restaurantes, clientes y beneficiados sociales), es exactamente la tendencia del desarrollo de la industria, y como pioneros en Chile, será una de las principales ventajas competitivas.

Las amenazas de las alternativas en la plataforma son: el usuario tira la comida restante como basura; el usuario continúa vendiendo la comida al día siguiente; el usuario dona la comida a otras organizaciones o comunidades caritativas.

La innovación y sustentabilidad de la propuesta CIBO FOOD resuelve los puntos débiles en la forma de operar de muchos restaurantes. En términos de alternativas, se reemplaza la forma actual de procesar los excedentes de alimentos, brindando servicios de ingresos adicionales para ellos.

2.2.3 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes a los que se enfrenta CIBO FOOD tienen un poder de negociación alto, y la red de restaurantes son el mayor soporte del proyecto, dado que en el mercado existen otros actores que los clientes (Uber Eat, Pedidos Ya, Rappi). Aunque la propuesta de valor de estos competidores y los objetivos de los clientes de CIBO FOOD no coinciden exactamente, todavía hay cierta superposición. Especialmente en la intención de compra de algunas clases sociales, la diferencia de precio y producto y la diferencia de experiencia de compra afectará las elecciones de los consumidores. Por lo tanto, CIBO FOOD debe prestar atención a la experiencia del cliente, y es necesario introducir continuamente funciones y descuentos que atraigan a los clientes para formar una comunidad bajo el estandarte #LacomidaricaNOsebota#BoxMagic #SalvacomidaconBoxMagic, y generar una cuota de mercado con tendencia a la sustentabilidad e innovación.

2.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo. En primer lugar, el mercado de restaurantes todavía está muy fragmentado, y la mayoría de ellos son pequeñas y medianas empresas, aunque también hay cadenas internacionales como McDonald's, Papa John, Pizza Hut, etc. Sin embargo, si los alimentos que están a punto de caducar se ofrecerán a través de los BOX MAGIC de la plataforma CIBO FOOD, mientras se generan ingresos operativos adicionales. En esta relación, los usuarios están en una posición pasiva y su poder de negociación es baja.

Aunque hay otras plataformas de intercambio que pueden optar por unirse, a partir del cargo por servicio observado en el mercado, la diferencia es básicamente la misma, todo está en el rango del 20-30%. Si a través de la plataforma CIBO FOOD, pueden aumentar los ingresos del restaurante y lidiar con la comida que está a punto de perderse, los usuarios tendrán una mayor disposición a unirse a la plataforma CIBO FOOD. Si CIBO FOOD puede aumentar la participación de mercado, el poder de negociación de los restaurantes será menor.

Adicionalmente en este mercado existe la figura de repartidores, que son los encargados y responsables de recoger y repartir los productos de restaurantes y comercios, cuyas

ganancias se calculan a partir de la distancia entre el restaurante y el domicilio de despacho, los requisitos para ser repartidor en las plataformas actuales son de carácter general:

- Ser mayor de 18 años en caso de usar bicicleta o moto, o mayor de 21 años si usas auto.
- certificado de antecedentes penales
- tener un celular inteligente
- tener una cuenta bancaria activa
- Contar con un vehículo: bicicleta, motocicleta o auto. En el caso de tener un vehículo motorizado, debes contar con la licencia de conducir adecuada y vigente (Clase C para motos o Clase B para autos) y el permiso de circulación al día. Disponible

2.2.5 Intensidad de la Competencia: se puede esperar que la competencia en la industria sea feroz. Se espera Uber Eat, Pedidos Ya y Rappi, que ya tienen una participación en el mercado de pedidos, sean fuertes competidores. Si los competidores ingresan a este segmento de mercado a través de métodos promocionales de bajo costo y redes existentes, pueden plantear una amenaza para CIBO FOOD. Frente a competidores cuyo capital, tecnología y escala son más altos, CIBO FOOD necesita encontrar un camino de desarrollo adecuado. Frente a la feroz competencia, CIBO FOOD optimizará la experiencia de restaurantes y clientes, ayudando a encontrar alimentos ricos, accesibles y de calidad en los BOX MAGIC, creando sorpresas inesperadas para ganar más clientes, y al mismo tiempo ayudar a los restaurantes a usar sus excedentes para generar ganancias.

2.3 Clientes

Para la industria, los clientes los dividimos restaurantes y consumidores:

Restaurantes

Comida Rápida: alimentos de simple y rápida preparación, es la principal característica de este tipo de restaurante, que además no requiere del servicio de camareros y pocas veces usa cubiertos.

Fast Casual: este tipo de restaurante es una variación de la comida rápida, que ha ido cambiando en los últimos años, dando paso a esta nueva tendencia, ambos comparten muchas características similares, con la diferencia que este se orienta hacia una comida más saludable que incluye productos frescos y nutritivos.

Buffet: los restaurantes tipo buffet representan una alternativa que hace posible atender de manera rápida y sencilla a una gran cantidad de personas, ya que la comida puede autoabastecerse libremente. Generalmente suele pagarse una tarifa fija o por la cantidad consumida, según sea el peso o tipo de platos.

De Autor y fusión: este concepto de restaurante pone de manifiesto la madurez y creatividad del chef, que logra desarrollar y expresar un estilo propio o a través del contraste al mezclar diversas técnicas y culturas.

Gourmet: alimentos de gran calidad y a la carta, son palabras que describen este tipo de restaurante, que se destaca por preparar alimentos al momento con los mejores ingredientes escogidos cuidadosamente.

Consumidores

Ocasional: los cuales tiene la característica de utilizar las plataformas digitales en ocasiones puntuales, en horarios nocturnos y/o fines de semana.

Laboral: los cuales se representan con personas que comen todos los días fuera de su hogar.

Social: son personas que utilizan las plataformas digitales para compartir con familias y amistades.

III. Descripción de la empresa y Propuesta de valor

3.1 Descripción de la empresa

CIBO FOOD es un emprendimiento que luchará contra el desperdicio de alimentos en Chile a través de una aplicación digital que conectará a restaurantes con excedentes

diarios de comida con personas dispuestas a salvarlos a cambio de precios reducidos. El ADN de del modelo negocio trae consigo una alta conciencia de sostenibilidad y enfoque de triple impacto (Empresas B).

Todos los días, una gran cantidad de alimentos frescos y deliciosos se desperdician en cafés, restaurantes, hoteles, tiendas y supermercados, solo porque no se han vendido a tiempo y la sobreproducción es un problema común en el día a día de esto comercios, pero esto no significa que son alimentos en mal estado, o de mala calidad. La idea Cibo Food es anticipar y proponiendo una idea innovadora para incentivar la venta y consumo de forma eficiente de estos ricos alimentos.

A través de la aplicación gratuita se podrá comprar alimentos no vendidos en los mejores restaurantes, para evitar que se conviertan en futuros desperdicios alimentos y finalicen en la basura. Esto significa que los consumidores obtendrán comida de alta calidad a un precio excelente y haciendo algo bueno para el planeta y medio ambiente.

Al descargar la aplicación, los consumidores podrían comprobar cuáles de sus locales favoritos, son parte de la revolución y han declarado la guerra al desperdicio de alimentos, pudiendo rescatar algo delicioso todos los días.

Las expectativas es que en los primeros 5 años de vida del Proyecto, la aplicación de CIBO FOOD sumará a su red más de 175 mil de usuarios (Clientes). Estos, con el apoyo de 1.000 restaurantes asociados, y conseguir salvar más de 8.5 millones packs sorpresas de comidas el cual denominaremos Box Magic.

