



# **“UMAMI”**

## **Parte I**

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

**Alumno: Laura Carbó Viosques  
Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Julio 2021**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	3
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
II. LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.	5
II.1 La industria.	5
II.2 Competidores	8
II.3 Clientes.	10
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	12
III.1 Modelo de Negocios	14
III.2 Descripción de la empresa.	15
III.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento	17
III.4 RSE y Sustentabilidad.	18
IV. PLAN DE MARKETING	19
IV.1 Objetivos del Plan de Marketing	19
IV.2 Segmentación Estratégica.	21
IV.3 Estrategia de producto/servicio	23
IV.4 Estrategia de precio	24
IV.5 Estrategia de Distribución	25
IV.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.	26
IV.7 Estimación de la Demanda y proyección de crecimiento	27
IV.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	28
V. PLAN DE OPERACIONES	31
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	32
VII. PLAN FINANCIERO	33
VIII. RIESGOS CRÍTICOS	34
IX. PROPUESTA INVERSIONISTA	35
X. CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE REFERENCIA	36
ANEXOS	39
Anexo 1 Resultados de la investigación de mercado a clientes consumidores	39
Encuesta Clientes Establecimientos	45
Anexo 2: Análisis PESTEL	49
Anexo 3. Las cinco fuerzas de Porter	54
Anexo 4. Formas de pago UMAMI	56

Anexo 5. Puntuaciones de los usuarios.	57
Anexo 6. Fuentes de ingresos UMAMI	58
Anexo 7. Mapa de Stakeholders	59
Anexo 8. Estimación de la demanda	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Las cinco fuerzas de Porter	8
Tabla 2 Servicios ofrecidos por la competencia de UMAMI	10
Tabla 3 Modelo Canvas	12
Tabla 4 Análisis VRIO	18
Tabla 5 Presupuesto de Marketing detallado por periodo del primer año	28
Tabla 6 Presupuesto de Marketing por año	29
Tabla 7 Cronograma de actividades	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

1 Figura: Mapa de posicionamiento de acuerdo con la estrategia competitiva .....	10
2 Figura: Mapa de posicionamiento esperado para el segmento B2B.....	22
3 Figura: Mapa de posicionamiento esperado para el segmento B2C.....	23
4 Figura: Logo de UMAMI .....	26

## RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día se está desperdiciando 1/3 de toda la comida producida para el consumo humano, y si se continua al mismo ritmo, la producción agrícola tendría que aumentar un 70% de aquí a 2050 para poder cubrir toda la demanda de la población. Es por lo que la preocupación por el medio ambiente y el deseo de cambiar los hábitos de consumo por unos más sostenibles, son tendencias en alza.

Por otra parte, se espera que la industria de los portales de comida aumente un 9,3% en el año 2021 y el 70% de los establecimientos de comida planea invertir en tecnología ese mismo año.

La investigación de mercado muestra que el 89% de los clientes usuarios estarían dispuestos a comprar en la aplicación y el 100% de los clientes establecimientos tienen excedentes y estarían dispuestos a venderlos a un menor precio para no perder el costo del producto.

UMAMI será un portal de comida el cual, a través de una aplicación móvil, pondrá en contacto a establecimientos que buscan disminuir sus excedentes diarios con clientes finales que contribuirán al medio ambiente ahorrando dinero.

De esta forma, todos ahorrarán dinero contribuyendo a la sostenibilidad y al medio ambiente.

El modelo de negocio de UMAMI consiste en que los establecimientos subirán fotos o packs sorpresa de sus productos a la App, indicando el precio de estos (con un mínimo de un 40% de descuento) y el horario que definan para ir a buscarlo. El consumidor final, ingresará a la App y encontrará una lista de establecimientos con packs disponibles los cuales podrá comprar a través de la Aplicación y escoger entre, pasar a buscarlo el mismo o, la opción de despacho a domicilio por un costo mayor.

La principal fuente de ingresos de UMAMI será un porcentaje sobre las ventas de los alimentos y además se ofrecerá pagar un cargo fijo por un plan premium el cual ofrece servicios adicionales.

Se requieren \$ 34.100.000 de inversión inicial para cubrir el desarrollo y puesta en marcha de la aplicación y pagina web y los equipos computacionales necesarios para el personal inicial. Además, se necesitan \$ 56.725.583 de capital de trabajo para cubrir las remuneraciones y gastos iniciales de la compañía.

El resultado obtenido, evaluando el proyecto a 5 años, arroja una TIR de 79% y una VAN de \$305.030.197.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El plan de negocio contiene dos investigaciones de mercado (IM) realizadas a través de encuestas online tanto para restaurantes como para consumidores (**Ver Anexo 1**). También se realizó una IM yendo personalmente a los establecimientos de comida y haciéndoles las mismas preguntas de la encuesta online y finalmente, se ha medido el tamaño del mercado de acuerdo con el consumidor objetivo y los datos entregados por el SII.

Según los datos obtenidos de los consumidores, el 87,9% de los encuestados compra comida a través de aplicaciones móviles al menos una vez al mes y este mismo porcentaje estaría dispuesto a pagar por alimentos y comidas en excelente estado, pero próximos a vencer. En cuanto a la disposición a usar, el 75,7% prefieren poder elegir un producto con fotografía que un pack sorpresa, aunque el descuento sea menor. Además, el 51% compraría al menos una vez a la semana y menos de un 10% comprarían menos de una vez al mes. Finalmente, el 61,7 % de los encuestados esperan recibir entre un 40-50% de descuento.

Por otra parte, los datos obtenidos de los establecimientos revelan que el 100% de estos tiene pérdida de alimentos al final del día ya que, en palabras de un restaurador “es muy difícil calcular lo que las personas van a consumir en un día y a la vez no te puedes permitir no tener toda la oferta de tu carta a disposición porque los clientes se llevan una mala impresión y te arriesgas a que no vuelvan”. También el 100% de los establecimientos estaría dispuesto a vender estos excedentes de comida, y un 75% prefiere vender alimentos listos (galletas, pasteles, sándwich). En cuanto a la forma de ofrecer estos excedentes, el 60% indica que ambas opciones (pack sorpresa o producto con fotografía).

La industria de los portales de comida está en crecimiento, según un informe de Statista, el negocio de entrega de comida a domicilio crecerá un 9,3% de aquí a 2023. Además, un estudio que encuestó a operadores de restaurantes (CBRE, 2019), indica que 70% de los restaurantes de comida rápida planean invertir en este año en aplicaciones y pagos en línea, el 54% en puntos de venta e inventario y 41% en instalación de equipos como Ipads o tablets para mejorar la interacción con los clientes.

Paralelamente, hay una creciente preocupación por el medio ambiente, “El 73% de las personas a nivel global reconoció estar dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto en el medio ambiente” (Nielsen, FMCG and Retail Insights, 2019). Esta nueva tendencia no es en vano, pues “La producción agrícola mundial deberá aumentar en un 70 % de aquí a 2050 para satisfacer la demanda de una población mundial en crecimiento. La reducción de las pérdidas y el desperdicio de alimentos no solo mejoraría la eficiencia del sistema alimentario, sino que también disminuiría la presión sobre los recursos naturales y

*las emisiones de gases de efecto invernadero*”, asegura Eve Crowley, representante de la FAO en Chile.

Esta tendencia ayudará a que empresas como UMAMI logren posicionarse en la mente de los consumidores como sustentables y amigables con el Medio Ambiente ayudando a disminuir el desperdicio de comida en Chile, y así aumentar su participación de mercado.

Por todas estas razones, el Plan de Negocios apunta a la implementación de una aplicación móvil en la que el cliente final pueda seguir consumiendo productos de sus restaurantes favoritos y probar algunos nuevos, a precios mucho más reducidos, el establecimiento verá su desperdicio de comida disminuir y aumentará su margen de utilidad, ya que recuperará este costo que de otra forma hubiera sido un costo hundido.

## II. LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.

En este capítulo se busca identificar las oportunidades y amenazas de la industria de los canales de comida en Chile. Para ello se empezará analizando el macroentorno, identificando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar al negocio, además se realizará el análisis de las cinco fuerzas propuestas por Porter, y se identificará a los competidores y clientes de la industria.

### II.1 La industria.

#### **Tendencias de la industria**

La industria de aplicaciones móviles está cada vez más en auge, es la industria que logra comunicar a las personas. Según un artículo publicado en la revista [www.portalinnova.cl](http://www.portalinnova.cl), este año las empresas se han visto en la obligación de estar presentes para sus consumidores en todos los canales posibles, como tiendas en plataformas online, e-commerce, Apps móviles y redes sociales. Las empresas tienen que hacer frente a una transformación digital innegable y empujada por la pandemia, sin embargo de acuerdo al Informe de Madurez Digital de las empresas en Chile, desarrollado por *The Valley*, y como parte de las iniciativas desarrolladas por el Comité de Innovación y Tecnología de la Cámara Oficial Española de Comercio en Chile (CAMACOES), solo un 30% de las empresas ha puesto en marcha alguna iniciativa utilizando inteligencia artificial, mientras que el 70% aún están analizando o no sabe qué beneficio puede significar para el negocio.

#### **Tamaño de mercado**

El tamaño de mercado de clientes objetivo va desde los 24 a 65 años de las comunas del sector oriente: Las Condes, (294.838), Providencia (142.079), Vitacura (85.384), La Reina (92.787) y Ñuñoa (208.237) que suman un total de 823.325 personas. Si se estima el 68,5% de ellos (de 15 a 64 años), se tiene aproximadamente 563.977 personas. De esto, sin contar a las personas de 15 a 23 años, se puede estimar que los potenciales clientes de 24 a 65 años podrían ser aproximadamente 460.000. Según la IM, el 88% estarían dispuestas a comprar, lo que da un resultado de 404.682 personas. Se espera que UMAMI capte el 20% del mercado, o sea 80.936 personas.

Finalmente, según la IM, el 50% compraría una vez al mes, lo que corresponde a 40.468 personas, con un precio promedio de \$4.000, lo que equivale a ingresos por **\$161.872.000**.

### **Macroentorno**

El estudio sobre el macroentorno se realizó por medio del análisis PESTEL (**Ver Anexo 2**) del que se puede concluir que a nivel político existe un riesgo bajo para este tipo de empresas ya que hay mucho apoyo tanto público como privado para los proyectos que fomenten la lucha contra el desperdicio de alimentos. El nuevo proyecto de ley que entró en vigor el año 2020 y que busca disminuir la lucha contra el desperdicio de alimentos, creará más consciencia sobre este tema sin ser un impedimento ya que los productos que se ofrecerán en UMAMI son productos que no tienen ningún defecto, y esta ley busca darle salida a productos “defectuosos estéticamente” pero aptos para el consumo humano. En el ámbito legal, existe riesgo bajo siempre que se cumpla con las nuevas leyes en cuanto a protección de datos, y las condiciones de contratación, además se acortan los tiempos de creación de una nueva empresa lo que favorece los nuevos negocios.

A nivel económico, la crisis sanitaria produjo un aumento en los servicios de delivery, lo que puede ser beneficioso para la captación de clientes que utilicen UMAMI para acceder a alimentos. Incluso se ha llegado a hablar de que el delivery vive una fiebre del oro, gracias a la crisis sanitaria. También se puede concluir que, si bien Chile ha pasado un periodo de recesión económica durante el año 2020, pero es una recesión transitoria y, gracias a la buena gestión de la vacunación y a la activación de la demanda, impulsada en parte por el retiro del 10%, se prevé una recuperación de la economía a partir del cuarto trimestre del año 2021, con énfasis en el e-commerce.

Continuando con el factor social, este último año ha sido difícil a este nivel, y sigue presentando un riesgo para el proyecto. Empezando por el estallido social en octubre del 2019 y siguiendo con la crisis sanitaria en marzo 2020 donde la movilidad se ha visto fuertemente reducida, los restaurantes han tenido que encontrar nuevas formas de generar ingresos apostando por los despachos a domicilio y una de las formas más sencillas y rápidas

es contratar el servicio de aplicaciones web de delivery. Por otra parte, en los sectores donde apunta UMAMI, Chile tiene una sociedad con una buena calidad de vida (IDH). Finalmente, en cuanto al factor tecnológico, aunque Chile está al debe en el ámbito de inversión en I+D, mantiene su posición de liderazgo en conectividad y redes, lo que es esencial en la industria de los portales de comida.

### Microentorno

Con el objetivo de analizar el entorno competitivo de este sector, se realiza un análisis estructurado de las cinco fuerzas competitivas que lo componen usando el modelo propuesto por Michael Porter. (**Ver Anexo 3**)

Fuerzas Competitivas	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA					
	ACTUAL			FUTURO		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Amenaza de Nuevos Entrantes			x			x
Amenaza de Productos Sustitutos		x			x	
Poder Negociador de los Proveedores	x			x		
Poder Negociador de los Clientes			x			x
Rivalidad entre Competidores	x				x	

*Tabla 1 Las cinco fuerzas de Porter*

*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con el análisis de las Fuerzas de Porter, se concluye que la industria de los Portales de comida es una industria que no requiere gran capital de inversión, por lo que las barreras de entradas y de salida son bajas, y por lo mismo hay un alto grado de amenaza de nuevos entrantes. La rivalidad actual entre competidores también, pero podría crecer en el futuro conforme aumenten el número de nuevos competidores.

Esta industria es muy dependiente de sus clientes y estos tienen un gran poder negociador ya que el costo de cambiar o de no comprar es muy bajo.

La industria de los portales de comida en Chile está en etapa de madurez, se ha visto impulsada por la pandemia y los beneficios van a seguir aumentando conforme incrementa la interacción a través de las aplicaciones móviles.

## II.2 Competidores

Los competidores detectados son los siguientes:

**Co Food:** Comienza sus actividades durante el año 2019, es una App que, según sus palabras, *“permite el contacto entre consumidores y comercios mediante la publicación de productos cercanos al vencimiento o que no fueron vendidos durante el día, permitiendo a los consumidores acceder a precios más rebajados”*.

El modelo de negocios de esta aplicación consiste en que los establecimientos hagan fotos de sus productos y los suban a la App donde los usuarios podrán comprarlo en el mismo día o días posteriores. Se caracterizan por ser productos “enteros”, por ejemplo, una torta entera que hicieron y no se vendió. No tiene opción de delivery.

Tienen poco contacto con su mercado objetivo, no potencian los canales de distribución como RRSS (Instagram, Tik Tok)

**Good Meal:** Comienza sus actividades a principios del año 2021, es una aplicación donde los locales (panaderías, pastelerías, restaurantes, almacenes) evitan el desperdicio de alimentos ofertando estos en forma de “pack sorpresa” y donde el consumidor tiene que ir a recogerlo el mismo día a la hora acordada. No tiene opción de delivery.

**Rappi:** Es una compañía multinacional de origen colombiano. que hace de intermediaria entre diferentes establecimientos y clientes finales a través de su aplicación móvil. La compañía llegó a Chile en el año 2018 siendo la primera del mercado en dar la posibilidad de recibir otros productos, aparte de comida, a domicilio. Esta empresa no tiene incorporado en su modelo de negocio la sustentabilidad o el desperdicio de alimentos, por lo que no ofrece descuentos basados en esto.

**Pedidos Ya:** Es una compañía multinacional de origen uruguayo de delivery online. Llegó a Chile en el año 2014, siendo pionera en delivery de productos gastronómicos.

**Cornershop:** Es una Aplicación móvil chilena que empezó sus operaciones en mayo de 2015, dos meses después se lanza en México y posteriormente en Uruguay. La aplicación se diseñó con el fin de llevar el supermercado a la casa de los clientes, ahora tiene una gran diversidad de establecimientos, pero sus tiempos de entrega son mínimo de 2 horas. En el año 2018, Uber compró CornerShop por USD 379 millones aproximadamente.

