



**“UMAMI, come consciente”  
Parte II**

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

**Alumno: Carolina Andrea Rivas Vega  
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, Septiembre 2021**

## Tabla de contenidos

### Contenido

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	3
<b>I. Oportunidad de negocio</b> .....	4
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b> .....	5
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b> .....	7
<b>IV. Plan de Marketing</b> .....	8
<b>V. Plan de Operaciones</b> .....	10
I.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	10
I.2 Flujo de operaciones .....	10
I.3 Plan de desarrollo e implementación .....	11
I.4 Dotación .....	12
<b>VI. Equipo del proyecto</b> .....	13
I.5 Equipo Gestor .....	13
I.6 Estructura Organizacional .....	14
I.7 Incentivos y compensaciones .....	15
<b>VII. Plan Financiero</b> .....	15
I.8 Supuestos .....	16
I.9 Estimación de Ingresos .....	16
I.10 Plan de inversiones .....	17
I.11 Estimación de Costos y Gastos .....	18
I.12 Proyecciones de Estado de Resultados .....	19
I.13 Inversión en Capital de trabajo (KT) .....	20
I.14 Tasa de descuento .....	20
I.15 Flujo de caja a 5 años .....	21
I.16 Flujo de caja a perpetuidad .....	21
I.17 Capital requerido .....	22
I.18 Balance Proyectado .....	22
I.19 Principales Ratios Financieros .....	23
I.20 Sensibilización .....	23
<b>VIII. Riesgos críticos</b> .....	25
<b>IX. Propuesta Inversionista</b> .....	25

<b>X. Conclusiones</b> .....	25
<b>Bibliografía y fuentes</b> .....	26
<b>Anexos</b> .....	29
<b>ANEXOS</b> .....	29
Anexo 1 Resultados de la investigación de mercado a clientes consumidores .....	29
Encuesta Clientes Establecimientos.....	35
Anexo 2: Análisis PESTEL.....	40
Anexo 3. Las cinco fuerzas de Porter .....	45
Anexo 4. Formas de pago UMAMI .....	47
Anexo 5. Puntuaciones de los usuarios.....	48
Anexo 6. Fuentes de ingresos UMAMI.....	49
Anexo 7. Mapa de Stakeholders .....	51
Anexo 8. Estimación de la demanda.....	51
Anexo 13. Flujo de Operaciones .....	55
Anexo 15. Organigrama Etapa 2 - Quinto Año.....	57
Anexo 16. Remuneraciones UMAMI.....	57
Anexo 17 Supuesto compra bolsas: .....	58
Anexo 18 Detalle de los costos y gastos: .....	58
Anexo 19 Riesgos Críticos .....	59

## Resumen Ejecutivo

En la actualidad el mundo está cada vez más consciente del medio ambiente y de su cuidado y mantención para las personas que habitan este planeta y para las futuras generaciones. Según la Investigación de mercado realizada, el 100% de los establecimientos alimentarios tienen excedentes de comida al final del día y estarían dispuestos a venderlos a un precio más bajo para evitar la pérdida de los costos asociados. Paralelamente, de acuerdo a nuestro estudio de mercado, el 89% de los potenciales consumidores comprarían a través de una aplicación de comida estos excedentes.

En este Plan de Negocio se presenta a UMAMI, empresa destinada a ayudar al medio ambiente, a la sustentabilidad, a evitar el desperdicio de excedentes de la industria alimentaria y a los consumidores finales de alimentos a ahorrar dinero consumiendo productos de calidad. Lo anterior se realizará a través de un canal, que corresponde a una aplicación móvil.

Para el funcionamiento de UMAMI se necesitan recursos claves como: una aplicación web, establecimientos alimentarios que serán los proveedores y los consumidores finales que deberán confiar en la calidad de los productos que adquieren y que a su vez estarán pagando mucho menos del valor real. Además, como todos los establecimientos son diferentes se ofrecen dos formas de ingresos, los establecimientos podrán elegir dos tipos de planes según la naturaleza de su negocio y lo que más se ajuste a sus necesidades.

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. En el caso optimista, si cada persona compra un producto o pack semanalmente, que costase \$2.000 CLP, habría ingresos por venta de \$3.683.112.000 CLP mensuales.

Para poder realizar UMAMI se necesitará de un desarrollador de aplicaciones móviles para sistemas operativos de celulares iPhone con IOS y otras marcas con sistema Android. Lo anterior, más los sueldos de las personas claves como el Community Manager, diseñador., contador auditor externo, entre otros está calculado como inversión inicial de aproximadamente unos \$35 MM. Si se considera el escenario optimista mencionado en el párrafo anterior se puede estimar que la recuperación de la inversión inicial se realizaría en un corto plazo.

## I. Oportunidad de negocio

La parte completa se encuentra en la Parte I.

Se detectó una oportunidad de negocio para satisfacer las necesidades de clientes 1 y 2, establecimientos alimentarios y consumidores respectivamente. Contiene dos investigaciones de mercado (IM) realizadas a través de encuestas online tanto para restaurantes como para consumidores **(Ver Anexo 1)**.

Los datos obtenidos de la encuesta de los consumidores, indican que el 87,9% de 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. El 75,7% prefiere poder elegir un producto con fotografía que un pack sorpresa, aunque el descuento sea menor. Un 51% compraría al menos una vez a la semana y menos de un 10% compraría menos de una vez al mes. Por último, el 61,7 % de los encuestados espera recibir entre un 40-50% de descuento.

Por otra parte el 100% de estos tiene pérdida de alimentos al final del día ya que, en palabras de un dueño de establecimiento alimentario “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”. Todos los establecimientos están dispuestos a vender sus excedentes y de estos un 75% prefiere vender alimentos listos para consumir. De estos, el 60% prefiere las dos formas de ofrecer el producto, con foto o como parte de un pack sorpresa.