El interior de los BOX Magic no se conocerá hasta el momento en el que se entregue a cliente o el mismo se retire en tienda dado que, como se indicará desde la aplicación, resultará difícil predecir cuáles son las excedentes o sobras que acabarán generando cada restaurante. Lo que sí, se garantizará de antemano es una rica comida y que el precio oscilara entre los 3.500 y 6.000 pesos.

El funcionamiento de la aplicación es sencillo: el cliente se registra, elige el restaurante de su preferencia seleccionándolo de la lista o a través del mapa que ofrecerá la aplicación, que indicará los que quedan más cerca a la ubicación del cliente, hace el pedido, paga a través de la aplicación y eliges despacho a domicilio apoyado con los repartidores que se afilien a la aplicación Cibo Food, o retiro en tienda en el lugar y el horario acordados.

Los repartidores apoyarán el funcionamiento del modelo negocio. Según la investigación realizada a potenciales clientes, el 44% de los mismos prefieren la opción de despacho a domicilio. En función a los resultados obtenidos en las encuestas y el estudio de la industria, en la forma que operan los principales actores. El Plan Financiero incluye la recaudación del servicio de despacho a domicilio. El costo de este servicio será asumido por parte del consumidor final, y será abonado al 2 día hábil en la cuenta bancaria del repartidor. Se estima, que el servicio delivery promedio tendrá un valor de 1.500 a 2.000 CLP con un radio de entrega no mayor a los 5 km.

A cambio de ofrecer a sus clientes consumir ricos alimentos a un precio atractivo, y de ayudar a los restaurantes asociados a dar salida a sus mermas diarias a través de nuevos clientes, el principal objetivo del proyecto es crear hábitos de consumos más responsables en busca de combatir los desperdicios de alimentos.

El proyecto será acompañado de una fuerte estrategia comunicacional buscando el posicionamiento de la marca, reforzando la emoción con clientes y restaurantes. Cuando se tiran a la basura las sobras de los restaurantes, no solo se desperdician los alimentos, junto a ello se tiran a la basura los recursos y procesos invertidos en la producción de estos. Estas prácticas y hábitos son en parte responsable de los gases de efectos invernaderos.

Los ingresos de CIBO FOOD provendrán de un fee que se cobrará a los restaurantes por la intermediación de cada Box Magic a través de la aplicación. El fee de intermediación será del 18% por cada Box Magic vendido, sin perjuicio que se desarrollarán Campañas Promocionales para que los restaurantes se unan a la aplicación y el fee puede ir desde el 10% al 18%. A través del modelo propuesto, CIBO FOOD creará una red, a través de la cual tantos clientes, restaurantes, el medio ambiente y la propia compañía obtienen ganancias en la medida que crece el número de participantes.

Para impactar y lograr un cambio real contra los desperdicios de alimentos, CIBO FOOD colaborará muy de cerca con negocios, centros educativos, hogares y Entes del Gobierno al destinar el 1,40% de las ventas de cada Box Magic en Programas y acciones que luchen contra los desperdicios de alimentos.

Conociendo que comercializar el 100% de los excedentes de alimentos es una tarea cuesta arriba, cuando existan BOX MAGIC que no se logren vender, se incentivará a los

restaurantes a donar estos alimentos y seguir con la misión de salvar alimentos, para que no se conviertan en desperdicios, esto generará impactos positivos en el ámbito social. Para ello se realizará alianzas con ONGs para la recepción y distribución de estos alimentos entre los sectores sociales más desfavorecidos.

Misión y Visión:

Misión: inspirar y empoderar a cada persona para que tome medidas contra el desperdicio de alimentos; Colaborando e incentivando la venta para salvar deliciosa comida a un precio increíble, ayudando al medio ambiente.

Visión: ser empresa líder en Chile y América Latina en la reducción de desperdicios de alimentos.

Valores:

Sostenibilidad y responsabilidad: el desarrollo sostenible es la base de los valores de CIBO FOOD. El proyecto se compromete a realizar contribuciones positivas al desarrollo de los grupos de interés, el medio ambiente y la sociedad.

Compromiso con el trabajo: Esforzarse día a día por hacer de la empresa un buen lugar para trabajar, cuidando a cada profesional y fomentando su compromiso con el servicio que se brinda.

3.2 Modelo Canvas

Tabla N° 5 Lienzo Canvas

Red de socios	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
Socios Ángeles (inversión inicial) Centro Educativos Entes Gubernamentales	Desarrollo de aplicación digital Evaluación y seguimiento de los restaurantes asociados Actividades de marketing y posicionamiento de la marca. Recursos clave Aplicación Digital Variedad de Restaurantes y tipos de comidas Talento Humano (Especialista Informaticos - Comercial y Marketig)	Conectar a restaurantes con excedentes diarios de comida con personas dispuestas a salvarlos a cambio de precios reducidos Crear hábitos de consumos mas responsables en la sociedad chliena, en busca de combatir los desperdicios de alimentos Ser una empresa B: Impacto social y sustentabilidad	Manejo de reseñas y calificaciones Soporte para restaurantes y clientes Marketing a través de redes sociales y sitios web de tecnología Procesos de Fidelización (CRM), a través de cuestionario, para verificar las opiniones de nuestros clientes y tener feedback.	Cientes (Consumidores): Clientes con alto sentido de pertenencia en Comunidades con visión de Sostenibilidad, que buscan ahorrar costos de descuento y deliciosa comida. Estén entre 25 a 45 Años Restaurantes Restaurantes que tengan interés a dar salida a sus mermas diarias a través de nuevos clientes. Cibo Social ONGs, Centros educativos, y Entes del Gobierno. Principalmente en Chile, para las comunas de: Santiago Centro, las Condes, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea y Vitacura.
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Infraestructura tecnológica: desarrollo y mantenimiento de la aplicación Empleados bases Publicidad y Marketing Empaques Box Magic Aporte Social CIBO SOCIAL (2% del Fee de intermediación)		Ingresos de CIBO FOOD provendrán del fee que se cobrará a los restaurantes por la intermediación de cada Box Magic a través de la aplicación		

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 Segmentación de Clientes

CIBO FOOD:

Cliente (Consumidor):

El cual está dirigido a consumidores con un alto sentido de pertenencia en comunidades con visión de sostenibilidad, que buscan ahorrar con costos de descuento en alimentos y que sean deliciosa comida (Ver punto 2.3 “Clientes de la Industria”).

Los cuales se encuentra en un rango etario de la población chilena entre 18 y 65 años en las comunas del sector oriente y centro de la Región Metropolitana, se estima el mercado potencial para la plataforma CIBO FOOD para de la población chilena, es decir 1,74 millones de personas.

Según la investigación de clientes, la mayoría de los consumidores están muy interesados en tener una "plataforma de venta de Comida que de frente a la problemática de a los excedentes de alimentos" brindando precios bajos y alta calidad, y también están dispuestos a probarla (Early adopters). Todo esto fue analizado en la encuesta de potenciales clientes.

CIBO FOOD incentivará a los consumidores a que vayan al restaurante para la recolección propia, pero según la encuesta, y la observación de los hábitos de consumo, el 60% de los consumidores están dispuestos a usar el servicio de entrega. Por lo tanto, se brindará servicio de delivery.