**Uber Eats:** Es parte de la empresa multinacional Uber, llegó a Chile en noviembre 2017 cuando todavía no estaba el boom de la comida a domicilio. Apuesta por la rapidez en sus

entregas, con opciones en menos de 30 minutos. La aplicación además ofrece un Dashboard para los restaurantes donde pueden desde la puntuación de los clientes hasta que tipo de comida está ofreciendo su competencia.

En el siguiente cuadro, se muestra un ejemplo gráfico de los servicios que ofrecen estas empresas en sus páginas web y su comparación.

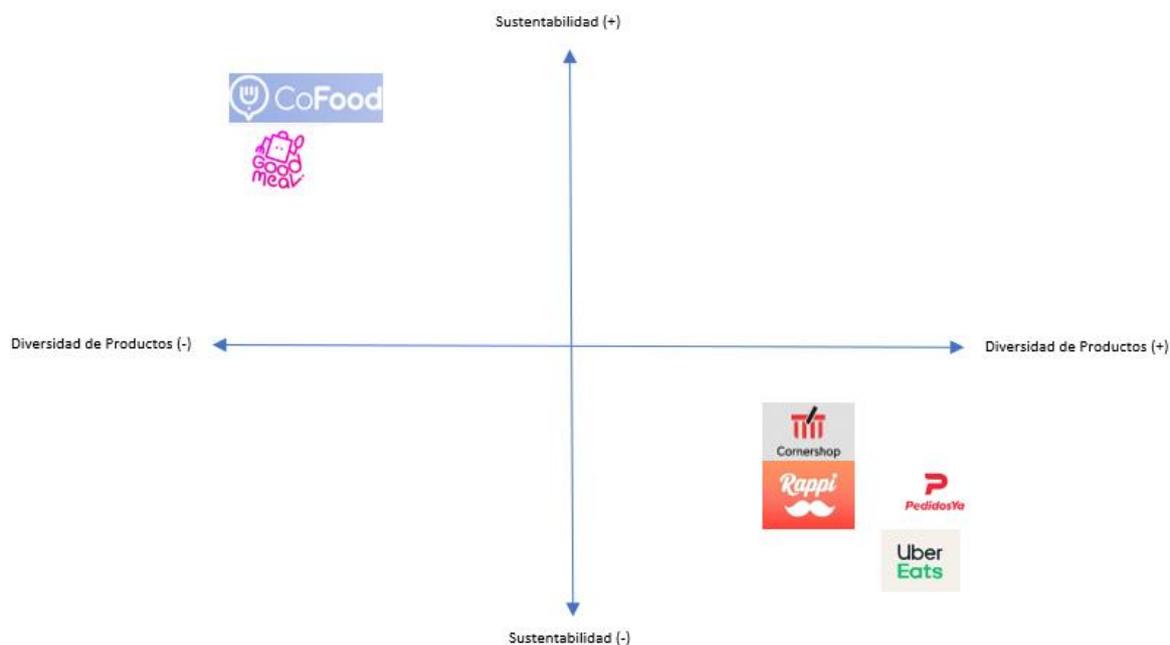
Empresa/ Servicio	Good Meal	Co Food	Rappi	CornerShop	Uber Eats	Pedidos Ya	UMAMI
Productos rebajados	✓	✓					✓
Activa conciencia por el medio ambiente	✓	✓					✓
Uso de RRSS para posicionar su servicio	✓		✓		✓	✓	✓
Ofrecen ingredientes							✓
Delivery			✓	✓	✓	✓	✓

*Tabla 2 Servicios ofrecidos por la competencia de UMAMI*

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que, si bien existen competidores directos e indirectos, con empresas que cubren la misma necesidad, el mercado chileno en esta industria aún se encuentra en la etapa inicial por lo que existe una gran cantidad de clientes potenciales. Además, hay factores críticos que determinarán el éxito de este plan de negocio como son, la atención al cliente rápida y oportuna, el delivery programado para el día siguiente y la escalabilidad hacia otro tipo de establecimientos.

A continuación, se presenta el mapa de posicionamiento de UMAMI en base a los competidores existentes en esta industria. Este mapa contempla en sus ejes el grado de diversidad de producto y la sustentabilidad, entendiéndose por este último como el grado de involucramiento de las empresas con el medio ambiente.



1 Figura: Mapa de posicionamiento de acuerdo con la estrategia competitiva

Fuente: Elaboración propia

### II.3 Clientes.

El cliente y usuario es el consumidor final, quien compra los alimentos excedentes de los establecimientos de comida o quien tiene influencia sobre el comprador del hogar o núcleo familiar. A través de la IM se deduce que los clientes serán personas con alrededor de 25 a 65 años, trabajando y con poder adquisitivo de medio a medio alto, buscando el ahorro de tiempo y dinero en su día a día. El 89,6% de los clientes encuestados estarían dispuestos a comprar alimentos que los establecimientos no venden por un menor precio, el 87,7% usa aplicaciones web por lo menos una vez al mes. Por otra parte, el 86% de los encuestados tienen una preocupación por el medio ambiente, lo que supone un incentivo adicional para utilizar este proyecto. **(Ver Anexo 1)**

Según estudios realizados por la consultora BAUM+WHITEMAN acerca de las tendencias en la disposición a pagar y comprar de los consumidores de la industria gastronómica y de restaurantes, indican que las preferencias de consumo se han visto modificadas este año. Extrapolando a Chile, antes un trabajador en el sector oriente de Santiago comía fuera de su

casa hasta 7 veces a la semana, a la hora de almuerzo de la oficina y 2 veces en promedio durante las otras comidas. Sin embargo, con la pandemia todo ha cambiado, ahora el foco está en cocinar y comer en casa, los trabajadores siguen haciendo teletrabajo y muchas empresas lo van a mantener, los niños ya no tienen horarios extendidos de colegio y muchos comen en sus casas, por lo que las familias están comiendo más comidas caseras, pero sin perder el gusto y la preferencia por la comida gourmet. El estudio indica que el aumento de las entregas a domicilio de restaurantes y comercios permite el acceso de los consumidores a ingredientes especiales que antes solo se utilizaban en restaurantes. La consultora espera que la gente compre localmente, pero coma “globalmente,” en busca de sabores e ingredientes exóticos.

Por otra parte, se ve un aumento de los consumidores flexitarianos, vegetarianos y veganos. Hay una creciente preocupación por la salud y la calidad de vida, las personas empiezan a dar preferencia a las comidas con vegetales en lugar de la carne, los consumidores buscan recetas y comidas “plant-based” en los supermercados y algunos restaurantes se han unido a esta tendencia apostando por la comida real, vegana, y local. La consultora enfatiza en que los consumidores están convencidos de que la comida no procesada es mejor para su salud y para el medio ambiente.

Además, la consultora hace énfasis en la creciente preocupación por el desperdicio de alimentos. Ahora que cada vez más familias y personas cocinan en casa, estas son más conscientes de las implicaciones morales y financieras del desperdicio de alimentos. Los hoteles y restaurantes se han unido a este movimiento enviando sus excedentes de comida a los bancos de alimentos, lo que hace aumentar su publicidad positivamente.

También se identifica el cliente que vende la comida a través de la APP, o sea el establecimiento de comida, que puede ser el restaurante, panadería, pastelería, hotel.

La IM nos arrojó que el 100% de los restaurantes encuestados tiene excedentes de comida y estos mismos estarían dispuestos a vender sus productos para, por lo menos, recuperar el costo.

Según un estudio de la consultora Deloitte, los restaurantes tienen que encontrar nuevas formas de alentar un mayor consumo y mejorar la rentabilidad de sus negocios en tiempos de incertidumbre. Bajo las condiciones actuales, donde los establecimientos solo pueden ofrecer sus servicios al aire libre, y con aforo limitado, o a domicilio, es poco probable que garanticen su sustentabilidad económica. A raíz de esto, los establecimientos tienen que buscar nuevas alternativas de ofrecer sus servicios y por lo mismo muchos se han unido a

las aplicaciones de reparto a domicilio, pero estas aplicaciones les cobran una comisión alta por formar parte de su oferta, de este modo a los establecimientos se les hace todavía más difícil rentabilizar su negocio.

Además, se vuelve cada vez más importante impulsar la transformación digital en los restaurantes, la pandemia ha obligado a que cada vez más restaurantes se unan al entorno online para seguir operando, lo que beneficia sobre todo al consumidor final que, al no poder ir físicamente al establecimiento, le permite vivir la experiencia del restaurante en la su propia casa.

Finalmente, los estudios mencionados coinciden en que los sistemas para reducir el desperdicio de alimentos están en auge, el paro de la economía en el 2020 ha impulsado la tendencia de la economía circular y la disminución de la merma de alimentos en la industria restaurantera. Para hacer frente a este problema, los restaurantes podrían invertir en un software restaurantero que les permita controlar el inventario y así reducir su merma, pero estos softwares suelen tener un precio elevado y la necesidad de tener una persona que lo gestione, por lo que este proyecto es la solución para reducir la merma y así recuperar el costo sin necesidad de estar pendiente de esos números.

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Este capítulo busca plantear la propuesta de valor del proyecto, identificando los recursos y capacidades de la compañía. Además, se realizará una descripción más detallada de la empresa, incluyendo los objetivos, los factores críticos de éxito y la ventaja competitiva de esta. Para analizar el modelo de negocio se utiliza el modelo Canvas.

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Restaurantes influenciadores que nos hagan llegar a la mayor cantidad de clientes.</p> <p>Establecimientos populares preocupados por el medio ambiente y por reducir su huella de carbono.</p> <p>Movimiento de reducción de PDA.</p> <p>Influencers en pro del Medio Ambiente</p> <p>Otras Apps complementarias, relacionadas a la cocina como recetas y a temas de sustentabilidad.</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Variedad de productos de los restaurantes y establecimientos alimentarios.</p> <p>Alianzas con los restaurantes</p> <p>Elaborar la App (Aplicación Móvil), la página web, cuentas en las RRSS.</p> <p>Realizar publicidad dirigida a cada cliente según sus preferencias,</p> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Software de la aplicación Móvil</p> <p>Página Web</p> <p>Publicidad en RRSS y envases.</p> <p>Campañas mediáticas con slogan con Hashtags.</p> <p>Seguimiento y fidelización con los clientes.</p> <p>Cultura organizacional</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p><b>Clientes finales:</b></p> <p>Consumir productos de calidad a bajo precio.</p> <p>Descubrir nuevos restaurantes de calidad a bajo precio</p> <p>Contribuir con el medio ambiente.</p> <p>Ayudar a las personas que no tiene acceso a alimentos con donaciones de Pack</p> <p>Sorpresas a través de la App.</p> <p><b>Cliente B2B:</b></p> <p>Formar parte de empresas sustentables.</p> <p>Publicidad positiva</p> <p>Llegada a más clientes para los restaurantes asociados.</p> <p>Recuperar el costo de los alimentos.</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Mensajes por aplicación Móvil</p> <p>Whatsapp</p> <p>Página web</p> <p>RRSS</p> <p>Mail</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Aplicación móvil</p> <p>Página Web</p> <p>Mails a los clientes</p> <p>RRSS</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Necesidades: Comer a precios <u>mas</u> bajos</p> <p>Modos de uso: Celulares, RRSS.</p> <p>Edades: 24 a 65 años</p> <p>Ubicación: Región Metropolitana / Sector Oriente</p> <p>Disposición a pagar: Personas con poder adquisitivo y acceso a la tecnología, pero preocupadas de ahorrar.</p> <p>Estilo de vida/social: Comidistas o foodies a los que les guste probar sitios nuevos y/o preocupados por el medioambiente.</p> <p>Restaurantes del sector oriente</p> <p>Hoteles del sector oriente</p> <p>Panaderías/pastelerías del sector oriente</p>
<p><b>Estructura De Costos</b></p> <p>Elaboración de la App                      Publicidad</p> <p>Elaboración de la página web            Community Manager</p> <p>Mantención y control de App y Página Web</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Porcentaje de ventas de los alimentos.</p> <p>Publicidad</p>		

Tabla 3 Modelo CANVAS:

### III.1 Modelo de Negocios

El modelo de negocio de UMAMI se enfoca en distribuir productos de calidad a precios más bajos, evitando el desperdicio de alimentos de los establecimientos y así ayudando al medio ambiente.

La propuesta de valor se divide en dos segmentos de clientes. Para el cliente usuario final será consumir productos de calidad a un menor precio, contribuyendo con el medio ambiente y descubriendo lugares nuevos sin tener que pagar el precio completo.

Para el cliente B2B (establecimiento) la propuesta de valor es recuperar el costo de los alimentos que de otra forma no vendieron, crearán una publicidad positiva pudiendo llegar a más clientes a través de la aplicación y formarán parte del sello de empresas sustentables.

Por una parte, los establecimientos subirán las fotos de los platos o alimentos que quieran ofrecer ese día o en días posteriores. Por ejemplo, un restaurante de Sushi que quiere garantizar una grata experiencia para sus clientes debe tener suficiente variedad para elegir entre la comida y la cena, pero es difícil calcular el número de clientes que acudirán al restaurante o que pedirán comida a domicilio, y el qué y cuánto comerán. Inevitablemente esto provoca un desperdicio de alimentos ya que el sushi fresco se tiene que consumir en el mismo día.

Los establecimientos podrán elegir entre hacer una foto directamente del producto ofrecido o una descripción de lo que se le ofrecerá al cliente en el momento que llegue al restaurante. Por ejemplo, el mismo restaurante de Sushi podrá poner a disposición de los consumidores el número de piezas que oferta por un precio fijo y el consumidor elegirá su comida entre la variedad que tenga el restaurante una vez que llegue el momento de recogerlo.

Los consumidores finales podrán reservar el horario que más les acomode a través de la aplicación para ese mismo día o para días posteriores, teniendo en cuenta que los horarios de los establecimientos serán a última hora del mediodía o de la tarde ya que están entregando sus excedentes diarios.

La forma de pago será siempre a través de la aplicación móvil y no se maneja dinero en efectivo, se puede pagar con tarjeta de crédito o de débito. **(Ver Anexo 4)** y, posteriormente, los consumidores podrán puntuar su experiencia con el establecimiento. Esta última parte es muy importante para UMAMI ya que incentiva a los restaurantes a ofrecer productos de calidad y entrega la confianza a los clientes para comprar en nuevos establecimientos. **(Ver Anexo 5)**

Finalmente, se añadirá una opción de “delivery” para las personas que prefieran esta opción de compra. Como se ha visto en los estudios anteriores, esta tendencia está en alza y no se va a retirar en los años venideros, y es una herramienta indispensable para llegar a la mayor cantidad de personas.

En cuanto a la fuente de ingresos, todos los establecimientos son diferentes y usando la IM, se ha definido dos formas de generar ingresos, los establecimientos podrán elegir dos tipos de planes según la naturaleza de su negocio y lo que más se ajuste a sus necesidades. **(Ver Anexo 6).**

### III.2 Descripción de la empresa.

UMAMI nace con el objetivo de reducir el exceso de comida diario, permitiendo a los establecimientos venderlo a un precio mucho más reducido a través de la aplicación gratuita. Los clientes o usuarios finales podrán acceder a productos excedentes de comida, ya sean platos preparados o ingredientes, a muy bajo costo y al mismo tiempo contribuyan con el medio ambiente, aportando a la disminución de pérdida y desperdicio de alimentos (PDA).

La comunidad de establecimientos de UMAMI son restaurantes, panaderías, pastelerías, verdulerías y pequeños comercios con una estrategia a largo plazo de ampliarse a supermercados, hoteles, florerías y productores de materias primas. Se harán contratos de exclusividad con los establecimientos, asegurándoles las mejores condiciones con el fin de mantener esa ventaja competitiva.

La página web (blog), las RRSS, la publicidad en Google Ads, y medios difusión como la televisión son el principal medio de difusión y distribución de la propuesta y movimiento de este proyecto, mientras que es a través de la aplicación donde los clientes, tanto consumidores como establecimientos, hacen la transacción, realizan los pagos y puntúan a los establecimientos.

La **misión** de la empresa es: “Contribuir al cuidado del medio ambiente mediante la reducción del desperdicio de comida, ofreciendo alimentos de calidad a precios más bajos a nuestros clientes y aumentando la rentabilidad de nuestros establecimientos.”