Potencial del mercado objetivo en Chile: para clientes (consumidores): se evalúa el mercado objetivo en el cual se enfocará en los primeros 5 años del avance de la firma. Para ello, se ha enfocado en evaluar de la siguiente manera:

1. En base al segmento de mercado y el análisis de edad, buscamos directamente el censo del año 2017.

Tabla N° 6 Segmento de Mercado

Intervalo Edad	%	Hombre	Mujer	TOTAL
18 - 24	16%	95.445	93.117	188.562
25 - 29	15%	88.989	86.189	175.178
30 - 34	14%	82.319	78.929	161.248
35 - 39	12%	69.036	69.399	138.435
40 - 44	10%	58.362	62.533	120.895
45 - 49	9%	49.883	56.521	106.404
50 - 55	10%	55.314	66.196	121.510
56 - 65	14%	70.196	92.011	162.207
Habitantes de las comunas del Mercado Objetivo		569.544	604.895	1.174.439

Fuente: <http://resultados.censo2017.cl/>

- En base al total del segmento de mercado, se abordará solo la Región Metropolitana, Provincia de Santiago, específicamente en las comunas de Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa, las Condes, lo Barnechea, Vitacura, La Reina, Peñalolen, Macul y la Florida que serían 1.691.786 habitantes.
- En estas comunas se hace foco en personas entre 18 y 65 años dando en total 1.174.439 habitantes.
- En base al total del segmento señalado en el punto anterior, se reduce en un 9% por el desempleo del país, dando un 1.068.739 de mercado.
- Para enfocarnos en un formato conservador, solo evaluaríamos en primera instancia el 16%. El cual sería una cuota de mercado alrededor de 175.00 personas. El cual será abordado en los primero 5 años de la compañía.

Restaurantes:

El mercado objetivo en este rubro son los restaurantes de comida rápida, Fast casual y Buffet (Ver punto 2.3 “Clientes de la Industria”) los cuales ofrecen productos preparados similares y es presentan con mayor intensidad las perdidas por mermas de alimentos.

Potencial del mercado objetivo en Chile: para Usuarios (Restaurantes):

Según el estudio que realizo por la empresa Zomato, el cual es un para ventas de alimentos, para el año 2015 especificaba que en Santiago existen 8.500 restaurantes; de los cuales se impone la comida rápida en 24,4%, seguido por los locales especialistas en sándwiches con un 23,6%. Otras categorías importantes son los de comida casera (15%),

café (13%) y sushi/comida china con un 10% del total de los locales. Se proyecta un tercio de ese crecimiento por los próximos 4 años, de una manera muy conservadora. Lo cual nos dio una cantidad en promedio de 9.944 establecimientos que sirven comida en la capital.

Para enfocarnos en un formato conservador, solo evaluaríamos en primera instancia el 10%. El cual sería una cuota de mercado efectiva de usuarios 994 socios. El cual será abordado en los primeros 5 años de la compañía.

El enfoque demográfico para Clientes (Consumidores) y restaurantes (Ver Tabla N° 1 “Restaurantes de la R.M”) será en la región metropolitana en las comunas de: Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa, las Condes, lo Barnechea, Vitacura, La Reina, Peñalolen, Macul y la Florida en la primera etapa de crecimiento.

CIBO Social: el cual está dirigido a Organizaciones sociales civiles sin fines de lucro (fundaciones) enfocada en el desarrollo social y en el apoyo a las personas con más necesidades en el país; principalmente en otorgar recurso de alimentos a los más necesitados.

Según el estudio que realizó la Sociedad por acciones en el año 2014, especificaba que en Chile existen 234.502 organizaciones de la sociedad civil con alta presencia en regiones, de lo cual la región metropolitana representa el 26,6%, de las mismas solo el 32,8% está enfocada en el Desarrollo Social; el **mercado potencial** para la plataforma CIBO para de la población chilena, es de **20,5 mil fundaciones**, dando foco en las que apoyen a personas con necesidades alimenticias.

Con el enfoque de reducir las emisiones de carbono, y ser una empresa B (con el compromiso de demostrar de ser agente de cambio y contribuir a la solución de las problemáticas sociales y ambientales generada por los desperdicios de alimentos). Las Empresas B tienen la convicción de ser las mejoras para el mundo y por eso protegen su misión y cumplen un estándar para poder certificarse; también demuestran que es posible perseguir el triple impacto (económico, social y ambiental) de manera simultánea, con un compromiso de mejora permanente, legal a largo plazo.

Además de apoyar a los sectores más desfavorecidos de Chile a través de CIBO Social, resaltando la importancia del impacto social que se ejecutará en el proyecto, a través de la donación del 1,40% de cada Box Magic vendido, aunado a la donación de aquellos Box

Magis que no se logren comercializar, entregándose a las distintas ONGs afiliadas, siendo ellas las encargaran de la recepción y distribución de estos alimentos.

3.3.2 Canales de Comunicación y Relación con el Clientes y Restaurantes

El canal oficial será la aplicación digital, diseñada particularmente para este fin, para smartphones con sistema operativo Android, Windows phone o iOS (Apple); si bien la aplicación para smartphones otorga el máximo de libertad para los clientes y restaurantes, se complementará la plataforma CIBO FOOD con un sitio web, extendiendo su alcance al uso de laptops o computadores personales. Potenciando la plataforma a través de las redes sociales y medios de comunicación, como lo son: Instagram y Facebook.

El manejo de reseñas y calificaciones es importante, tanto en los sitios de descarga de la aplicación (Google play y App Store), como en las evaluaciones que clientes y restaurantes para CIBO FOOD; en el caso de los sitios de descarga, es necesario responder a las críticas de los restaurantes, con el fin de brindar el mejor servicio. Otro aspecto clave en la relación con los clientes es el soporte, con el fin brindar la mejor experiencia en el uso de la plataforma digital.

Finalmente es importante el uso de un marketing efectivo, principalmente a través de redes sociales y sitios web especializados en tecnología con un enfoque sustentable y medio ambiental; lo que permitirá el posicionamiento de la marca.

3.3.3 Fuentes de Ingresos

La articulación de la plataforma CIBO FOOD consiste en establecer un vínculo virtual entre clientes y restaurantes; en este sentido CIBO FOOD recibirá un fee por la venta de cada de Box Magic que se comercialicen a través de la plataforma (El fee estimado será desde el al 18%). Para el futuro es posible desarrollar nuevas ideas de negocio, como por ejemplo ingresos por espacios publicitarios en la plataforma.

3.3.4 Recursos Claves

Para el correcto funcionamiento de CIBO FOOD los recursos claves son los siguientes:

Aplicación Digital: la estructura tecnológica de la aplicación es de suma importancia para el desarrollo operacional del modelo de negocios. Dentro del talento humano de la Organización, se contará con un staff de desarrolladores y programadores que trabajaran

en conjunto con una empresa especializada en el área de aplicaciones móviles (el cual se contratara durante la fase de desarrollo).

Variación de Restaurantes y alimentos: para los negocios de restaurantes tiene mucho sentido encontrar una solución contra el desperdicio de alimentos. CIBO FOOD brindará la oportunidad de obtener un beneficio adicional, a la vez que captar nuevos clientes y participar dentro del ámbito por la sostenibilidad. Es por ello, que se debe realizar estrategias comunicacionales que den a conocer la propuesta de valor para este sector. Se estima en el 5to año de operaciones, tener 1.000 restaurantes afiliados en la plataforma, lo que se traducirá en una mayor variedad alimentos y BOX Magic para los consumidores.

Especialistas Comerciales y Marketing: el equipo humano también es considerado clave para el funcionamiento de CIBO FOOD, partiendo por especialistas en el área de desarrollo informático, comercial y marketing, quienes tendrán la responsabilidad del desarrollo de la aplicación, captación y gestión administrativa de los restaurantes, llegadas a los posibles consumidores y funcionalidad a la plataforma; hasta el equipo de soporte que resuelva los problemas de los restaurantes y clientes, particularmente en las fases tempranas de implementación.

3.3.5 Actividades Claves

Para alcanzar la ventaja competitiva, la empresa pondrá especial atención en el desarrollo de las actividades claves según lo que se describe a continuación:

Desarrollo de la aplicación digital: es considerada la actividad esencial para la operación de CIBO FOOD. Si bien, no se trata de un desarrollo tecnológicamente complejo pues se reduce a la capacidad de solicitar un pedido de comida con una previa reservación del producto, transacciones electrónicas seguras y para posterior la entrega. Una vez desarrollada la aplicación, se realizará una fase de prueba (o fase beta) que permita detectar fallas en el sistema, particularmente en transacciones que pueden ser de carácter transaccional (pago de clientes).

Evaluación y seguimiento de los restaurantes asociados: evaluar la gestión y desarrollo por parte de los restaurantes; durante la fase beta es probable que trabajar con webinar o videollamadas para capacitar la interacción con la aplicación.

Marketing: El correcto diseño de campañas de marketing es una actividad de importancia, para captar clientes y restaurantes. La estrategia comunicacional reforzará la experiencia y emoción con los clientes sobre el impacto positivo en el ámbito social y medioambiental.

3.3.6 Estructura de Costes

Infraestructura tecnológica: Si bien en una etapa inicial se considera un costo alto, en la medida que se alcanza una masa crítica de restaurantes y clientes, la infraestructura pasa a operar bajo una economía de escala.

Talento Humano: Los empleados son recursos de la empresa y representan un costo fijo a través del tiempo. Como ya se expresó anteriormente, la nómina de empleados de CIBO FOOD estará compuesta principalmente de especialista informáticos, comercial y marketing (ver Estructura Organizacional, Punto N° 6.2).

Publicidad y Marketing: para el posicionamiento de la marca y penetración de mercado las actividades de marketing son de suma relevancia. El objetivo es dar a conocer la propuesta de valor y su conexión con las emociones de clientes y restaurantes al formar parte de un proyecto con mirada sustentable y social.

Aporte CIBO Social: el 2% de la comisión Fee por la venta de cada Box Magic, será dirigido a colaborar muy de cerca con negocios, centros educativos, hogares y Entes del Gobiernos que participen en Programas contra el desperdicio de alimentos.

3.3 Análisis VRIO

La propuesta de valor CIBO FOOD es pionera disruptiva e innovadora en el mercado chileno, definiendo además como competencia central ser una Aplicación digital de intermediación de compra y entrega de productos de restaurantes con foco en la Recuperación de Alimentos.

Tabla N° 7 Análisis VRIO

VRIO	Presencia	Características
Valiosa	Si	Para la industria, CIBO FOOD será pionero con el enfoque de su propuesta de valor, dando sustentabilidad a restaurantes y consumidores; potenciando la estrategia comunicacional que combate el “desperdicio de alimentos”; e ir creando cultura sobre las personas y la importancia medio ambiental que esto implica. Basado en la encuesta realizada, la Propuesta de valor para restaurantes y Clientes es altamente competitiva sobre otras empresas de la industria en plataformas digitales de intermediación de compra y distribución de restaurantes.
Rara	Si	Actualmente no existe empresas que se dediquen a darle una entrada nueva a los excedentes de alimentos. Esto genera pérdidas con impactos económicos y medio ambientales.
Inimitable	No	Posiblemente sea imitable en los próximos años, ya que es un formato disruptivo en el mercado gastronómico. Sin embargo, les tomaría tiempo desarrollarlo, lo cual sería una ventaja para la Firma, ya que brinda el tiempo para posicionar la marca. Es importante tener presente, el enfoque social del proyecto, el cual tiene un impacto en la sociedad, dando un el 1,40% de cada venta a centro educativos, hogares y Entes del Gobierno que luchen contra el desperdicio de alimentos.
Organizacional	Si	La empresa cuenta con una estructura de personal capacitado para desarrollar e implementar el crecimiento de los primeros 5 años. Lo cual se irá ampliando en sincronización con el posicionamiento en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Estrategia FODA

El desarrollo de la estrategia FODA se encuentra en el Anexo II. A continuación, se anexa cuadro resumen:

Tabla N° 8 Estrategia FODA

		EXTERNO	
		Oportunidades FO - Estrategia	Amenazas FA - Estrategia
INTERNO	Fortalezas	<p>CIBO FOOD tiene una ventaja de ser la primera aplicación digital en la intermediación de productos de restaurantes que luca contra el desperdicio de alimentos, y deberá aprovecharla al máximo, desarrollando rápidamente su ventaja de marca y lograr una rápida acumulación de restaurantes y clientes.</p> <p>La búsqueda de los clientes, consumidores de alimentos de bajo costo pero de buena calidad (comprar alimentos de la misma calidad con menos dinero) es de larga data, lo que nos da un margen considerable para la imaginación, y lo más importante el foco al impacto en el medioambiente.</p> <p>El concepto de protección ambiental se está volviendo cada vez más popular, y el modelo CIBO FOOD es un modelo escalable y que esta presenta en la realidad mundial.</p>	<p>Muchas empresas verán el potencial de "reducir el desperdicio de alimentos", lo que lleva a un aumento de la competencia. Por lo tanto, CIBO FOOD adoptará métodos de expansión creando una comunidad bajo el #acomidaricaNOsebota para establecer fidelización con clientes y restaurantes.</p>
	Debilidades	<p>Hay oportunidades afuera y desventajas internas. CIBO FOOD necesita superar las desventajas e introducir recursos externos para mitigarlas.</p> <p>Para este segmento de mercado, debe ser muy sensible al precio y a los alimentos, y la experiencia de clientes será un factor clave para que las nuevas compañías expandan rápidamente sus mercados. CIBO FOOD siempre debe garantizar la calidad de los servicios, cumplir con las expectativas de los restaurantes y clientes, manteniendo el ritmo sus necesidades.</p> <p>Generar alianzas estratégicas con otros actores de la industria para reducir los costos de adquisición de nuevos clientes y restaurantes.</p>	<p>En la actualidad, la tarifa de servicio de la plataforma de entrega de comida para llevar es alta, y algunos restaurantes tienen cierta resistencia, y también reduce el deseo de uso del cliente. Esto le permite a CIBO FOOD un plan para cubrir este el vacío. Si otras plataformas de comida ingresan al mercado de reducción de desperdicios de alimentos, CIBO FOOD puede tomará una estrategia defensiva para mantener la ventaja de iniciativa de los primeros participantes del mercado.</p>
		DO - Estrategia	DA - Estrategia

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es la diferenciación de su propuesta de valor, la cual va enfocada en reducir los desperdicios de alimentos a través del Box Magic, generando una conexión con las emociones del mercado objetivo, logrando un alto grado de lealtad.

Parte de la estrategia competitiva de CIBO FOOD es identificar constantemente las tendencias y preferencias del mercado objetivo y así ofrecer diferentes promociones que incentiven a la interacción a través de la aplicación. Por lo demás, se dedicará esfuerzos a la investigación y desarrollo, con el objetivo de incorporar periódicamente elementos innovadores y distintivos en su aplicación digital. Se evaluará las puertas abiertas a potenciales alianzas comerciales de beneficio mutuo, para ser parte de una comunidad con visión sustentable, social y ambiental.

3.6 Estrategia de crecimiento y escalamiento

Considerando que CIBO FOOD será un nuevo participante en el mercado, se define en primer lugar una estrategia de entrada que le permita darse a conocer, para luego pasar a una etapa de crecimiento. Finalmente se establece una estrategia de salida, en caso de que el negocio no genere los retornos esperados.

Etapa 1 - Ingresar al Mercado: en un inicio, para ingresar al mercado se definen las siguientes comunas de la Región Metropolitana de Santiago: Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa, las Condes, lo Barnechea, Vitacura, La Reina, Peñalolen, Macul y la Florida. El objetivo principal, es darse a conocer y posicionarse con una estrategia competitiva ser una Aplicación digital de intermediación de compra y entrega de productos de restaurantes con foco en la Recuperación de Alimentos.