La **visión** de la empresa es: Ser reconocida como la empresa líder en la lucha contra el desperdicio de alimentos en Chile, generando un movimiento de consumo responsable y consciente de los alimentos.

Los valores de la empresa son la confianza de sus clientes, el respeto por sus trabajadores, conciencia por el medio ambiente, responsabilidad y perseverancia.

Los **Factores Críticos de Éxito** que se identifican son:

- Atención al cliente rápida y oportuna
- Posicionamiento en restaurantes clave gracias a su sistema de delivery.
- Hacer seguimiento de la comida que se entrega (comida de buena calidad)
- Puntuar a los restaurantes y premiar a los clientes que más interactúan

Para alcanzar la ventaja competitiva, la empresa deberá enfocarse en las actividades y recursos claves que se detallan a continuación:

**Actividades clave:**

- Variedad de productos: Con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de clientes, se tendrá diferentes tipos de productos, no solo productos terminados si no también mínimamente procesados (como masas de pizzas).
- Alianzas de blindaje con los restaurantes, ofreciéndoles precios especiales y una excelente atención al cliente.
- Elaborar y mantener la aplicación, la cual tiene que ser intuitiva y fácil de usar para ambos tipos de cliente.
- Elaborar la página Web: Para atraer a la mayor cantidad de clientes, la página web mostrará las alianzas con los restaurantes, el blog con el cual se intentará influenciar a los clientes finales y las campañas que UMAMI realizará, siempre orientado a combatir el desperdicio de alimento.
- Estrategia de marketing en RRSS con contenido de calidad y con alta frecuencia de interacción.

**Recursos clave:**

- Software de la aplicación y Página Web: La calidad del software permitirá el buen funcionamiento de la aplicación.
- Atención a clientes: Una excelente atención al cliente será clave sobre todo en los primeros años de operación.
- Cultura Organizacional: Profesionales jóvenes que compartan los valores de la empresa.

Considerando las actividades y recursos clave de la empresa, la competencia central que se identifica es la exclusividad **y fidelidad con los establecimientos**, se harán alianzas de blindaje con los establecimientos con el fin de mantener una captura creciente y exponencial de clientes B2B.

A continuación, se presenta el VRIO de la competencia central identificada:

VRIO	Presencia	Características
Valioso	SI	El blindaje con los clientes es una de las principales actividades para conseguir una cuota de mercado sostenible.
Raro	SI	Si bien existen otras empresas que ofrecen un servicio similar a UMAMI, no hay una empresa de idénticas características que ofrezcan la misma variedad de productos y son la competencia directa. Lleva muy poco tiempo en el mercado por lo que todavía no tiene posicionamiento de marca.
Difícil de imitar	SI	Si que es imitable pero las alianzas con los restaurantes son posteriores a un buen análisis de mercado y llevaría tiempo implementarla.
Organizacional	SI	La empresa cuenta con las capacidades para implementar la competencia central.

Tabla 4 Análisis VRIO

Fuente: Elaboración propia.

Con las conclusiones del análisis Porter y VRIO la estrategia de este negocio corresponde a una de **enfoque en diferenciación**.

Además, los ejes de valor de la empresa serán los siguientes:

- Sustentabilidad: Promover la lucha contra el desperdicio de alimentos y con ello ayudar al medio ambiente.
- Usabilidad: Tanto la página como la App será de fácil uso e intuitiva.
- Conveniencia: Se hará un contrato estándar con cada establecimiento para que se establezca un precio con un descuento mínimo de 40% del precio normal de los productos, manteniendo siempre la misma calidad.

### III.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

La estrategia de entradas se realizará con un plan de marketing agresivo a través de las RRSS y publicaciones en diarios online, con el objetivo de darse a conocer por los establecimientos y los clientes finales que comprarán.

En un primer momento UMAMI se enfocará en el segmento de los establecimientos de comida, restaurantes, panaderías y pastelería ya que son los que más residuos generan y donde hay más tamaño de mercado.

En una segunda etapa, inmediatamente pocos meses después del inicio de la operación, se ampliará hacia el sector hotelero. Para ello, se llevará a cabo una alianza con la asociación de hoteleros de Chile ([www.hoteleros.cl](http://www.hoteleros.cl)) con el fin de presentarle una solución a un problema

latente en este tipo de establecimientos. Hasta el 30% que se sirve en los restaurantes y bufetes de los hoteles se desperdicia ya que, por ejemplo, es muy difícil calcular cuánta comida se consumirá en el buffet del desayuno de la mañana. El modelo de negocio orientado a este segmento será parecido, los hoteles podrán elegir entre los dos planes anteriormente mencionados y el hotel pondrá a disposición de los clientes una “caja” y estos mismos irán al buffet a elegir lo que más les guste a partir de las 11h, horario que normalmente se termina el buffet del desayuno.

En una tercera etapa se ampliará la oferta hacia el mercado de las flores, diariamente hay muchas floristerías que no llegan a vender todo su género. Las flores son un producto muy delicado y no aguantan frescas más de ciertos días, el objetivo es el mismo que para los alimentos, los vendedores de flores querrán rematar las flores a un precio más bajo, ya que saben que al día siguiente no podrán venderlas al precio de mercado.

Finalmente, también se apunta al mercado de los productores agrícolas. Este tipo de establecimientos venden a las grandes empresas en Chile o exportan sus productos, pero hay productos que no cumplen los requisitos de las grandes superficies para ser vendidos ya que vienen con defectos y no son aptos para exponerlos, pero están en perfectas condiciones para ser consumidos.

#### III.4 RSE y Sustentabilidad.

En la asamblea General de las Naciones Unidas de 2015, los países adoptaron formalmente el objetivo de Desarrollo Sostenible n°12 que garantiza una producción y consumo sostenibles. Con el fin de cumplir este objetivo para el año 2030, se estableció la meta 12.3 que busca reducir a la mitad el desperdicio mundial de alimentos a nivel minorista y de consumo, y reducir las pérdidas de alimentos a lo largo de la cadena de producción.

En Chile, el tema de la pérdida y desperdicio de alimentos (PDA) es abordado por el Comité Nacional para la Prevención y Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos. Dentro de sus objetivos se encuentra el facilitar y coordinar estrategias con los actores públicos y privados con el fin de prevenir y reducir las PDA. Para lograrlo se han propuesto realizar campañas de difusión para concientizar a los consumidores y sensibilizar a la población. Este comité está llevando a cabo varias campañas como el proyecto “Medición y gestión de las pérdidas de frutas y hortalizas en la fase de producción para Chile”, el programa “Cero pérdidas de materias primas” en la Agroindustria Hortofrutícola, que busca resolver las ineficiencias entre la producción primaria y procesamiento y por último, en el año 2014 se crea el Comité Interministerial de Consumo y Producción Sustentables, cuyo objetivo es

diseñar un programa para coordinar diversas iniciativas en materia de consumo y producción sustentables para hogares y retail.

Todas las actividades relacionadas con los stakeholders se encuentran en línea con el modelo de negocios y propuesta de valor del negocio. UMAMI se propone contribuir a este objetivo evitando el desperdicio de alimentos al final de la cadena de valor, cuando estos alimentos ya han sido procesados, cocinados y están listos para su consumo **(Ver anexo 7)**.

#### IV. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se presentan los objetivos del plan de marketing, la segmentación estratégica, la estrategia de productos y servicios, de precio, de distribución, de comunicación y ventas, la estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual finalizando con el presupuesto de marketing y su cronograma.

##### IV.1 Objetivos del Plan de Marketing

El objetivo principal del plan de Marketing es posicionar a UMAMI como una marca que aporte a la sustentabilidad y que a la vez entregue productos alimentarios de calidad a precios rebajados.

Con lo anterior poder tener una cantidad de clientes que nos permita lograr la proyección optimista mencionada anteriormente, que cada persona pueda comprar 1 vez un producto o pack, que costase \$2.000 CLP, para poder obtener ingresos de venta de \$3.683.112.000 CLP mensuales.

Para esto se debe llegar a los consumidores, y obtener los clientes que ya son cautivos de otras aplicaciones de acceso a alimentos como Rappi, Uber Eats, Pedidos Ya.

Otro objetivo general es concientizar a los clientes con el fondo de UMAMI que es utilizar los excedentes de alimentos y aportar al medio ambiente, para esto se enfatizará en una campaña orientada al cuidado y la preocupación por el medio ambiente y la sustentabilidad, premiando al consumidor y a los establecimientos alimentarios que más aporten a esta causa.

Objetivos específicos:

- Lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores (Recordación de marca). Para ello se invertirá fuertemente en RRSS, generando contenido de calidad en Instagram, Facebook y TikTok. Además, se invitará a influencers relacionados con la

sustentabilidad (persona que estén posicionadas a favor del medio ambiente).

La métrica será lograr una comunidad en Instagram de 10.000 seguidores en el primer año de operación.

- Lograr una comunidad de establecimientos alimentarios en la aplicación durante el primer año (Métrica: Cantidad de restaurantes adheridos en el tiempo informado en el Plan de Negocios).
- Crear un programa de fidelización y premiación para los clientes más activos en las RRSS, mediante concursos, encuestas, sorteos (Métrica: Cantidad de clics en la página web y visitas a RRSS) a los seis meses de inicio del Plan de Negocio y mantenerlo en el tiempo.
- Crear un sistema de premios a quienes aporten más al cuidado y preocupación por el medio ambiente (Métrica: Cantidad de compras por semana / mes, Cantidad de ventas por semana / mes). Creación a los seis meses de iniciado el Plan de Negocio.
- Campaña orientada al cuidado y la preocupación por el medio ambiente y la sustentabilidad (Métrica: Tasa de clics y votaciones a favor de la campaña). A los seis meses de iniciado el Plan de Negocio.
- Desarrollo de técnicas para conseguir leads en las RRSS:
  - Contenido adhoc a la sustentabilidad con expertos e influencers
  - Utilizar el hashtag #comeconsciente en todas las publicaciones y fomentar su uso por otros usuarios, mediante las historias de Instagram, Facebook para que los seguidores las reposten.
  - Entregar información respecto a la PDA.
  - Publicar recetas con los ingredientes que ofrecen los restaurantes y etiquetarlos para que compren directamente.
  - Subir videos cortos con contenido interesante y contingente.

(Métrica: Lograr 2.000 visitas y 500 likes al final del primer año por publicación, ya sea respondiendo a “poll”s en Instagram o reaccionando a historias)

Desafíos que se deben enfrentar con los clientes:

El desafío es que, en un país como Chile, el consumidor tenga la confianza de que los productos que adquirirá a un precio muy reducido serán de la misma calidad que si los comprara a precio normal y estos serán inocuos y seguros.

El desafío por parte de los establecimientos alimentarios es que den la seguridad de que serán capaces de comprometerse con el objetivo de UMAMI y entregar productos excedentes con las mismas características que si fueran vendidos al precio original.

#### IV.2 Segmentación Estratégica.

Macro segmentación: UMAMI se dirigirá a los clientes de la industria de los alimentos y que esté relacionada con la tecnología y la sustentabilidad. Por lo tanto, los actores relevantes serán los clientes consumidores, los establecimientos alimentarios y la aplicación, que dependerá del desarrollo de software, del marketing por redes sociales y de los actores como community manager, diseñadores, periodistas.

##### **Micro segmentación del cliente consumidores:**

Se destinará a los usuarios de las aplicaciones móviles para adquirir alimentos, con un poder adquisitivo que les permita poder comprar alimentos preparados o ingredientes, que cuenten con tarjeta de crédito o débito y que deseen adquirir alimentos de calidad y a un mejor precio. Es ideal, pero no excluyente, que tengan experiencia comprando en aplicaciones o que adquieran alimentos en los establecimientos seleccionados.

El rango de edad seleccionado es amplio, ya que se dirige a personas que tienen acceso a la tecnología, mediante smartphones o internet y también tienen poder adquisitivo o influencia directa en la toma de decisiones para la adquisición de los alimentos, este grupo se irá ampliando cada vez más con el tiempo.

Se seleccionó a personas desde los 24 a 65 años de las comunas del sector oriente como Las Condes, (294.838), Providencia (142.079), Vitacura (85.384), La Reina (92.787) y Ñuñoa (208.237) suman un total de 823.325 personas. Si se estima el 68,5% de ellos (de 15 a 64 años), se tiene aproximadamente 563.977 personas. De esto, sin contar a las personas de 15 a 23 años, se puede estimar que los potenciales clientes de 24 a 65 años podrían ser aproximadamente 460.000.

##### **Microsegmentación del cliente establecimientos alimentarios:**

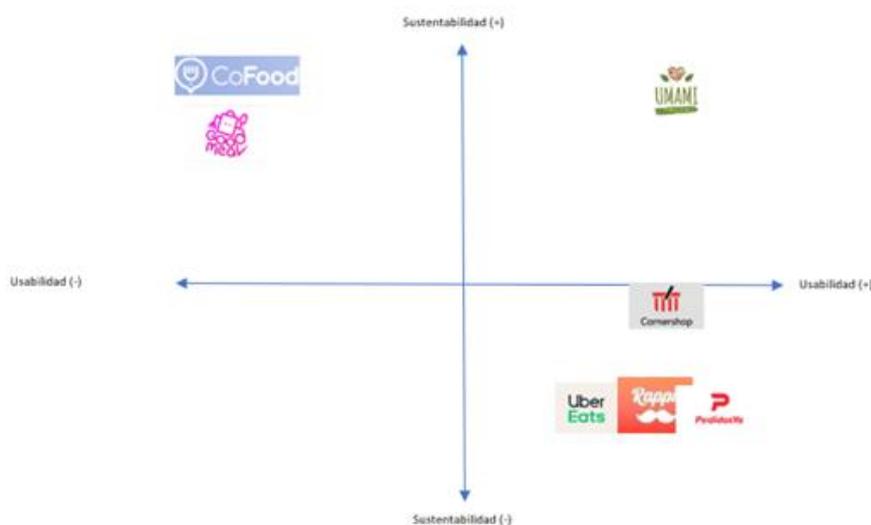
Se seleccionan inicialmente los establecimientos alimentarios principales y conocidos por los consumidores directos, como restaurantes, panaderías, pastelerías. Luego de una investigación con una empresa de base de datos, se logró identificar un aproximado de 800 restaurantes, panaderías, pastelerías en las comunas de Ñuñoa, Providencia, La Reina, Las Condes y Vitacura. Dentro de estos existen cadenas que están presentes también en otras comunas. Sin embargo, se considera que puede diversificarse el cliente a futuro para

aumentar la variedad de productos y se puede considerar a otros establecimientos alimentarios como productores de frutas (nueces, otros frutos secos), florerías, etc.

**Posicionamiento esperado:**

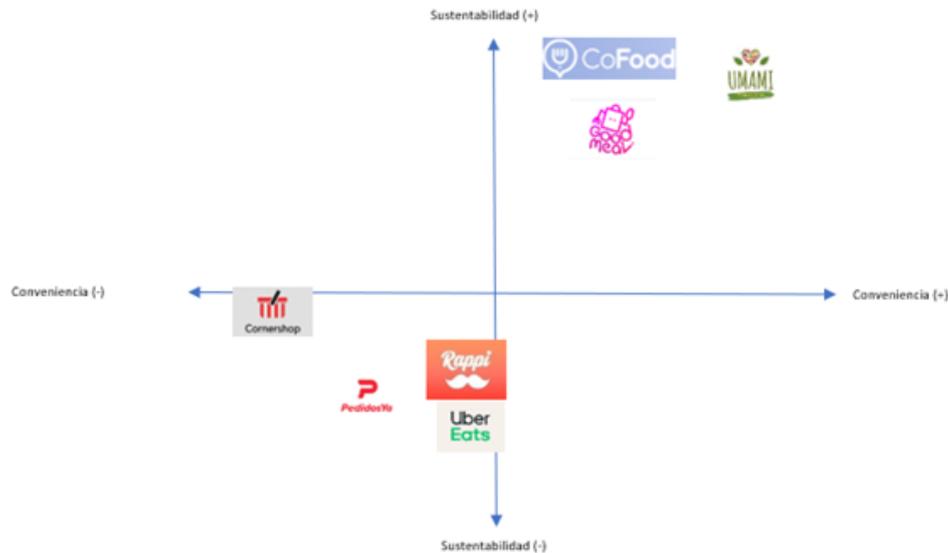
Se presenta un mapa de posicionamiento donde se espera estar al final del quinto año para los dos segmentos de clientes. Se espera lograr este posicionamiento de forma gradual conforme se vayan cumpliendo los objetivos de marketing relacionados al “*brand awareness*”, posicionando la marca y los valores en la mente de los consumidores y haciéndoles partícipes de los logros obtenidos disminuyendo el desperdicio de alimentos gracias a ellos.

Segmento B2B:



2 Figura: Mapa de posicionamiento esperado para el segmento B2B

Segmento B2C:



3 Figura: Mapa de posicionamiento esperado para el segmento B2C

### IV.3 Estrategia de producto/servicio

#### Consumidores finales de los productos:

La estrategia que tendrá UMAMI es la de entregar un producto sustentable con el medio ambiente y además de la misma calidad que posee un alimento sin descuento y será de preferencia para los consumidores. Por ejemplo, si una persona consume alimentos preparados o compra ingredientes en un establecimiento alimentario de su preferencia y le dan la oportunidad de adquirir el mismo producto a un precio muy rebajado (desde un 40% de descuento, por ejemplo) que sigue manteniendo la misma calidad, y además ayuda a disminuir el desperdicio de alimentos y apoyo a la sustentabilidad. El único aspecto que podría o no ser negativo es que la persona lo adquiere en un horario atípico, por ejemplo, un desayuno después de las 12 AM o una cena después de las 11PM. Lo anterior, puede no ser un aspecto negativo para muchas personas que no perciben la diferencia en consumir un alimento clasificado como desayuno, a la hora de almuerzo o que son personas denominadas como “búho” que son nocturnas y cenan muy tarde, ya sea por personalidad o por horarios determinados por su itinerario laboral, familiar u otros.

Forma de presentación del producto final:

De acuerdo con la investigación de mercado, las dos opciones que prefieren los consumidores finales son:

1. El establecimiento alimentario tomará una foto de los productos excedentes con su descripción correspondiente y establecerá su precio en el momento. Esto fue elegido como primera opción y de acuerdo con lo informado por ciertos desarrolladores, no generaría un costo adicional la función de tomar fotografía instantánea a los productos.

2. El establecimiento alimentario creará packs sorpresa, con una descripción breve\* de los productos que formarán parte de este pack. \* Esto es importante pues los consumidores finales pueden tener preferencias importantes o condiciones de salud que los lleven a no elegir los packs y esto generaría pérdidas para ambos consumidores y establecimientos alimentarios.

#### Establecimientos alimentarios:

Por parte del establecimiento alimentario se ofrecerá una plataforma (aplicación móvil) de fácil uso, se les capacitará para su uso. Sin embargo, la idea es que la App sea amigable hasta para los usuarios más alejados de la tecnología. El objetivo es que no necesiten un aparato muy sofisticado para poder acceder a la App.

La aplicación será de utilidad para:

- Evitar pérdidas relacionadas a alimentos excedentes
- Publicidad para el establecimiento y sus productos
- Control de calidad de sus productos y servicios, ya que recibirán las evaluaciones de los consumidores.
- Conocer la demanda de sus productos, ingredientes, esto puede permitir aumentar/disminuir la cantidad y/o variedad de productos que produce y vende, de acuerdo con la demanda de los consumidores y sus evaluaciones positivas /negativas.

#### IV.4 Estrategia de precio

El precio es un factor importante para la estrategia competitiva, es más, forma una parte importante y es uno de los pilares de UMAMI. Lo anterior, ya que el precio es parte crucial de la ventaja competitiva porque se pretende ofrecer un precio con un descuento mínimo de 40% del precio normal de los productos.

Para los clientes finales, los establecimientos alimentarios definirán el descuento a aplicar. Dependerá de la demanda del producto, del horario en que se está aplicando el descuento y de otros factores que puedan ser determinantes en el momento, como el exceso de producción (sobreoferta) debido a fallas en la estimación de la demanda o baja demanda por

factores externos como sociales, políticos, u otros (pandemia por COVID). Sin embargo, se realizará un contrato estándar con cada establecimiento para que se establezca un descuento mínimo a los productos a adquirir por parte del consumidor final. Por ejemplo:

1. Restaurant de comida china:

Combo para dos de comida china

Precio normal: \$20.000

Precio por UMAMI: \$20.000 – 50% de descuento = \$10.000

2. Verdulería:

1Kg de cebolla:

Precio normal: \$1.000

Precio UMAMI: \$1.000 – 60% = \$400

3. Pastelería y panadería

Variedad de pasteles (4 unidades al azar)

Precio normal: \$6.500

Precio UMAMI: \$6.500 – 50% de descuento: \$3.900

Por otra parte, al cliente establecimiento de alimentos, se cobrará un porcentaje de las ventas realizadas. Por ejemplo, si vende un producto a \$10.000 de ese monto se descontará un 20% por lo que UMAMI recibirá \$2.000. Además, existirá un plan que costará \$14.990 al mes que tendrá muchos beneficios para los establecimientos, que están descritos en el **Anexo 6**.

#### IV.5 Estrategia de Distribución

La distribución de los productos será mediante delivery del propio establecimiento, por parte de los consumidores finales que se acercarán a retirar los productos. La idea es que al ser un negocio que busca la sustentabilidad, se pueda premiar a los consumidores y establecimientos que ayuden a disminuir la huella de carbono de los productos y se acerquen por sus propios medios a retirar el producto, o realicen el delivery utilizando medios de transportes ecológicos y sustentables.

Por otra parte, otro método de distribución es la plataforma web y la App, ya que es el medio por el cual el establecimiento alimentario publica el producto y el consumidor final accede a este.

#### IV.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.

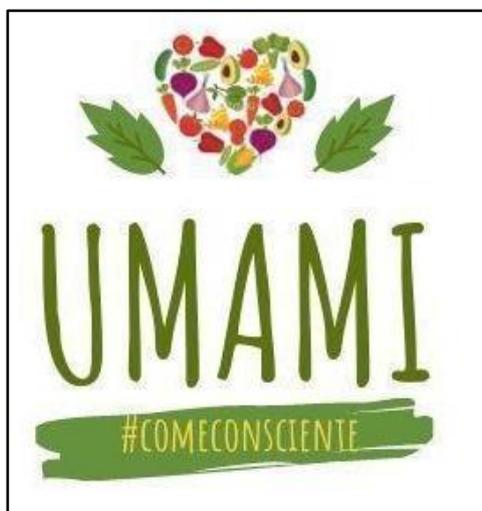
Para los clientes consumidores finales de los alimentos, la estrategia de comunicación será mediante medios de comunicación como diarios, canales online, redes sociales como Instagram, Tik-Tok y Facebook, dependiendo de la edad del consumidor final. Se harán alianzas estratégicas con influencers que promuevan la lucha contra el desperdicio de alimentos y el community manager jugará un papel clave con la gestión y la transmisión de contenido de calidad en estas Redes Sociales.

Para los clientes establecimientos de alimentos será mediante comunicación directa y también mediante la popularidad y éxito del negocio, demostrando la realidad actual y el éxito que han tenido plataformas similares en Europa y Estados Unidos.

Es importante destacar que existe diferenciación de las otras Apps ya existentes y se puede convivir con ellas. La diferenciación se logrará a través de los productos que se ofrecerán y además del apoyo a la sustentabilidad, a la comunidad y el compromiso de UMAMI por formar parte de un cambio global para beneficiar el medio ambiente.

Las ventas se realizan mediante la aplicación móvil que se desarrollará para equipos con sistemas operativos IOS y Android.

Se creó un logo para UMAMI pensando en la preocupación por el medio ambiente que representan los alimentos que forman el corazón. Además, se utiliza principalmente el color verde que representa al planeta, la esperanza y la sustentabilidad. Se utilizó el *hashtag* #comeconsciente para crear un mensaje que incentive a las personas a colaborar con la disminución de la pérdida de alimentos.



4 Figura: Logo de UMAMI

#### IV.7 Estimación de la Demanda y proyección de crecimiento

La estimación de la demanda se realizará de acuerdo con la descripción y análisis del mercado de la venta de alimentos mediante aplicaciones móviles. Sin embargo, si se elabora el negocio basándose en la diferenciación de productos, además de esto se debe considerar la demanda de materias primas y otros como las flores.

El cálculo de la estimación de la demanda consiste en determinar cuántos packs se comprarán en un horizonte de cinco años.

El mercado de clientes objetivo va desde los 24 a 65 años.

En Chile, un 68,5% de la población de Chile va desde los 15 a los 64 años.

Los habitantes de las comunas del sector oriente como Las Condes, (294.838), Providencia (142.079), Vitacura (85.384), La Reina (92.787) y Ñuñoa (208.237) suman un total de 823.325 personas.

Si se estima el 68,5% de ellos (de 15 a 64 años de edad), se obtienen aproximadamente 563.977 personas. De esto, sin contar a las personas de 15 a 23 años, se puede estimar que los potenciales clientes de 24 a 65 años podrían ser aproximadamente 460.389.

Según la encuesta realizada el 87,9%, que corresponden a 404.682 personas, compran comida por App y el 50% compraría 1 vez al mes.

Sin embargo, considerando que la marca como tal no está posicionada como la competencia (Pedidos Ya, Rappi, UberEats) no cuenta con la fidelización de los clientes y recién está entrando al mercado, se estima que las personas que utilizarían la App serían un 20% del 87,9% que compra por Apps, que corresponden a 80.936 personas. De estas el 50% compraría 1 vez al mes, o sea un universo de 40.468 personas comprarían por UMAMI. Por lo tanto, el total de packs comprados por mes equivale a ingresos de **\$161.872.000**, que resultan de 40.468 packs a \$4.000 c/u.

Inicialmente se estima que el cuarto mes se comprará un 10% del total mensual indicado.

Por parte de los vendedores (restaurantes, panaderías, pastelerías, hoteles, otros) existe un gran número de proveedores en el sector oriente de Santiago. En todas las comunas mencionadas anteriormente, hay un gran número de empresas relacionadas a los rubros mencionados anteriormente. **(Ver Anexo 9)**

Podemos ver que en el rubro de la hotelería, Providencia es la comuna con más número de empresas. Sin embargo, Las Condes es la que presenta mayores ventas. **(Ver Anexo 10)**

Por otra parte, en el rubro de la venta al por menor de productos de panadería y pastelería la comuna de Las Condes lidera en número de empresas y ventas. **(Ver anexo 11)**

Finalmente, en el rubro de los restaurantes, la comuna de Providencia dobla y triplica el número de empresas de las dos comunas que le siguen respectivamente y supera levemente en las ventas en UF a la comuna que le sigue, la comuna de Las Condes. **(Ver Anexo 12).**

De los establecimientos alimentarios se espera conseguir fidelidad exponencialmente, mediante negociaciones y contratos de acuerdo con las necesidades de cada tipo de establecimiento. Se estima que al final del primer año se generarán alianzas con 115 establecimientos, al segundo año 300, al tercer año 500, cuarto año 600, manteniéndose igual al quinto año.

Se puede ver un resumen de la estimación de la demanda en el **Anexo 8**

#### IV.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto necesario para el marketing se calcula principalmente como una composición de distintos factores y actores que serán necesarios para llevarlo a cabo, se puede, dentro de estos, describir los siguientes:

##### 1. Publicidad:

Compra de espacios en medios de comunicación como:

- Diarios online
- Diarios en formato físico
- Sitio web de Canales de TV (Mega, Canal 13, TVN).
- Google Ads

Redes sociales como:

- Instagram Ads
- Facebook Ads
- Tik Tok Ads

Plataformas multimedia como:

- Youtube
- Amazon
- Disney

2. Community Manager: Puede ser una persona o más de una que estarán encargadas de gestionar la publicidad mencionada en los puntos anteriores.

De acuerdo con sus capacidades y habilidades profesionales se espera poder pagar un sueldo dentro del rango de los \$500.000 - \$700.000.

3. Diseñador: Será el responsable del diseño de la aplicación, mejorar el logo y elaborar contenido de calidad para las Redes Sociales El sueldo se calculará de acuerdo con su CV y experiencia, pero se estima que partirá desde \$500.000 líquido mensual.

Además, durante la creación y aplicación del plan de Marketing, se deberá desarrollar la aplicación móvil, para esto se necesitará de un programador, que puede ser persona natural como también puede ser una empresa. Si bien el primero puede que sea la opción más conveniente económicamente, puede no ser la mejor en términos de confiabilidad y garantías en relación con la calidad y tiempo de desarrollo de la App. De acuerdo con la investigación realizada los costos del desarrollo de la App varían ampliamente, pudiendo estar entre un rango de \$15.000.000 a \$35.000.000.

Durante el primer año, los gastos en publicidad y marketing incluyen los servicios profesionales, del CM y diseñador, por \$500.000 por mes a cada uno. Además, también se incluyen los gastos por la compra de bolsas (**Ver anexo 17**), la ropa corporativa que corresponde a \$80.000 por cada repartidor y la publicidad en general que son \$100.000 mensuales. A partir del segundo año, se contratará como personal interno a un CM full time y un diseñador part time, por un sueldo mensual de \$1.200.000 y \$500.000 respectivamente.

	ene-01	feb-01	mar-01	abr-01	may-01	jun-01
Gastos en Publicidad y Marketing (en \$CLP)	2.100.000	100.000	100.000	381.517	522.275	663.033
Compra de bolsas	-	-	-	281.517	422.275	563.033
Ropa Corporativa	2.000.000					
Publicidad en RRSS (Google, Instagram, Tik Tok)	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Servicios Profesionales Community Manager	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Servicios Profesionales Diseñador	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000

	jul-01	ago-01	sept-01	oct-01	nov-01	díc-01	Año 1
Gastos en Publicidad y Marketing (en \$CLP)	944.550	944.550	1.155.687	1.226.066	1.507.583	1.718.720	11.363.979
Compra de bolsas	844.550	844.550	1.055.687	1.126.066	1.407.583	1.618.720	8.163.979
Ropa Corporativa							2.000.000
Publicidad en RRSS (Google, Instagram, Tik Tok)	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Servicios Profesionales Community Manager	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Servicios Profesionales Diseñador	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000

Tabla 5 Presupuesto de Marketing detallado por periodo del primer año

Fuente: Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos en Publicidad y Marketing (en \$CLP)	11.363.979	47.606.005	98.711.952	145.381.607	178.444.865
Compra de bolsas	8.163.979	38.130.005	71.977.272	100.361.255	114.065.757
Ropa Corporativa	2.000.000	8.240.000	25.461.600	43.709.080	63.028.493
Publicidad en RRSS (Google, Instagram, Tik Tok)	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.614
Servicios Profesionales Community Manager	6.000.000	-	-	-	-
Servicios Profesionales Diseñador	6.000.000	-	-	-	-

Tabla 6 Presupuesto de Marketing por año

Fuente: Elaboración Propia

Cronograma de Marketing y otras actividades claves del Plan de Negocio:

Actividad	2021 DIC	2022 ENE	2022 FEB	2022 MAR	2022 ABR	2022 MAY	2022 JUN	2022 JUL	2022 AGO	2022 SEPT	2022 OCT	2022 NOV	2022 DIC
Diseño Logo													
Inicio del Plan de Negocio													
Desarrollo de la App													
Contratar un Community Manager													
Contratar un Encargado de Marketing													
Generación de Negocios con establecimientos													
Compra de insumos clave ( computadores, otros insumos como bolsas, ropa corporativa)													
Arriendo CoWork													
Capacitación Establecimientos Alimentarios													
Capacitación Repartidores													
Inicio Campaña Publicitaria													
Pago Publicidad													
Lanzamiento de la App													
Control de funcionamiento de la App													

Tabla 7 Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración Propia

## V. PLAN DE OPERACIONES

A continuación, se presenta un resumen del plan de Operaciones del proyecto, para mayor detalle sobre este se puede consultar la parte II de este plan de negocios.