Durante esta etapa la empresa desarrollará las siguientes acciones:

Promoción y marketing del modelo de negocio: no se cobrará una tarifa a los nuevos restaurantes por conectarse a la plataforma; a través de una estrategia gratuita durante los primeros 3 meses de cada local, buscando una expansión rápida y masiva entre los restaurantes, sin aumentar sus costos operacionales. Para los consumidores (clientes) se alentará a los consumidores potenciales a probar la nueva experiencia del Box Magic,

donde podrán adquirir ricos alimentos con atractivos descuento y generando un impacto positivo medioambiental y social.

Campaña comunicacional en redes sociales de la empresa: se contratará el servicio de publicidad en redes sociales para reforzar la difusión de la empresa entre los usuarios que buscan contenidos asociados a reducir el desperdicio de alimentos y "Box Magic" como vehículo para luchar contra el desperdicio de alimentos.

Publicidad en Instagram: se contratará el servicio de publicidad en Instagram para reforzar el posicionamiento de la marca.

Eta**pa 2 – Crecimiento:** como segunda etapa, se espera alcanzar una expansión geográfica, llevando el servicio a otras comunas de la Región Metropolitana y Regiones. Además, la experiencia de la aplicación se optimizará; sobre la base de las funciones básicas, basadas en los comentarios de los clientes y restaurantes.

- Expansión a otras comunas y regiones: al ser un negocio basado en la tecnología, no se requiere tener sucursales, por ello se podrá escalar a otras comunas y regiones sin requerir una alta inversión, apalancándose en la aplicación digital. Además, se utilizarán los comentarios evaluaciones de los usuarios que interactúen en la aplicación atraer nuevos clientes.
- Servicios complementarios y transmisión de valor: Se evaluará la incorporación de servicios complementarios tales como como el fortalecimiento de la capacidad de la plataforma para adquirir clientes, influencia publicitaria, etc. Para identificar los ámbitos sobre los cuales expandir el servicio, se analizarán nuevas tendencias del mercado nacional e internacional y se realizarán focos grupo y cuestionario para indagar entre restaurantes y consumidores respecto de que servicios valorarían recibir (analizando además disposición a comprar, usar y pagar).

3.7 Estrategia de salida

En caso de que CIBO FOOD no logre los resultados financieros esperados, en base a la etapa de desarrollo que se encuentre, se deberá evaluar las operaciones y cadena de valor, de manera de verificar la existencia de problemas que deban ser corregidos.

En caso de que el problema sea relacionado a demanda, se revisará el Plan de Marketing y se ajustarán las estrategias (servicio, precio, distribución y/o promoción). Si los

problemas persisten, una vez realizada la revisión e implementados los ajustes, se evaluará la alternativa de abandonar el negocio y salir del mercado.

IV. Plan de Marketing

2.1 Objetivos de Marketing

Con una estrategia de negocio clara es posible trabajar diferentes estrategias de marketing que permitan lograr los objetivos de negocio. Los objetivos de marketing de la empresa se basan en el conocimiento y visibilidad de la marca, posicionamiento de la marca y fidelización del mercado objetivo.

Generar conocimiento y visibilidad de la marca: en la etapa de difusión inicial de la marca, la planificación de inversión en canales digitales es un proceso clave para definir una estrategia de inversión inteligente y rentable. El pilar principal en este aspecto será el uso de las redes sociales, estas herramientas permitirán captar clientes, derivar tráfico de la página web y fidelizar, aplicando tácticas de marketing, como el marketing conversacional y de contenido e influencia. Además, se generarán publicaciones con herramientas de segmentación hacia el mercado objetivo. El objetivo es conseguir 5.000 seguidores en Instagram y 2.500 en Facebook, y registrar 3.000 vistas en la página web.

Posicionamiento de la Marca: aplicación de la estrategia SEO (Search Engine Optimization) la cual mejorará el rendimiento de la aplicación digital, de la página web y mejorará el posicionamiento en buscadores. Generalmente es una función muy importante en la fase inicial, y para ello se contratará el servicio de una empresa especializada en marketing digital. El SEO permite aparecer muy bien posicionada de manera orgánica (no pago) en los buscadores web, generando grandes posibilidades de atracción de flujo de tráfico hacia la página web de manera gratuita. Esto se logrará desarrollando un Blog en la web de CIBO FOOD, donde se agregarán contenido con palabras claves necesarias para el posicionamiento de la marca (Ver Figura N° 5 “Mapa de Posicionamiento en la industria de CIBO FOOD”). Los primeros artículos para publicar en el blog serán los siguientes:

- Compra Smart para evitar el desperdicio de alimentos
- Trucos para combatir el desperdicio de alimentos
- Desperdicios de alimento y su impacto en el medioambiente.

El objetivo de esta fase es lograr 40.000 descargas de la aplicación digital de CIBO FOOD.

Fidelización del mercado objetivo: el objetivo radica en ganar la confianza y la preferencia del cliente, conectando su experiencia y emociones en la sustentabilidad e impacto social de la propuesta de valor, con el fin de generar un vínculo de fidelidad entre el cliente, restaurantes y CIBO FOOD; se medirá la satisfacción a través de la aplicación y página web que permitirá a los clientes y restaurantes evaluar su experiencia de compra y venta de sus Box Magic. El objetivo es tener un nivel de satisfacción de 6 en escala de 1 a 7, donde 1 es insatisfecho y 7 es muy satisfecho con el servicio.

2.2 Estrategia de Segmentación

Tener una base de datos segmentada será una operación necesaria para el desarrollo de la operación, permitiendo realizar una comunicación y campañas de marketing dirigida al mercado objetivo, ahorrando costos y aumentando la tasa de conversión. Para determinar el segmento de mercado al que se orienta CIBO FOOD se utilizaron las siguientes variables de segmentación:

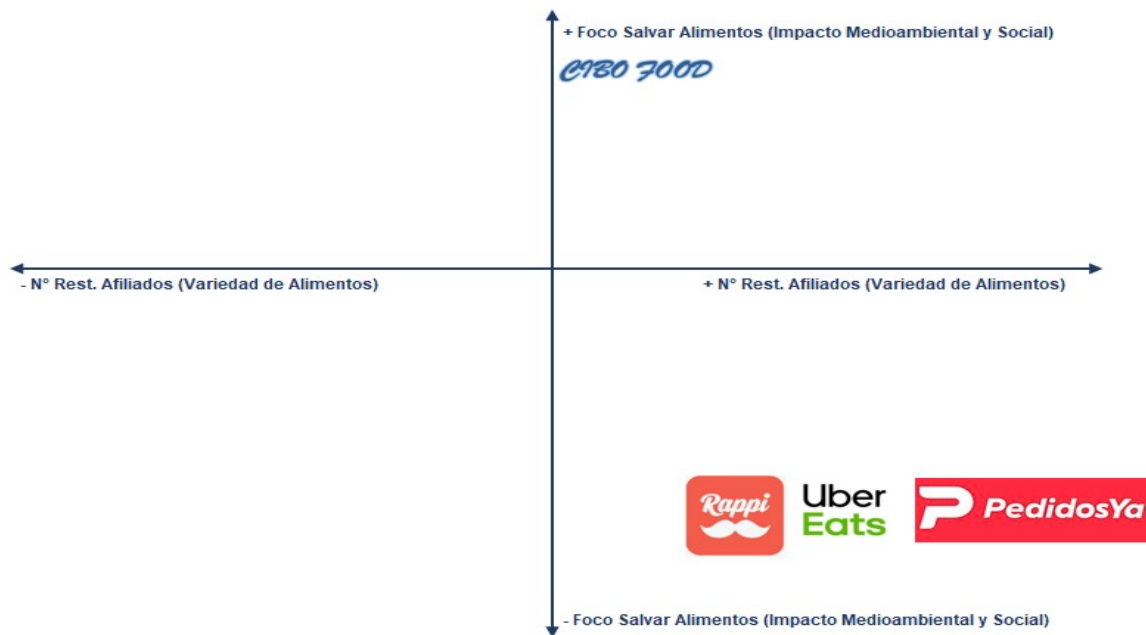
Segmentación demográfica: se estima que la proporción de hombres a mujeres es del 50% y 50% en términos de clientes. Además, la edad del usuario es más joven, especialmente en el rango de edad de 20-34 años (al menos 60% o más) y de 35-65 años. Los clientes de esta edad están dispuestos a aceptar nuevas experiencias y pueden aceptar rápidamente nuevos conceptos de consumo.