UMAMI pondrá en contacto a los establecimientos alimentarios que requieran vender sus excedentes, con la misma calidad, y a los consumidores que estén dispuestos a adquirir los alimentos en horarios atípicos. Todo el proceso se realizará a través de una aplicación móvil.

En cuanto al flujo de operaciones, primero una empresa externa desarrollará la Aplicación, posteriormente se hará un contrato de servicios con los establecimientos que acepten los términos y condiciones de UMAMI, se capacitará a los establecimientos sobre el uso de la App, atención a clientes y calidad de los productos. Finalmente, los establecimientos se darán de alta en la App donde tendrán que indicar una descripción del establecimiento, la variedad de los productos, contacto, entre otros y además ir actualizando la oferta de los productos que están disponibles en su establecimiento.

Después el consumidor final descarga la App y se registra con sus datos, aceptando los términos y condiciones de UMAMI, elige el producto de su preferencia, lo compra y paga a través de la App, puede ir a buscar el producto al establecimiento o bien escoger la opción de “delivery” y finalmente evalúa el producto adquirido.

El plan de desarrollo e implementación se enfoca en el cronograma de actividades del negocio y consta de varias etapas. **(Ver Tabla 8: Cronograma de Actividades en la Parte II del Plan de Negocios)**. Las más relevantes son:

- Desarrollo de la App y lanzamiento Se estima que tendrá una duración de 5 meses y se estima que se lanza en el octavo mes, ya que se necesitan varios testeos y pruebas para salir a producción con una aplicación útil y conveniente para ambos clientes, además habrá un control y mejora continua de la aplicación en base a los comentarios de los clientes
- La generación de negocios y capacitación de los establecimientos será continua ya que estos irán creciendo conforme el negocio vaya madurando.
- Publicidad: A partir del quinto mes se invertirá fuertemente en publicidad en RRSS, (Google Ads, Instagram Ads y alianzas con influencers)

Finalmente, la dotación de la empresa irá creciendo conforme esta vaya madurando, al principio se contratará solo a 3 personas esenciales, llegando al final del quinto año con una dotación de 8 personas.

## VI. EQUIPO DEL PROYECTO

A continuación, se presenta un resumen del Equipo del Proyecto, para mayor detalle sobre este se puede consultar la parte II de este plan de negocios.

El equipo gestor del proyecto lo componen:

- **Carolina Rivas**, socia fundadora y encargada de Marketing y RRHH que tendrá por objetivo elaborar las campañas de marketing con el fin de aumentar la captación. También será responsable de supervisar al Community Manager y diseñador, los cuales serán subcontratados. Estos trabajarán en conjunto para generar contenido de calidad en las RRSS y gestionar los leads y crear una comunidad de valor para UMAMI.
- **Laura Carbó**, socia fundadora y encargada de administración y finanzas. Será responsable de controlar los ingresos y egresos de la empresa, priorizando los gastos y las inversiones. Contará con el apoyo de un contador auditor externo el cual se encargará de toda la parte administrativa de la sociedad (Elaboración del balance, leyes sociales, remuneraciones, pago de impuestos y declaraciones)
- **Daniel Abarca**: Encarga de TI, estará a cargo del desarrollo e implementación de la aplicación desde el inicio y será el responsable de velar por el buen funcionamiento del software y ser proactivo en los problemas que pudiera tener.

En cuanto a la estructura organizacional, en una primera etapa constará de las tres personas arriba mencionadas y un Community manager, un diseñador part-time y contador auditor subcontratados, los cuales ya han sido presentados. En etapas posteriores se contratará a un analista de calidad, el cual tendrá como objetivo velar por el buen comportamiento de los establecimientos y de medir la satisfacción de clientes. también a dos Product Manager y 1 KAM (Key Account Manager) los cuales se enfocarán en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

Finalmente, UMAMI contará con la subcontratación de repartidores para apoyar el despacho a domicilio.

## VII. PLAN FINANCIERO

A continuación, se presenta un resumen del plan financiero de UMAMI, la proyección de ingresos, gastos, activos y pasivos ha sido calculada en un horizonte de 5 años.

La estimación de ingresos se calcula en base a la Investigación de Mercado (IM) y a la estimación de la demanda presentada en la parte II de este plan de negocios. Los ingresos de UMAMI corresponden a un 20% de las ventas generadas por los establecimientos y un cargo fijo de \$ 14.990 de los establecimientos que se suscriban al plan premium. Los ingresos por venta son de \$ 284.175.525 el primero año, llegando a \$ 1.534.330.748 al final del quinto año.

El plan de inversiones contempla la compra de notebook y el desarrollo de la aplicación y asciende a \$ 34.100.000 y la inversión en capital de trabajo asciende a 56.725.583, calculada con el método del déficit acumulado máximo.

Los costos y gastos contemplan los costos operacionales (donde el pago a los repartidores es la línea más relevante), los gastos por remuneración, publicidad y marketing y diversos gastos de administración. El total de costos y gastos asciende a \$ 257.369.619 en el primer año, llegando a \$ 1.272.543.042 al final del quinto año. Este aumento está justificado por el aumento de ingresos.

El Estado de Resultados muestra utilidades después de impuestos positivas de \$ 18.400.311 desde el primer año, alcanzado unas utilidades después de impuestos de \$ 189.353.025 al final del quinto año.

El resultado obtenido evaluando el proyecto a 5 años, con una tasa de descuento de 13,59%, arroja una VAN positiva de \$305.030.197 y un TIR de 79% con un Payback de 2,5 años.

Se espera tener retiros a partir del tercer año por 40.000.000 el tercer y cuarto año y \$60.000.000 el quinto año.

Con el análisis de sensibilización y teniendo en cuenta el riesgo de incertidumbre social, se concluye que el proyecto es muy sensible al precio y no así tanto al costo ya que estos son más fijos.

El detalle de todo lo anterior se encuentra en la parte II del plan de negocios.

## VIII. RIESGOS CRÍTICOS

A continuación, se presenta un resumen de los riesgos críticos del proyecto y su plan de mitigación para mayor detalle sobre este se puede consultar la parte II de este plan de negocios.

- **Problemas con la Aplicación:** Podría haber fallas constantes en la aplicación que desmotiven el uso de esta y/o ataques de ciberseguridad donde se vean expuestos los datos de los clientes. Para mitigar eso se invertirá en un software de alto nivel y se contratará un plan de ciberseguridad que proteja contra amenazas externas.
- **No cumplir con los tiempos programados:** Para mitigar el caso de que haya impuntualidad en los despachos o no haya suficientes repartidores se contará con una empresa de repartidores externa de emergencia que pudiera cubrir estos retrasos.
- **NO alcanzar ventas proyectadas:** Para compensar estas bajas se potenciará la publicidad en RRSS, con concursos y descuentos que motiven la compra a través de la App.
- **Baja puntuación del servicio ofrecido por la baja calidad de los alimentos:** En este caso si un establecimiento incumple en reiteradas ocasiones uno de los puntos clave de UMAMI que es la calidad de los productos ofrecidos, se desactivará su cuenta.
- **Pandemia y Estallido Social:** Para compensar la restricción de movilidad se reforzará el protocolo COVID para transmitir seguridad y se adelantará las horas de retiro de la mercadería.
- **Riesgo de mercado:** Para paliar la entrada de nuevos competidores, se hará destinará una parte de las ganancias a la inversión en I+D, se harán alianza de exclusividad con los establecimientos y se potenciará la atención al cliente rápida y oportuna.

## IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

Para empezar el negocio se necesitan \$ 90.825.583, de los cuales las socias fundadoras aportarán con \$ 34.100.000 entre las dos y se invitará a dos inversionistas externos a cubrir los \$ 56.725.583 por un 20% de participación total (10% cada uno).

Es un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas con una TIR de un 79% y un CAGR de un 79%. Los inversionistas podrán acceder a retiros de utilidades a partir del tercer año por \$ 16.000.000 cada uno, de acuerdo con su participación.

Para mayor detalle se puede consultar la parte II de este plan de negocios.

## X. CONCLUSIONES

UMAMI va a permitir a los clientes finales acceder a alimentos de calidad a un precio mucho más rebajado y a la vez contribuye a disminuir los costos por los alimentos no vendidos o donados de los clientes establecimientos, ya que estos serán vendidos a través de la App con un descuento que permita, por lo menos, recuperar el costo del producto.

La competencia central será la fidelidad con los establecimientos donde se harán alianzas de blindaje con los establecimientos, las cuales se conseguirán a través de las principales actividades y recursos clave. La estrategia del negocio será enfoque en diferenciación y se identifican 3 ejes de valor: Sustentabilidad, Usabilidad y Conveniencia.

La ventaja competitiva sostenible se conseguirá a través de la mejora continua del negocio, con la entrada en nuevos rubros que permitan aumentar la captación (hoteles, florerías, productos agrícola no aptos para ser exhibidos o exportados)

Los principales objetivos de marketing serán posicionar a UMAMI como una marca que aporte a la sustentabilidad y que a la vez ayude a ahorrar dinero a sus clientes, tanto clientes finales como establecimientos. Otro objetivo principal será concientizar del aporte de UMAMI al medio ambiente y hacer partícipes a los clientes de este movimiento.

Finalmente, es un proyecto rentable que da como resultado una VAN de \$ 305.030.197 con una TIR de 79% evaluando el proyecto a 5 años.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE REFERENCIA

Ver número de habitantes en las comunas en:

<http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>

Ver otras formas de generar ingresos en: <https://www.baumwhiteman.com/trend-reports>

<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/experiencias-para-el-cliente-en-los-restaurantes-para-2021.html>

Ver tendencias de tecnología para restaurantes: <https://softrestaurant.com/blog-restaurantero/13-tendencias-de-tecnologia-para-restaurantes-que-dominaran-el-2021#>

Ver las inversiones que planean hacer los establecimientos de comida en:  
<https://elceo.com/bienes-raices/comida-via-app-obliga-a-restaurantes-a-ser-mas-tecnologicos/>

Ver la campaña que busca frenar el desperdicio de alimentos en Chile en:  
<http://www.fao.org/chile/noticias/detail-events/es/c/1208158/#:~:text=Los%20datos%20recopilados%20en%20el,promedio%20en%20la%20poblaci%C3%B3n%20nacional.>

<https://toogoodtogo.es/es/movement/politics>

Ver la necesidad de una transformación digital en las empresas en:  
<https://portalnova.cl/tecnologias-del-futuro-las-5-tendencias-digitales-que-marcaran-el-2021/>

Ver el impacto que tuvo la industria del delivery en la pandemia en:  
<https://www.beetrack.com/es/blog/el-explosivo-crecimiento-de-la-industria-del-delivery>

Ver la situación actual y futura sobre la protección de datos en Chile en:  
<https://iapp.org/news/a/el-nuevo-entorno-regulatorio-de-la-proteccion-de-datos-personales-en-chile/>

Ver ley 20.494 sobre agilizar los trámites para nuevas empresas en:  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1022392>

Ver Programa contra el desperdicio de alimentos en: <https://www.odepa.gob.cl/temas-transversales/agricultura-sustentable/perdida-y-desperdicio-de-alimentos>

Ver la agenda 2030 para el desarrollo sostenible en: <http://www.chileagenda2030.gob.cl/>

Ver datos sobre actividad económica en Chile [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl))

Ver perspectivas para la situación económica en Chile por la agencia Moody's en:

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/moodys-mejora-proyecciones-de-crecimiento-y-del-deficit-fiscal-de-chile-en-2021-por-repunte-asociado-a-fuerte-demanda-de-cobre-y-rapido-proceso-de-vacunacion/CH3NPDLSZBBDNEVRJCVGTVZ2UI/>

Ver datos de gastos público y PIB en los países de la OCDE en:

<https://data.oecd.org/gga/general-government-spending.htm>

Ver índices de PIB, Deuda, IDH, Innovación en:

<https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>

Ver inversión en I+D en Chile para el año 2021 en:

<https://www.ciperchile.cl/2020/10/17/presupuesto-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-miopia-sin-tratamiento/>

Ver proyecto de Presupuesto 2021 en:

[http://www.dipres.gob.cl/597/articles-210573\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/597/articles-210573_doc_pdf.pdf)

Ver gasto en "Research and Development" en:

<https://www.oecd.org/sti/msti2019.pdf>

Ver Índice Global de Conectividad en Chile en:

<https://www.huawei.com/minisite/gci/en/>

Ver conectividad en Chile en el estudio del País Digital en:

<https://www.infraestructurapublica.cl/conectividad-chile-crecio-siete-anos-estudio-revelo-80-la-poblacion-usa-internet-2020/>

Ver historia de Co Food en: <https://cofood.app/>

Ver historia de Good Meal en: <https://www.goodmeal.app/sobre-goodmeal>

Ver historia de Pedidos Ya en: <https://www.pedidosya.cl/blog/wp-content/uploads/sites/2/2019/10/kitdeprensa.pdf>

Ver historia de Uber Eats:

<https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1235250-330/as%C3%AD-naci%C3%B3-uber-eats-la-revoluci%C3%B3n-global-del-servicio-de-comida-a>

Ver historia de Rappi: <https://blog.rappi.com/como-nacio-rappi/>

Ver historia de Corner Shop en: <https://cornershopapp.com/es-cl/about>

Ver el impacto de la pandemia en las ventas de delivery

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto-que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/>

## ANEXOS

Anexo 1 Resultados de la investigación de mercado a clientes consumidores  
(n=100)

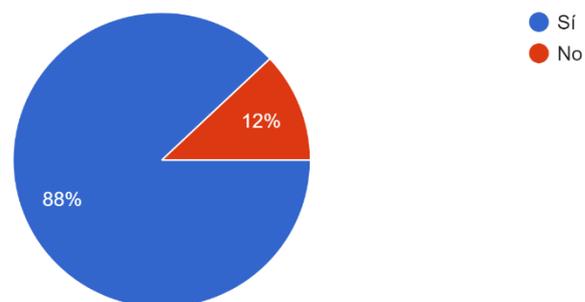
1. ¿Compras comida o alimentos por Apps?
    - a. si
    - b. no
  
  2. ¿Qué App utilizas más frecuentemente?
    - a. Rappi
    - b. Cornershop
    - c. Uber Eats
    - d. Pedidos Ya
    - e. Otra: ¿Cuál?
- ¿Cuántas veces compras?
- f. Más de 3 veces a la semana
  - g. 1 vez por semana
  - h. 1 vez por mes
  - i. 1 vez cada 3 meses
3. ¿Compraría alimentos que los establecimientos no venderán durante el día a un menor precio?
    - a. si
    - b. no, ¿Por qué?
  4. ¿Qué productos comprarías? (múltiple selección)
    - a. Ingredientes (salsas, verduras, frutas, masas, condimentos, etc)
    - b. Alimentos listos (galletas, pasteles, queques)
    - c. Platos de comida preparados (almuerzos, cenas, menú, etc)
    - d. Otros: \_\_\_\_\_
  5. ¿En qué formato te gustaría adquirirlos?
    - a. Pack sorpresa, categorizado por tipo de alimento, (mayor descuento)
    - b. Productos con foto y pagar un % más.
    - c. otro: \_\_\_\_\_
  6. ¿En qué horario comprarías?
    - a. Desayunos después de las 12h.
    - b. Almuerzos de 15h a 16h
    - c. Once o merienda a las 20h
    - d. Cena desde las 22h
  7. ¿Con que frecuencia comprarías?
    - a. Una vez a la semana
    - b. Dos veces a la semana
    - c. Tres o más veces a la semana
    - d. Solo los fines de semana
    - e. Una vez al mes
    - f. Menos de una vez al mes/no compraría
  8. ¿Qué descuento esperarías recibir?
    - a. 30% de descuento
    - b. 40% de descuento
    - c. 50% de descuento
    - d. 60% de descuento
  9. ¿Cuál es tu edad:
    - a. Menor 18
    - b. Entre 18 a 30

- c. Entre 30 a 45
  - d. Mayor de 45
10. Cuál es tu género:
- a. Masculino
  - b. femenino
  - c. no quiero especificar
11. En qué comuna vives:
- a. Todas las comunas de Santiago
12. ¿Cuál es tu rango de ingreso familiar?
- a. Menos de \$500.000
  - b. \$500.000 a \$1.000.000
  - c. \$1.000.001 a \$1.500.000
  - d. \$1.500.000 a \$2.000.000
  - e. entre 2.000.000 y 3.000.000
  - f. Más de 3.000.000

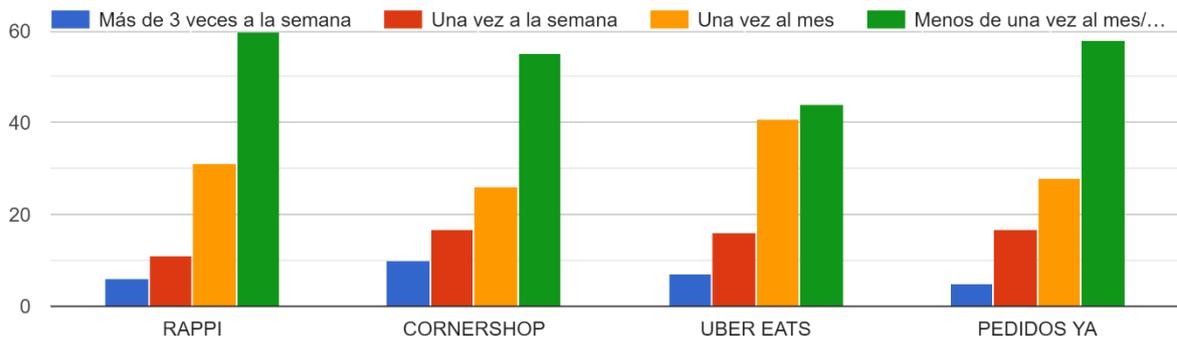
Respuestas:

1. ¿Compras comida o alimentos a través de aplicaciones?

108 respuestas

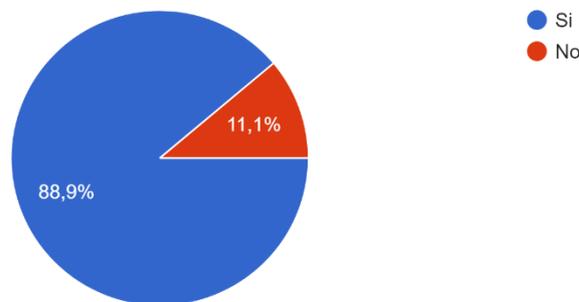


2. ¿Con qué frecuencia utilizas las siguientes aplicaciones?



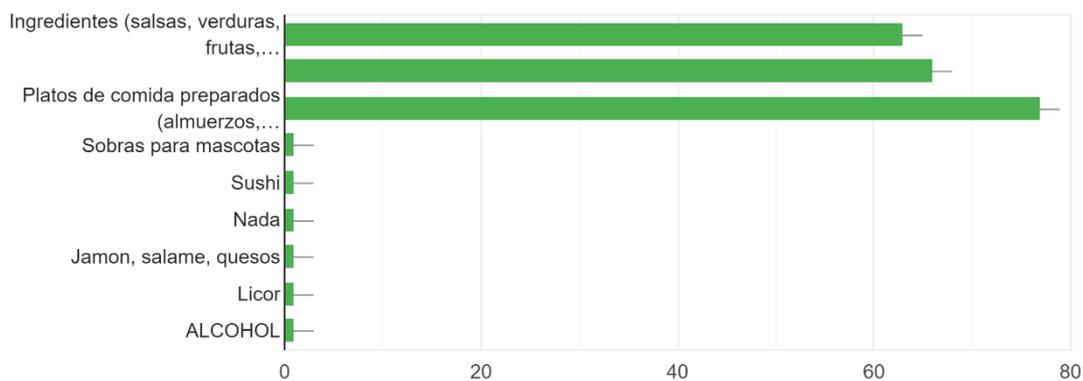
3. ¿Compraría alimentos que los establecimientos no venderán durante el día o períodos del día a un menor precio?

108 respuestas



4. ¿Qué productos comprarías? (Puede seleccionar mas de una opción)

108 respuestas



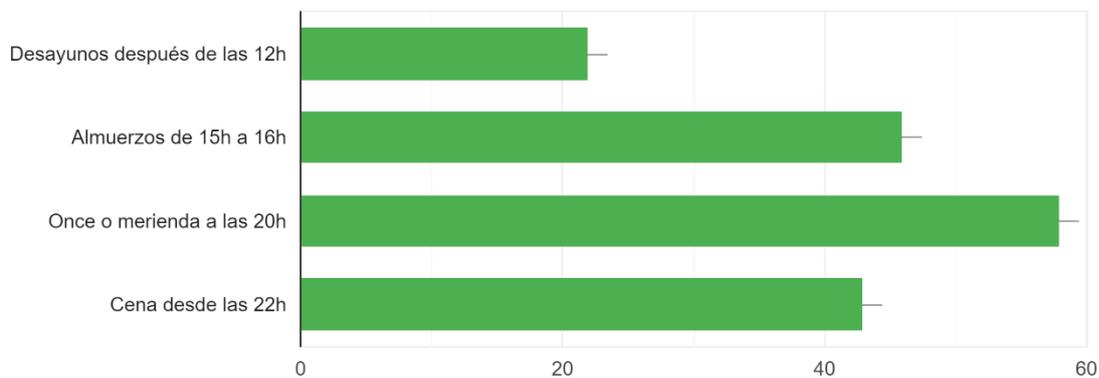
5. ¿En qué formato te gustaría adquirirlos?

108 respuestas



6. ¿En qué horario(s) comprarías? (Puedes seleccionar mas de una opción)

108 respuestas



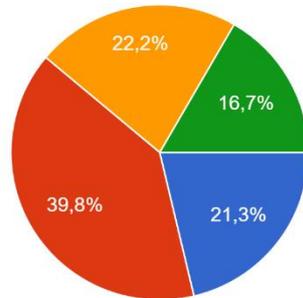
7. ¿ Con qué frecuencia comprarías?

108 respuestas



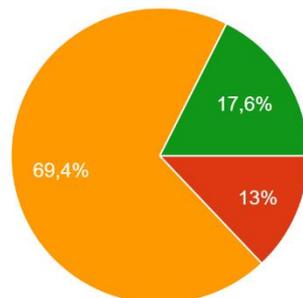
8. ¿Qué descuento esperarías recibir?

108 respuestas



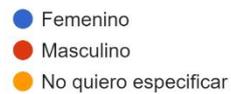
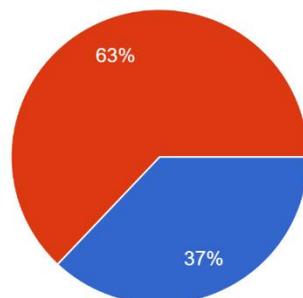
9. ¿Cuál es tu edad?:

108 respuestas



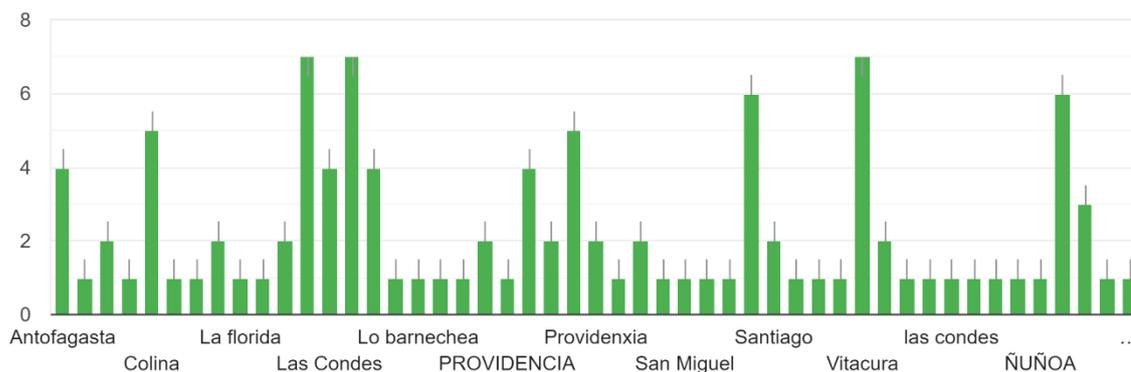
10. ¿Cuál es tu género?:

108 respuestas



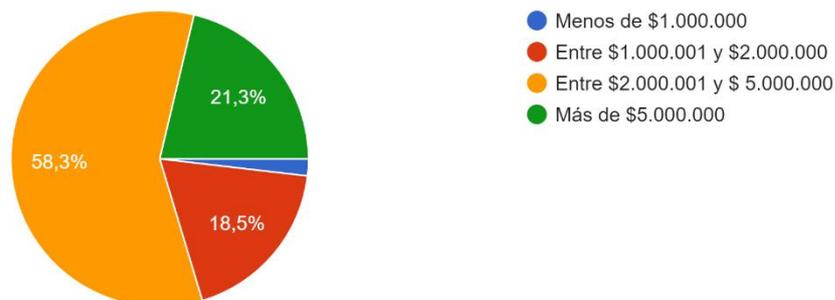
11. ¿En qué comuna vives?

108 respuestas



12. ¿Cuál es tu rango de ingreso familiar?

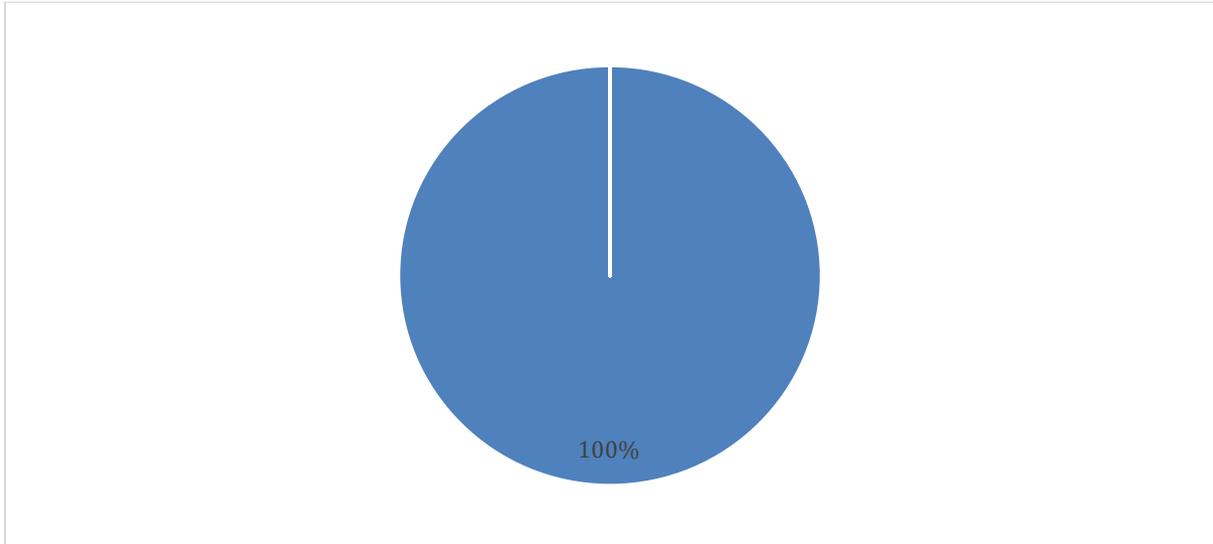
108 respuestas



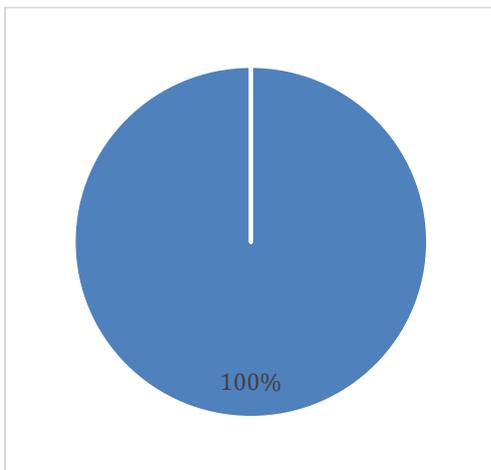
## Encuesta Clientes Establecimientos

Hola, somos Laura Carbó y Carolina Rivas, MBA de la Universidad de Chile y te escribimos ya que formas parte de nuestro Plan de Negocios. Queremos ayudarte a generar mayores ingresos y además ayudar al medio ambiente disminuyendo la pérdida de alimentos. ¿Puedes contestar estas preguntas?

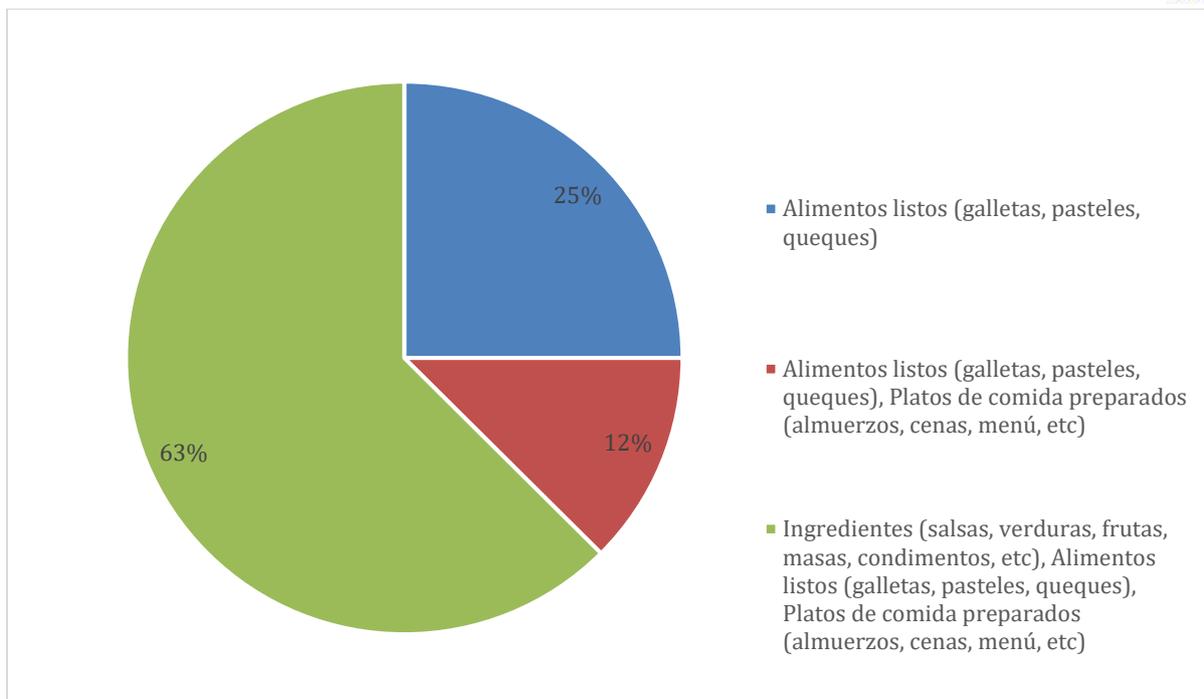
1. ¿Tu establecimiento tiene excedentes de alimentos al final del día?