Segmentación geográfica: la Región Metropolitana será el primer mercado objetivo, y según la encuesta, los grupos de clientes objetivos viven principalmente en áreas urbanas económicamente desarrolladas y densamente pobladas en: Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa, las Condes, lo Barnechea, Vitacura, La Reina, Peñalolen, Macul y la Florida como las comunas más relevantes. El número de restaurantes en este tipo de área urbana es alto.

Segmentación comportamiento de compra: El 41% de los chilenos consume comida rápida 1 vez a la semana, esta cifra representa más de 6 millones de personas. El segmento de consumidores que va en alza está compuesto en el grupo etario entre 20 y 30 años. El restaurante objetivo para CIBO FOOD son los de comida rápida, Fast Casual y Bufet, alineado con las preferencias del cliente objetivo. Por otro lado, estudios indican

que el 44% de la población piden comida a domicilio, lo cual coincide con la encuesta realizada, donde el 60% solicitan compra de alimentos con entrega en sus hogares. Por otro lado, el 90% de los encuestados consideran que reducir los desperdicios de alimentos genera cambios positivos en el medio ambiente; y un 60% muestra interés en formar parte de un emprendimiento de una aplicación digital de intermediación de compra y entrega de productos de restaurantes con foco en la recuperación de alimentos.

Figura N° 4 Mapa de Posicionamiento en la Industria de CIBO FOOD



2.3 Estrategia de Producto - Servicio




La estrategia de servicio de CIBO se caracterizará por ser simplicidad; Ayudar a los restaurantes afiliados a vender sus excedentes de alimentos a través de la aplicación de CIBO FOOD. Los clientes eligen el restaurante de su preferencia, compran un pack sorpresa (Box Magic) que contiene ese excedente de alimentos a un atractivo precio y eligen la opción de retirar en tienda o despacho a domicilio.

2.4 Estrategia de Precio

Los ingresos de CIBO FOOD se darán a través un fee que se cobrara a los restaurantes por la venta de cada Box Magic. Este fee tendrá una banda entre iniciará con un 10% los primeros tres meses de la afiliación década restaurantes hasta u tope el 18%.

El % fee por la venta de cada Box Magic será el más bajo del mercado, siendo un factor diferenciador para los restaurantes afiliados. La siguiente tabla refleja el % de fee por la intermediación de los principales competidores:

Tabla N° 9 Tarifas de principales competidores

Apps	% FEE
	a. 30% de precio de compra
	a. 22% (para llevar o delivery del restaurante) b. 28% (Delivery Pedidos Ya)
	a. 25% de precio de compra

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los Box Magic, el contenido de estos no se conoce hasta el momento que los recibe el consumidor, siendo una compra sorpresa; cada Box Magic tendrá un valor estimado entre 3.500 y 6.000 pesos

2.5 Estrategia de Distribución

La operación de la aplicación es inseparable de la promoción. Se necesita aprender de los problemas que se presentarán en la operación, generar una buena experiencia y crear canales de calidad. En este capítulo, la distribución de CIBO se realiza a través de actividades de marketing.

En la etapa inicial, se abordará multipuntos como el método de promoción temprana más adecuado. Mediante una inversión de bajo costo, con una estrategia multicanal, optimizando y probando continuamente el método de promoción más adecuado, y luego se realizará la integración de recursos para mejorar la eficiencia de la promoción.

Los medios donde se realizará la difusión de la marca son:

- Canales en línea (marketing de aplicaciones)
- Internet y promoción de nuevos medios
- Promoción Fuera de línea
- Publicidad exterior
- KOL (Key Opinion Leader) marketing

El detalle de cada uno de estos puntos se encuentra en el Anexo VII.

2.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Las relaciones públicas deben comprender la dirección de la CIBO FOOD en cada una de las etapas, y luego aprender a ofrecer la propuesta de valor al mercado objetivo. Las estrategias aplicar son:

- Mantener una exposición estable con manuscritos diarios.
- Reanudar y mantener recursos de medios, y expandir activamente nuevos recursos.
- El canal seleccionado determina el efecto de la comunicación
- Marketing de eventos
- Análisis de datos y KPI de las plataformas

El desarrollo de las estrategias antes descritas se encuentra en los anexos III “Detalle de la Estrategia de Comunicación y Ventas.

Con el objetivo de generar conocimiento, visibilidad y posicionamiento de la marca, la estrategia de comunicación centrará sus esfuerzos en difundir la propuesta de valor a través de la generación de contenidos en redes sociales y relacionamiento con clientes y restaurantes.

Imagen de la empresa: se representa por medio de su marca y la propuesta de valor que la respalda, las cuales se transmitirá a través de la aplicación digital y web. CIBO FOOD hará conocer que es un negocio que brinda una solución a un problema global, que benefician a todos sus participantes: Clientes, restaurantes y medio ambiente. A través de la aplicación y pagina web los clientes podrán comprar sus Box Magic y entregar sus opiniones sobre la experiencia en cada compra.

2.7 Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual

Dado que el negocio apunta a un mercado específico de Plataformas digitales de intermediación de compra y entrega de productos de restaurantes **con foco en la recuperación de alimentos**, la oferta de los restaurantes afiliados no es tan amplia en comparación al mercado de los principales competidores (Pedidos Ya, Uber Eats , Rappi); es por ello, que se considera que el tamaño de mercado es de 3.554.519, y se plantea posicionar la empresa alcanzando un nivel participación de mercado de 0,54% el primer

año, creciendo hasta alcanzar al quinto año una participación del 4,92% del mercado objetivo.

Tabla N° 10 Estimación de la demanda

N°	Descripción	Año				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(2a)	N° Clientes (Mercado Objetivo)	19.150	64.619	120.581	162.553	174.795
(2b)	Participación de mercado (%)	0,5%	1,8%	3,4%	4,6%	4,9%
(3a)	Ventas (CLP)	23.111.052	435.800.630	1.092.332.119	1.646.479.914	1.948.896.165
(3b)	Frecuencia	1	1,5	1,5	1,5	1,5
(3c)	Promedio de personas	1207	4496	6039	6753	7433

Notas

- (1) Proyección realizada en cálculo de tamaño de mercado en cantidad de personas.
- (2) De acuerdo a las proyecciones establecidas del mercado
- (3) Promedio de ventas por personas.

Fuente: Elaboración propia.

2.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

El gasto en marketing es relevante los primeros años, fundamentalmente en el presupuesto asignado a Redes Sociales.

Campañas Publicitarias (Web y RRSS): dentro de los objetivos del plan de marketing se destacó lograr el conocimiento visibilidad y posicionamiento de la marca, para ello se realizará una fuerte campaña en redes sociales, apoyado el desarrollo de la estrategia SEO (Search Engine Optimization) donde optimiza la aplicación digital y pagina web, y para ello se contratará el servicio de una empresa especializada en marketing digital. La inversión en publicidad en las redes sociales es un pilar fundamental, definidos dentro del Plan de Marketing (Ver punto 4.1 “Objetivo de Marketing”).