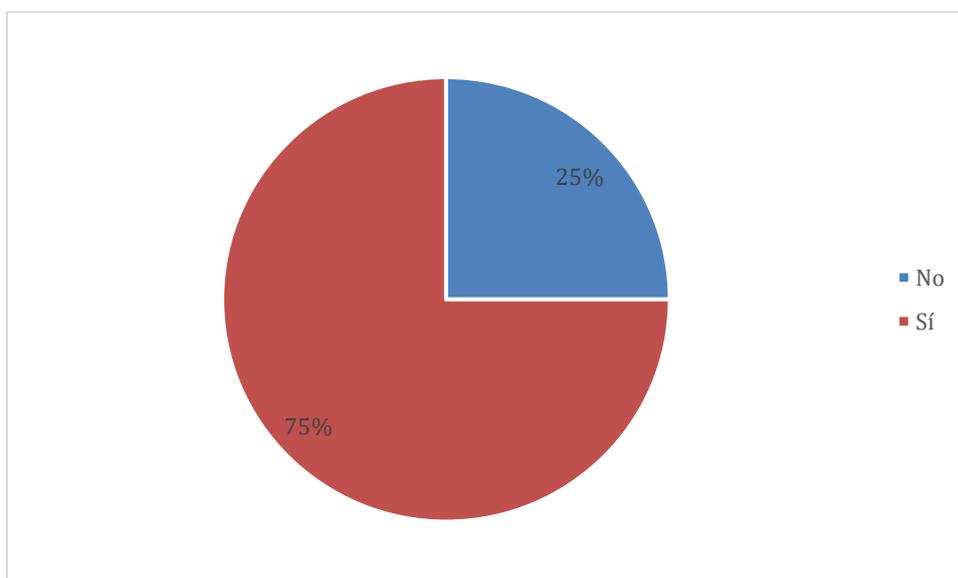
2. ¿Te interesaría vender estos excedentes a un menor precio y así evitar pérdidas de alimentos y a la vez ganar dinero?
- Si
  - No



3. Si la respuesta es Si, ¿Qué tipo de alimentos te interesaría vender? Poner opción de que pueda marcar más de una opción
- ingredientes (salsas, verduras, frutas, masas, harinas, condimentos, etc)
  - alimentos listos (galletas, pasteles, queques)
  - platos de comida preparados (almuerzos, cenas, menú, etc)
  - otros: \_\_\_\_\_

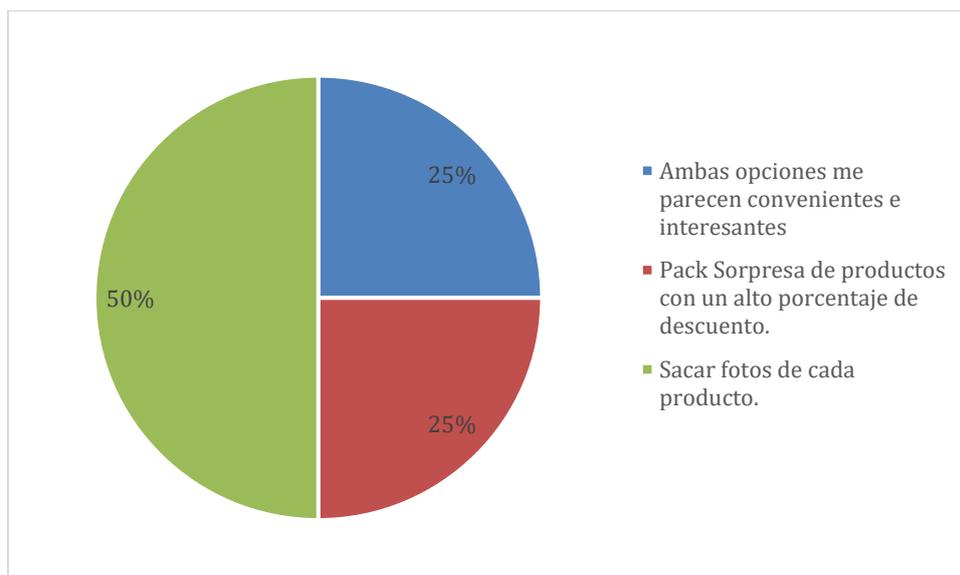


4. Si la respuesta es Si, ¿Te interesaría vender estos productos a través de una Aplicación Móvil?
- Si
  - No

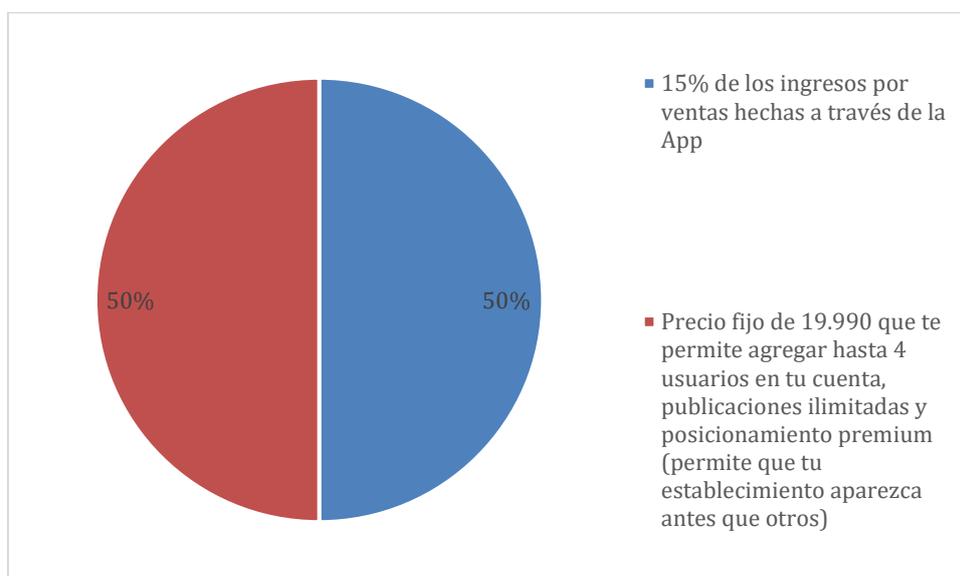


5. Si la respuesta es Si, ¿Te gustaría sacar fotos de tus excedentes y venderlos o armar un pack sorpresa categorizado y venderlo con un descuento mínimo (por ejemplo 50%).
- Sacar fotos de cada producto.
  - Pack Sorpresa precio mínimo de descuento.

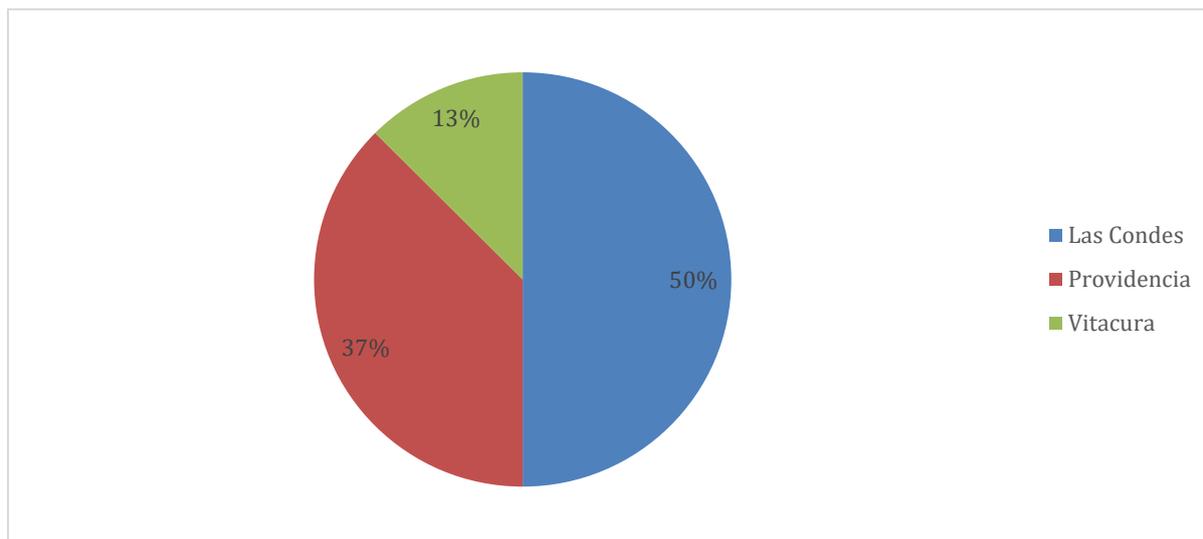
c. Ambas opciones me parecen interesantes



6. Si la respuesta es Si, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?
- 15% de los ingresos por ventas hechas a través de la App
  - 20% de los ingresos por ventas hechas a través de las App
  - Precio fijo de 19.990 que te permite agregar hasta 4 usuarios en tu cuenta, publicaciones ilimitadas y posicionamiento premium (permite que tu establecimiento aparezca antes que otros)
  - Otra



## 7. ¿En qué comuna se sitúa tu establecimiento?



## Anexo 2: Análisis PESTEL

### A. Entorno Político

El desperdicio de comida está en cabeza del **Comité Nacional para la Prevención y Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos**. Dentro de sus objetivos está facilitar y coordinar estrategias con los actores públicos y privados con el fin de prevenir y reducir la PDA, elaboración de leyes, concientización a la población, entre otros.

En el año 2014, se crea el **Comité Interministerial de Consumo y Producción Sustentables, coordinado por el Ministerio de Medio Ambiente**, uno de sus objetivos es *“Reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos a lo largo de la cadena de valor”*.

Además, el 4 de agosto de 2020 se aprueba en el Senado el proyecto de ley que regula la distribución de alimentos aptos para el consumo humano. Esta ley obliga a productores y comercializadores de comida a entregar, de forma gratuita a ONG u otras instituciones, todos los alimentos que no pueden ser comercializados por diversas razones, como abolladuras del envase, apariencia del etiquetado o pronta fecha de vencimiento, pero sí aptos para el consumo humano.

### B. Entorno Legal

En la industria de los portales móviles de comida se deben cumplir normas cada vez más estrictas de protección de datos, para asegurar más transparencia en el tratamiento y mayor control de los usuarios sobre sus datos.

Actualmente, la ley 19.628 solo reconoce como fuentes de licitud para el tratamiento de datos personales la habilitación legal y el consentimiento expreso y escrito del titular de los datos. Además, toda la información legal deberá ser de fácil acceso. El nuevo proyecto de ley además endurece el principio de finalidad, estableciendo que los datos personales deben ser recolectados con fines específicos, explícitos y tácitos.

En las aplicaciones donde se permita realizar compras online, como es el caso de UMAMI, se elaborarán unas condiciones laborales de contratación que el usuario final tendrá que aceptar antes de que realice la compra online.

A partir del 27 de enero de 2011, entra en vigor la ley 20.494 que facilita la constitución y funcionamiento de nuevas empresas. Esta ley reduce el número promedio de días para la constitución de una empresa y su puesta en marcha, además de bajar el costo de estos trámites, requiriendo solo una firma electrónica para acceder a estos beneficios.

### C. Entorno Económico

Chile ha sido una de las economías con más rápido crecimiento en Latinoamérica, también se destaca como una de las economías más estables de Latinoamérica, su principal actividad económica es la minería, ocupando el primer lugar en la exportación del cobre en el mundo.

Cabe destacar que, en el año 2010, el país fue aceptado como miembro de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) siendo, junto con México y Colombia, los únicos países pertenecientes a esta Organización. Sin embargo, el PIB per cápita del país aún se encuentra por debajo del promedio de la OCDE (\$27.002 en comparación con \$47.208 del promedio, a precios internacionales actuales).

Actualmente Chile está atravesando un momento complejo en el entorno económico. Este se inició con la crisis del 18 de octubre 2019, seguida de la crisis sanitaria que afecta a Chile y el mundo, causada por el virus COVID. Es por esto por lo que las empresas han visto disminuidas fuertemente sus operaciones, siendo las más afectadas las Pymes. Esto generó que el PIB se redujera en un 9,1% en el tercer trimestre de 2020 respecto de igual periodo del año anterior, pero se ha ido recuperando de la mano del levantamiento de las restricciones sanitarias y el aumento gradual de la movilidad y el consumo. Es más, el PIB mostró una recuperación en el tercer trimestre de 2020 de un 5,2% en términos desestacionalizados (es decir, comparado con el trimestre anterior). En cuanto a la economía se calcula que se ha caído entre un 6,25 y un 5,75% en el 2020 pero esperando un crecimiento de entre un 5,5% y un 6,5% en el 2021.

La agencia Moody's ha dado a conocer un nuevo informe sobre sus perspectivas para la situación económica de Chile, el cual mejora las proyecciones del PIB y del déficit fiscal del 2021.

El informe de Finanzas Públicas, que calcula una recuperación de la economía para el cuarto trimestre del 2021 junto con el aumento de la demanda del cobre y el rápido despliegue de las vacunas en el país, hizo que la agencia revisará el pronóstico de crecimiento del PIB real desde 4,5% a 5,8% para este año. En la misma línea, un mayor crecimiento puede apalancar las cuentas fiscales del gobierno, por lo que se espera un déficit fiscal de un 3,3%, más estrecho al pronosticado anteriormente que fue de un 4,5% sobre el PIB.

Por otra parte, cabe destacar que, en el caso de este plan de negocios, la crisis sanitaria produjo un aumento en los servicios de delivery, lo que puede ser beneficioso para la captación de clientes que utilicen UMAMI para acceder a alimentos. Incluso se ha llegado a hablar de que el delivery vive una fiebre del oro, gracias a la crisis sanitaria.

#### D. Entorno Social

Chile presenta unos niveles de deuda bajos en comparación a los países de la OCDE, sin embargo, el gasto público del país se sitúa en 25,5% del PIB, bastante por debajo de la media de la OCDE, un 41,8%, como se presenta en el siguiente cuadro:

Paises OCDE	Gasto publico (%PIB)
Australia	38,56
Austria	48,42
Belgium	52,05
Chile	25,5
Colombia	31,16
Czech Republic	41,31
Denmark	49,24
Estonia	38,93
Finland	53,26
France	55,57
Germany	45,17
Greece	48,27
Hungary	45,57
Iceland	43,81
Ireland	24,51
Israel	39,93
Italy	48,61
Japan	38,95
Korea	31,15
Latvia	38,45
Lithuania	34,63
Luxembourg	42,21
Netherlands	42,01
Norway	51,47
Poland	41,83
Portugal	42,53
Slovak Republic	42,74
Slovenia	43,3
Spain	42,05
Sweden	49,3
Switzerland	32,72
United Kingdom	41,01
United States	37,77
<b>Total</b>	<b>1.382</b>
<b>Promedio</b>	<b>42</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de OECD (2021), General government spending (indicator).  
doi: 10.1787/a31cbf4d-en (Accessed on 28 March 2021)

El Informe de Desarrollo Humano (IDH), que muestra el nivel de vida de sus habitantes indica que Chile está en el puesto 47 con una puntuación de 0,851 (escala de 0 a 1) con una esperanza de vida en el país de 80 años.

El ranking de la innovación sitúa a Chile en el puesto 47.

Este último año ha sido difícil a nivel social, inició con la crisis del 18 de octubre 2019, seguida de la crisis sanitaria que afecta a Chile y el mundo.

Los restaurantes y comercios son los que se han visto más afectados por la crisis sanitaria, a raíz de las restricciones de cierre, horarios y sumado a la disminución de la movilidad y el consumo. A partir del segundo semestre de 2020, se ve un aumento del gasto en restaurantes y comercios, empujado por una disminución de las restricciones sanitarias junto con el retiro del ahorro previsionales.

A causa de la crisis sanitaria, donde lo primero que restringieron fue la apertura de los restaurantes en cuarentena seguido de una apertura parcial en la fase 2 donde ahora se encuentra el mercado objetivo, los restaurantes han tenido que encontrar nuevas formas de acceder a los consumidores que no podrían llegar presencialmente a sus locales, por esto muchos han tenido que digitalizarse y “unirse” al delivery, y una de las formas más rápidas y de mejor aceptación es contratar el servicio de las aplicaciones web de delivery.