Influencers: se estima contar con 2 influencers por año, que generen contenido referente a CIBO FOOD. Estos influencers de preferencia deberán ser actores con participación en movimientos sociales con foco a la sustentabilidad.

BTL Alto impacto (Below the line): se realizarán prácticas comunicativas no masivas de marketing enfocadas a segmentos de mercado concretos, llegando a un mercado con alto sentido de sustentabilidad y movimientos sociales que sientan

afinidad con la propuesta de valor de CIBO FOOD.

Tabla N° 11 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campañas Publicitarias (Web y RRSS)	95.0 00.000	85.5 00.000	76.9 50.000	61.5 60.000	62.1 75.600
Influencers	10.0 00.000	9.0 00.000	8.1 00.000	6.4 80.000	6.5 44.800
BTL alto impacto clientes	25.0 00.000	22.5 00.000	20.2 50.000	16.2 00.000	16.3 62.000
Merchandising	9.0 00.000	8.1 00.000	7.2 90.000	5.8 32.000	5.8 90.320
Programa fidelización	6.0 00.000	5.4 00.000	4.8 60.000	3.8 88.000	3.9 26.880
Total UF	145.0 00.000	130.5 00.000	117.4 50.000	93.9 60.000	94.8 99.600

Fuente: Elaboración propia.

V. Plan de Operaciones

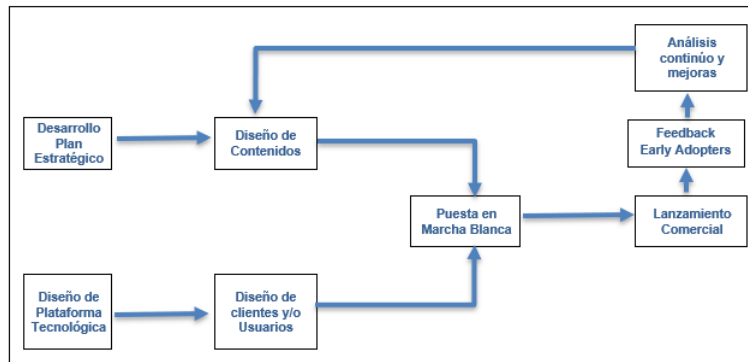
3.1 Estrategia alcance y tamaño de las operaciones

La propuesta inicial está dirigida en la penetración de mercado en los early adopters, siendo los primeros clientes que tienen un alto sentido sustentable y sus acciones van dirigidas a generar impactos positivos en el medio ambiente, además están dispuestos a probar el producto e incursionar en la propuesta de valor que se ofrecerá a través de la aplicación CIBO FOOD.

A continuación, se mencionan los procesos claves en el ámbito operacional para el desarrollo del proyecto:

- Diseño de Plataforma tecnológica:
- Diseño de Clientes y Usuarios móviles para acceso a la plataforma
- Diseño de Contenidos
- Puesta en Marcha Piloto
- Lanzamiento Comercial
- Análisis continuo y mejoras.

Figura N° 5 Diagrama de procesos principales



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Plan de desarrollo e implementación

El desarrollo e implementación del Proyecto Cibo se resumen en:

- Desarrollo de Plataforma y Producto:

Su ejecución será dentro los primeros tres meses de operación, siendo el desarrollo de la aplicación tecnológica un hito clave para el proyecto.

- Etapa de pruebas y puesta en marcha:

Al finalizar el 1 trimestre de operaciones, el foco estará en testear con los primeros clientes y restaurantes el desarrollo de las actividades dentro de la aplicación tecnológica, con el fin de trazar el paso a paso de cada transacción y monitorear su evolución e interacción entre los diferentes actores de la propuesta.

- Despliegue de Contenidos:

Se estima iniciar la generación de ingresos por el fee de intermediación dentro de la plataforma; la tasa de intermediación estará entre el 10% y 18%.

- Expansión de Mercado en LATAM:

A partir del año 5 se evaluará la escalabilidad de la propuesta de valor en otros países de la Región (México y Colombia)

El detalle del Plan de Operaciones se encuentra en la Parte II del Plan de Negocio.

VI. Plan Organizacional

La estructura Organizacional para CIBO FOOD es un equipo con foco en las áreas de Operaciones y Desarrollo, Comercial y Marketing; áreas donde se desarrollará la propuesta de valor a través de la aplicación tecnológica. La estructura Organizacional es la siguiente:

Figura N° 8 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración

4.1 Estructura Organizacional

Se estima que al finalizar los primeros 12 meses la plantilla de personal será de 8 personas; y al finalizar el año 5 será de 16 personas. Dado que la propuesta de valor se entregara a través de la App, existe un apalancamiento importante en los procesos tecnológicos que permitirán una plantilla de personal reducida.

Tabla N° 13 Headcount

Headcont	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador General	1	1	1	1	1
Encargado de Operaciones y Desarrollo	1	1	1	1	1
Analista de Desarrollo IT	1	1	2	2	2
Analista de Operaciones y Mantenimiento	-	1	1	1	1
Encargado de Comercial y Ventas	1	1	1	1	1
Analista de Mercado y Análisis Estratégico	-	-	1	1	1
Analistas Comerciales	2	2	3	3	3
Encargado de Marketing	1	1	1	1	1
Analista de Comunicación	-	1	1	1	1
Analista de Marca y Redes Sociales	-	-	-	1	1
Encargado de Administración y Finanzas	1	1	1	1	1
Analista de Finanzas y Tesorería	-	1	1	1	1
Analista de Recursos Humanos	-	-	1	1	1
Total	8	11	15	16	16

Fuente: Elaboración propia

El detalle del Plan de Organizacional se encuentra en la Parte II del Plan de Negocio.

VII. Plan Financiero

En un horizonte de 5 años estima captar más de 174 mil clientes con el apoyo de más de 1.900 restaurantes y poder generando ventas brutas por 1.969.734.667 CLP por concepto de Fee de intermediación en la aplicación.

El Capital requerido para el desarrollo del Proyecto es de 223.446.543 CLP, el cual el 29% (64.600.000 CLP) serán fondos del Equipo Fundador destinado a la Inversión Inicial y el 71% (158.846.534 CLP) se obtendrán del aporte de los inversionistas destinados al capital de trabajo del proyecto.

Tabla N° 15 Estimación de Ingresos

Concepto	Año 1		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1er Sem.YTD	2do Sem. YTD					
N° Clientes	10.493	71.702	82.195	124.166	159.143	169.636	174.882
N° Restaurantes	99	298	398	1.173	1.749	1.928	1.988
N° Box Magic Vendidos	31.479	510.655	542.134	1.732.381	2.707.173	3.006.222	3.124.267
Ingreso "Fee"	11.147.353	255.961.239	267.108.592	922.988.459	1.540.258.519	1.808.382.194	1.969.734.667

El resultado VAN de 2.715.944.242\$ lo que señala que el proyecto es rentable. La TIR para el proyecto es 142,17%, utilizando una tasa de descuento de 14,96%.

Tabla N° 20 Flujo de Caja y Flujo de Caja a Perpetuidad

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado Neto	0	(83.974.035)	533.732.009	1.203.156.207	1.467.101.122	1.583.812.675
Inversión Inicial	(223.446.534)	0	0	0	0	0
+ Depreciación	0	32.300.000	35.975.000	41.812.500	42.975.000	45.981.250
- Inversión en FA	(64.600.000)	(7.350.000)	(11.675.000)	(2.325.000)	(6.012.500)	(2.394.750)
+/- Capital de Trabajo	(158.846.534)	0	0	0	0	158.846.534
FCF	(223.446.534)	(59.024.035)	558.032.009	1.242.643.707	1.504.063.622	1.786.245.709
Inversión inicial	(223.446.534)					
Tasa de Descuento	14,96%					
Pay Back	1,6					
VAN (Tasa de descuento)	2.715.944.242					
TIR (Tasa de descuento)	142,17%					
Tasa Perpetuidad	15,54%					
VAN (Tasa Perpetuidad)	2.660.454.624					

Fuente: Elaboración propia.