Todavía existe la incertidumbre sobre la crisis sanitaria hasta que la vacuna alcance la inmunidad de grupo no se podrá volver a una normalidad donde los restaurantes estaban a un 100% de capacidad, por lo que, para ayudar a esa disminución por la restricción en la capacidad de los lugares, es muy importante que valoren otras formas de generar ingresos.

En cuanto a los sectores que apunta la aplicación UMAMI, En Chile, un 68,5% de la población de Chile va desde los 15 a los 64 años.

Los habitantes de las comunas del sector oriente como Las Condes, (294.838), Providencia (142.079), Vitacura (85.384), La Reina (92.787) y Ñuñoa (208.237) suman un total de 823.325 personas.

Si se toma el 68,5% de ellos (de 15 a 64 años), se calcula aproximadamente 563.977 personas. De esto, sin contar a las personas de 15 a 23 años, se puede estimar que los potenciales clientes de 24 a 65 años podrían ser aproximadamente 460.389.

Por lo anterior, se concluye que Chile tiene una sociedad con una buena calidad de vida (IDH) en los sectores donde apunta este proyecto.

#### E. Entorno Tecnológico

Según un artículo publicado por “*Ciper Chile*”, el presupuesto destinado para la inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) para el año 2021 es un 9,2% menor que en 2020.

Además, en el año 2020, la inversión del Gobierno de Chile en I+D fue del 1,2% del gasto público, situándose lejos del 2,3% que invierten en promedio los países de la OCDE.

A nivel regional, Chile se encuentra en una posición de liderazgo frente a los otros países del territorio latinoamericano. Según el Índice Global de Conectividad de Huawei (GCI), el país se mantiene como la región más conectada de Latinoamérica y en el puesto 30 del mundo.

En cuanto al uso de la conectividad, según datos de la subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel), hoy en día, el 85% de la población chilena utiliza internet, cifra similar a la de los países de la OCDE. Las conexiones a la red 4G crecieron en 4,7 millones (43,4%) con respecto al año 2019, donde el 93,1% de los accesos son desde un Smartphone. Además, identifica que el 47,2% del uso de internet lo destinan al comercio electrónico de bienes y servicios.

### Anexo 3. Las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas Competitivas	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA					
	ACTUAL			FUTURO		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Amenaza de Nuevos Entrantes			x			x
Amenaza de Productos Sustitutos		x			x	
Poder Negociador de los Proveedores	x			x		
Poder Negociador de los Clientes			x			x
Rivalidad entre Competidores	x				x	

Tabla N°26: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

**La amenaza de nuevos entrantes** es *alta* en el mercado actual y futuro. En este sector existen bajas barreras legales y la inversión en capital es baja (En un principio, sería el desarrollo y la gestión de la Aplicación Web y una estrategia de Marketing atractiva). Además, se suma el hecho de que las aplicaciones de delivery existentes pueden agregar esta opción de compra.

Por otra parte, **la amenaza de productos sustitutos** actualmente y en el futuro es *media*. Se encuentran posibles productos sustitutos en las mismas ofertas que hacen los restaurantes o los competidores como Uber Eats o Rappi, pero no estarán con el mismo descuento que esta aplicación.

El **poder negociador de los proveedores** es bajo. Los principales proveedores de la industria de portales de comida podrían ser los mismos que para los restaurantes, como los distribuidores de materias primas como frutas, verduras, etc.

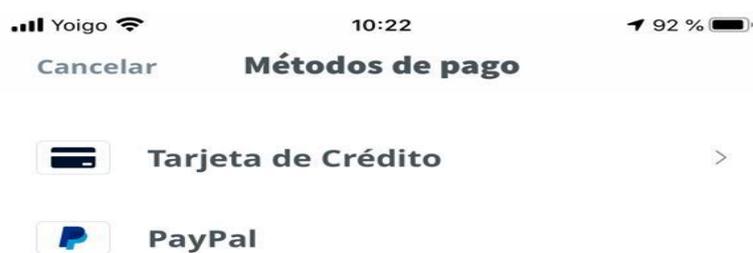
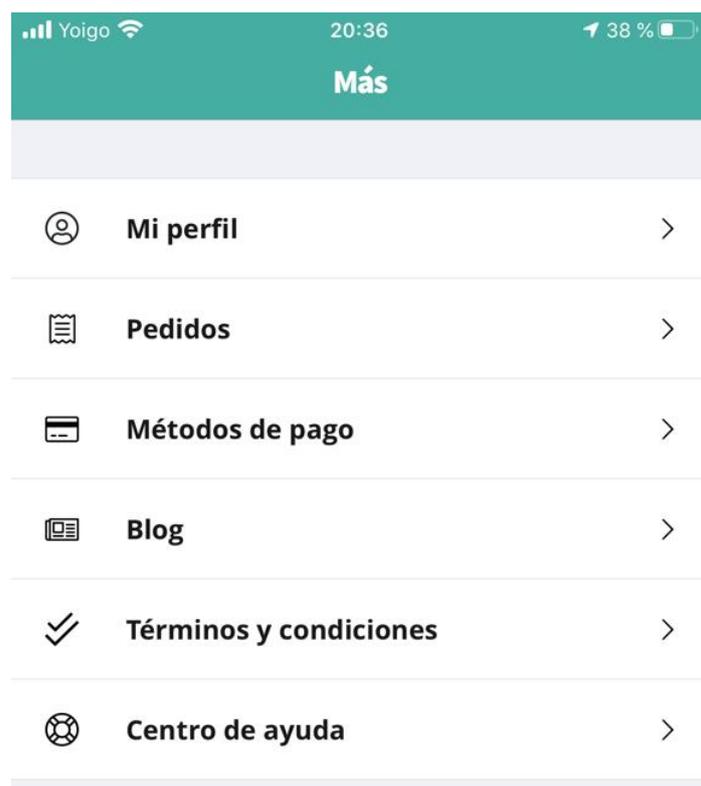
El **poder negociador de los clientes** actualmente está en una posición *alta* y permanece así en el futuro. La industria de los Portales de Comida es una industria que no supone un alto costo de cambio y al tratarse de una oferta nueva pueden decidir si vender o si comprar con relativa facilidad de entrada y salida.

**La rivalidad entre competidores** actualmente es *baja* por diversas razones, no hay muchos competidores que ofrezcan el mismo servicio y por lo tanto hay suficiente demanda para cubrir la oferta. En un futuro, esta fuerza será *media* en la medida que nuevos competidores vayan ingresando, es importante saber posicionarnos con fuerza desde un primer momento.

Finalmente, el Modelo Delta de Hax y Wilde añade una sexta fuerza que son **las empresas complementarias**, las cuales son las que venden productos complementos, o que agregan valor, a los que elaboran otras compañías que operan en una industria. Actualmente la Aplicación Móvil Noodle será una empresa complementaria dado que trata sobre ideas de recetas con los ingredientes que tienen en sus casas.

Además, el gobierno juega un papel fundamental en la lucha contra el desperdicio de alimentos. Desde septiembre 2015 junto a 193 países de la ONU adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, donde se destacan los puntos “Ciudades y Comunidades sostenibles”, “Producción y consumo responsable” y “Alianzas para lograr los objetivos”.

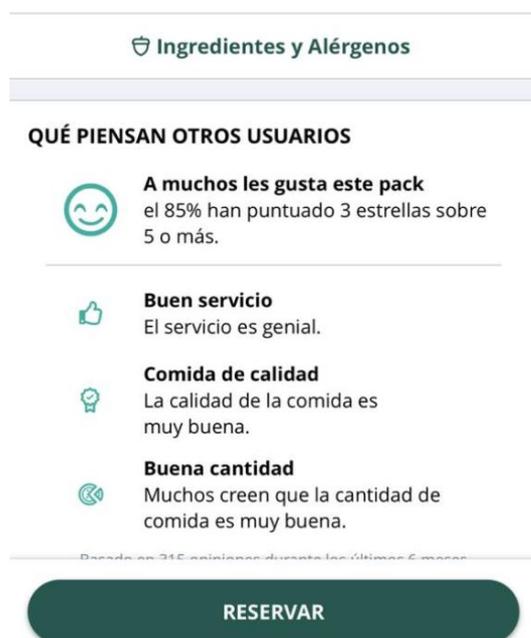
## Anexo 4. Formas de pago UMAMI



**Imagen N°1 Medios de Pago UMAMI**

Fuente: App Too Good To Go

## Anexo 5. Puntuaciones de los usuarios.



**Imagen N°2: Puntuación de los usuarios UMAMI**

Fuente: App Too Good To Go

## Anexo 6. Fuentes de ingresos UMAMI

	STANDARD	PREMIUM
<b>Vende alimentos ilimitados</b>	<b>\$CLP 0 / MES</b>	<b>\$CLP 14.990 / MES</b>
<b>Con locales ilimitados</b>	+10% de gastos de transacción	+10% de gastos de transacción
<b>SERVICIOS</b>		
Vender alimentos ilimitados	✓	✓
Locales ilimitados en la aplicación	✓	✓
Reducir el desperdicio de comida y ayuda al planeta	✓	✓
Aumentar posicionamiento y llegar a nuevos clientes	✓	✓
Acceso empleados Cantidad de empleados con acceso a la aplicación	1-2	3-10
Atención a clientes personalizada para los usuarios de tu establecimiento	✗	✓

**Tabla N°27: Fuentes de Ingreso UMAMI**

Fuente: Elaboración propia

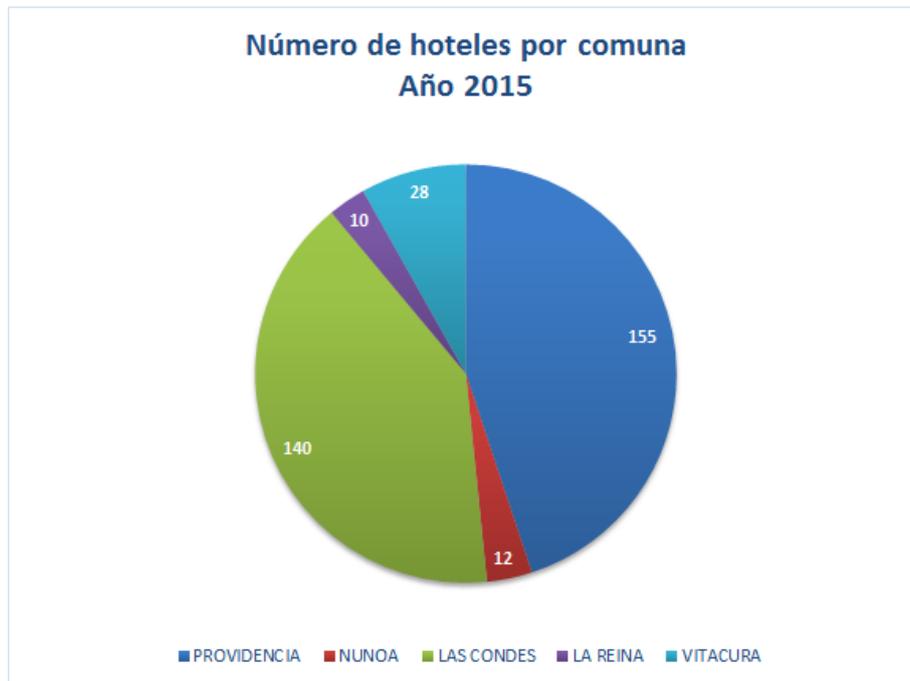
## Anexo 7. Mapa de Stakeholders

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto (+)	De impacto (-)	
Personal	Incrementar las ventas en un X% durante los dos primeros años de operación. Hacerlos parte de la misión y visión de la empresa, el personal tiene que compartir los valores para que se aumente su sentido de pertenencia a la compañía.	Alto Interés	Alta Influencia	Alta orientación al logro Habilidad blandas desarrolladas Experiencia en ventas Proactividad Energía	Frustración por no llegar al nivel de ventas esperado.	Bono de desempeño por resultados de la compañía. Fomentar el cuidado del medio ambiente mediante cursos impartidos por la empresa. Cursos de interés de los colaboradores que les ayuden a mejorar su desempeño laboral.
Comunidad	Involucrar a la comunidad en la lucha contra el desperdicio de alimentos.	Alto Interés	Influencia Media	Dar a conocer los beneficios sobre el desperdicio de comida en Chile	No generar conciencia ni sentido de pertenencia por falta de actividad constante	Alta interacción en las Redes Sociales y a través del blog para posicionarse en la mente del consumidor.
Proveedores	Proveedores estratégicos y hacerlos parte de la misión	Interés medio	Baja influencia	Pagos a tiempo	No cumplir compromisos	Mantener una planificación con los proveedores.
Clientes	Brindar Productos a bajo precio, sin bajar la calidad de sus restaurantes de preferencia	Muy alto interés	Alta Influencia	SC1: Alta demanda en los productos a través de la aplicación SC2: Alta variedad de productos ofertados a diferentes horarios	SC1: Bajo interés en la compra de productos por mal posicionamiento. SC2: Baja calidad de los productos ofertados	Premiar a los clientes que más interactúen (en cuanto a compra y puntuación de los establecimientos)

## Anexo 8. Estimación de la demanda

	Año 1	Aumento vs año 1	Año 2	Aumento vs año 2	Año 3	Aumento vs año 3	Año 4	Aumento vs año 4	Año 5
Captación acumulada	115	161%	300	67%	500	20%	600	0%	600
Q pack	182.106	154%	462.549	30%	601.314	20%	721.577	20%	865.892
P x Q (P= \$4.000)	728.424.000	155%	1.855.747.551	30%	2.419.709.232	20%	2.912.362.031	20%	3.505.318.941

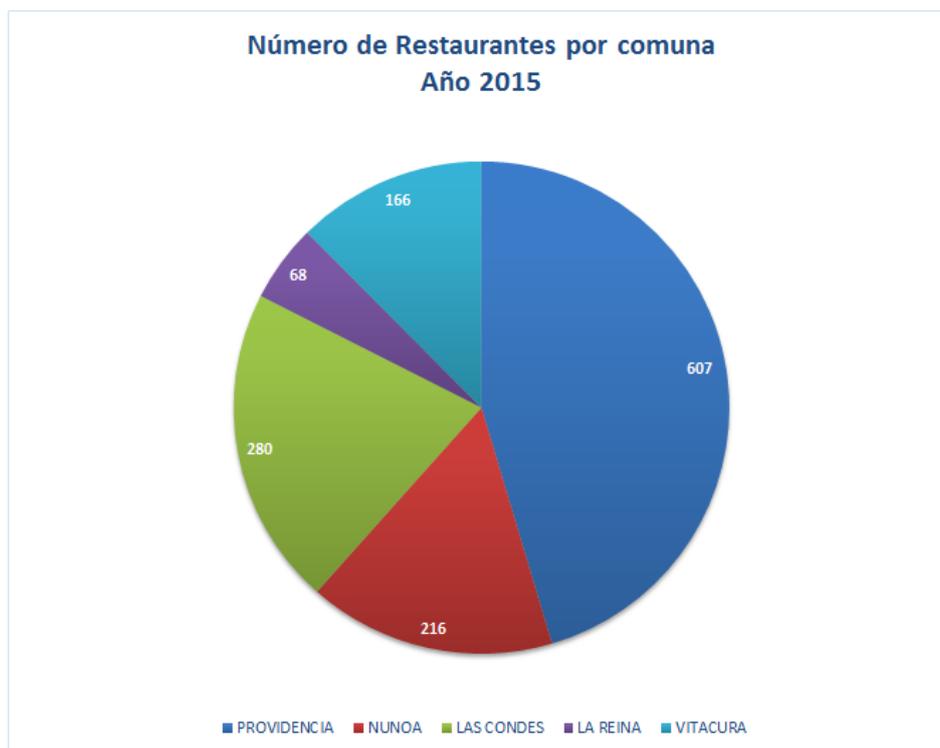
Anexo 9: Número de hoteles por comuna



Anexo 10: Número de panaderías/pastelerías por comuna



Anexo 11: Número de restaurantes por comuna



Anexo 12: Número de empresas por rubro