El detalle del Plan de Financiero se encuentra en la Parte II del Plan de Negocio.

VIII. Riesgos Críticos

Los Riesgos Críticos del siguiente Proyecto se clasifican en internos y externos. A continuación, se presenta los aspectos más relevantes de los mismo:

Riesgo interno:

CIBO FOOD trae a Chile una propuesta de valor disruptiva e innovadora donde los diferentes actores tendrán un beneficio directo al participar en el proyecto. La aplicabilidad del modelo de negocio a través de la APP es un gran desafío, dado que los clientes no pudieran ser atraídos en adquirir futuros excedentes de alimentos de los comercios afiliados. Es por ello que el “**Riesgo de Producto**” será mitigado a través de comunicaciones y campañas de marketing para hacer llegar los mensajes dando al conocer la propuesta al público objetivo.

Adicionalmente el proyecto requiere una inversión en inicial y capital de trabajo de 223.446.534 CLP, donde el foco estará en el desarrollo de la APP CIBO FOOD; un punto crítico será el “**Riesgo Financiero**” de controlar y monitorear los costes operacionales u desarrollo en los primeros 12 meses de operaciones.

Riesgos externos:

CIBO FOOD posee gran posibilidad de escalabilidad y penetración en el mercado chileno, sin embargo, existe “**Riesgo de Mercado**”, dado a que la propuesta de negocio puede ser reproducida por los competidores actuales o nuevos actores del mercado.

Por otro lado, los apoyo Gubernamentales o provenientes de capitales de inversión para Startup en Chile esta en proceso de maduración, por lo tanto, existe un riesgo en la apertura y financiamiento para el desarrollo del proyecto.

El detalle de los Riesgos Críticos se encuentra en la Parte II del Plan de Negocio.

IX. Propuesta Inversionista

El Capital requerido para CIBO FOOD es de 223.446.543 CLP; el 29% serán fondos del Equipo Fundador y el 71% se obtendrán del aporte de los inversionistas destinados al capital de trabajo del proyecto.

El VAN del Proyecto es de 2.715.994.242 CLP y un pay back de 1,6 años

Tabla N° 25 Propuesta al Inversionista

<i>Propuesta Inversionista</i>	<i>Valores</i>
Requerido Inversionistas	223.446.534
VAN (\$)	2.715.944.242
TIR (%)	142,17%

Fuente: Elaboración propia

La propuesta al inversionista es aportar la cantidad de 158.846.534 CLP, garantizándole un Van de 385.985.495 CLP con un pay back de 2,4 veces. Al 5to año de operación se le entregara la suma total de 728.559.939 CLP

Tabla N° 27 Flujo de Caja del Inversionista

<i>Propuesta Inversionista</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Inversión	158.846.534				
Resultado Neto	(83.974.035)	533.732.009	1.203.156.207	1.467.101.122	1.583.812.675
Dividendo	0	160.119.603	360.946.862	440.130.337	475.143.802
Dividendo Inversionista		28.094.587	63.331.740	77.225.273	83.368.736
Valor Futuro					2.715.944.242
Flujo del Inversionista	0	28.094.587	63.331.740	77.225.273	559.908.339
Van Inversionista	385.985.495				
Representa N° Veces	2,4				

Fuente: Elaboración propia

El detalle de la Propuesta al Inversionista se encuentra en la Parte II del Plan de Negocio.

X. Conclusiones

A través de la investigación de mercado que sustenta el Proyecto CIBO FOOD, se observa que ha surgido una nueva oportunidad de negocios disruptiva e innovadora con foco a la sustentabilidad, tema que además que está en las agendas de los diferentes líderes y organizaciones a nivel mundial.

En términos de captación de clientes y penetración de mercado, CIBO FOOD es un proyecto que ofrece una solución precisa a las necesidades psicológicas de los clientes y fortalece de una manera eficiente las operaciones de restaurantes y comercios.

Dado que la sociedad ha desarrollado un sentido altruista hacia los temas medioambientales son cada vez de mayor importancia, y se observan con mas frecuencia y fuerza en el día a día dado que conocen que reducir los desperdicios de alimentos es una de las cosas más importantes que para revertir el calentamiento global. Es por ello, las personas tienen el interés de combatir los excedentes y desperdicios de alimentos, y la aplicación CIBO FOOD ofrece un modelo ganar-ganar entre clientes restaurantes y medio ambiente.

La aplicación CIBO FOOD conectará a los restaurantes y clientes que tienen en común un alto sentido de sostenibilidad. A través de las estrategias de marketing, se realizarán las conexiones y sinergias de sus actores para combatir contra los desperdicios de alimentos.

CIBO FOOD un modelo único, si estás interesado, únete a CIBO FOOD en el futuro o envía tus mejores energías.

Bibliografía

- Informe índice de servicio de comida rápida. de Cámara Nacional de Comercio (2019). Sitio Web: <https://www.ccs.cl/estudios-y-publicaciones-2/>
- Estudio de las tendencias del comercio electrónico. Cámara Comercio de Santiago (2019). Sitio Web: <https://www.ccs.cl/estudios-y-publicaciones-2/>
- Informe y proyecto de Resolución de Día Internacional de Concienciación sobre la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos. Organización de la Naciones Unidas (2019). Sitio Web: <http://www.fao.org/3/mz204es/mz204es.pdf>
- Informe Ecommerce B2C en Chile. Comité Comercio Electrónico de la Cámara Comercio de Santiago (2020). Sitio Web: <https://www.ccs.cl/estudios-y-publicaciones-2/>
- Estudio por Red de restaurantes en Santiago. Zomato (2015). Sitio Web: <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2015/10/06/estudio-revela-que-casi-el-50-de-los-establecimientos-de-comida-de-santiago-sirven-comida-rapida-o-sandwiches/>
- Plan de Acción 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (2015). Sitio web: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Informe Global Food Losses and Food Waste. Departamento de Alimentación y Agricultura de la Organización de la Naciones Unidas (2011). Sitio Web <http://www.fao.org/3/a-i2697e.pdf>.
- Trackling the 1.6 Billion – Ton Food Loss and Waste Crisis. BCG Henderns Institute (2018). Sitio Web: <https://www.bcg.com/publications/2018/tackling-1.6-billion-ton-food-loss-and-waste-crisis>
- Make Not Wasting a way of life. Departamento de Alimentación y Agricultura de la Organización de la Naciones Unidas (2016). Sitio Web <http://www.fao.org/3/a-c0088e.pdf>
- Reducing Food Loss and Waste. World Resource Institute (2002). Sitio Web: http://pdf.wri.org/reducing_food_loss_and_waste.pdf
- What a Waste 2.0 a Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050. Open Knowledge Repository. Sitio Web: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30317>
- Boletín Estadístico Empleo Trimestral Feb – Abr 2020. Instituto Nacional de Estadística de Chile (2020). Sitio web: https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2020/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-febrero-marzo-abril-2020.pdf?sfvrsn=31a52923_4

- Noticias sobre N° de Organizaciones Sociales en Chile. Sociedad en Acción (2016).
Sitio Web: <https://www.sociedadnaccion.cl/en-chile-existen-234-502-organizaciones-de-la-sociedad-civil-con-alta-presencia-en-regiones/#:~:text=Noticias-,En%20Chile%20existen%20234.502%20organizaciones%20de%20la,con%20alta%20presencia%20en%20regiones>