Al mismo tiempo, la preocupación por el medio ambiente aumenta a cada segundo, datos como que *“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).* Y *“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”*, por Eve Crowley, representante de la FAO en Chile indican que existe un gran oportunidad de negocio de además de aportar a la sustentabilidad mundial mediante empresas como UMAMI que se posicionarían 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.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La parte completa se encuentra en la Parte I.

En este capítulo se analizó el macroentorno, identificando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar al negocio, además se realizó el análisis de las cinco fuerzas propuestas por Porter, y se identificó a los competidores y clientes de la industria.

### Tendencias de la industria

Las aplicaciones móviles se crean y se utilizan cada vez más como medios para la realización de actividades cotidianas. 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.

### Tamaño de mercado

Se calculó de acuerdo a la información obtenida de la población que vive en las comunas del sector oriente, el total de la población objetivo de 24 a 65 años y que, de acuerdo a la encuesta comprarían por la app. 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**).

Se concluyó lo siguiente sumando todos los factores del mercado UMAMI posee un buen nivel en términos de que no existe un riesgo considerable para generar este negocio.

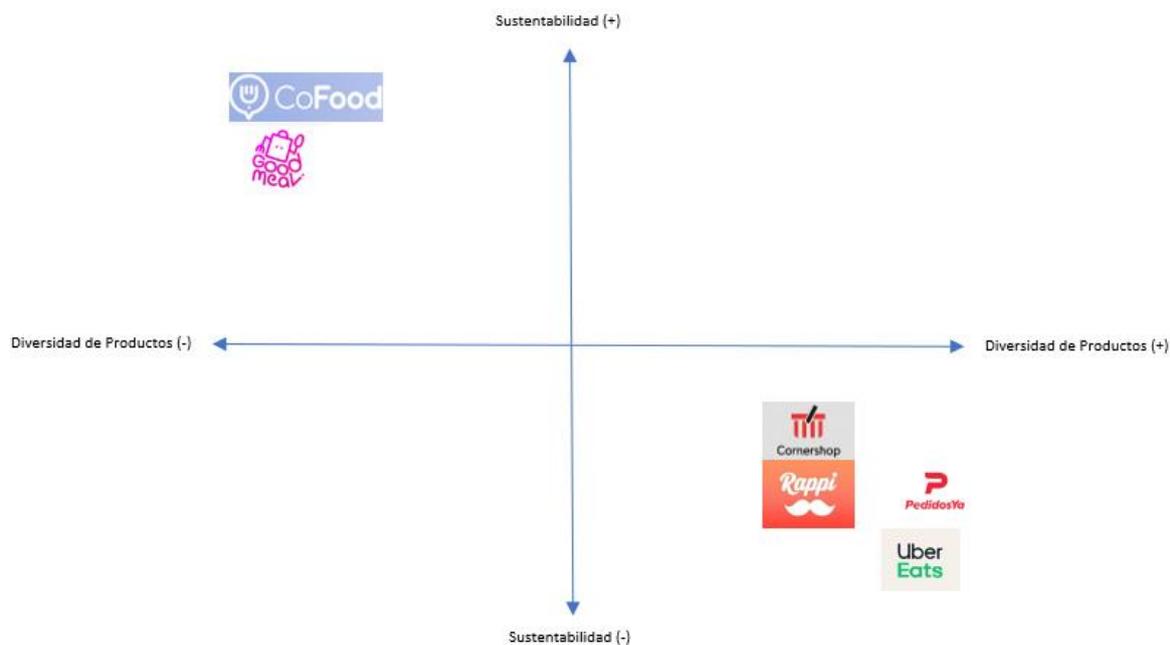
### Competidores

UMAMI tiene competidores existentes, que corresponden a los siguientes:

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			✓	✓	✓	✓	✓

Sin embargo, considerando que se logrará contar con una baja presencia en el mercado en un principio, aun así se obtendrían altos ingresos por lo que se puede coexistir con la competencia. Además la diferenciación de UMAMI es absoluta al ofrecer otros productos como ingredientes para elaborar alimentos y en un futuro otros, como materias primas de la industria, agrícola, de flores, etc.

Se presenta el mapa de posicionamiento que en sus ejes incluye: grado de diversidad de producto y la sustentabilidad, que corresponde al nivel de participación de los establecimientos en temas relacionados al medio ambiente.



Se puede ver que actualmente no existe un competidor que pueda satisfacer ambos sustentabilidad y diversidad, ya que las Apps como UMAMI actualmente tienen poca diversidad de productos.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La parte completa se encuentra en la Parte I.

#### Descripción de la empresa:

UMAMI es una App que se utilizará como un medio para que los consumidores finales y los establecimientos de comida se beneficien de varias formas como, por ejemplo, accediendo a productos alimentarios de buena calidad a bajo precio y evitando pérdidas de alimento y costos respectivamente. En un principio nace de la oportunidad que existe actualmente debido a la gran pérdida de alimentos que hay en el mundo y a la conciencia cada vez más grande respecto al impacto que esto genera en el medio ambiente y en las personas.

Los consumidores finales serán personas del sector oriente de Santiago en un inicio que tengan capacidad de compra ya sea directa o indirecta. Por otra parte, los proveedores de los productos serán establecimientos alimentarios de este mismo sector como restaurantes, panaderías, pastelerías, verdulerías, hoteles, entre otros.

Para analizar el modelo de negocio de UMAMI se elaboró un 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>Variación 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>Propuesta de Valor</b></p> <p>Clientes finales: 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 Sorpresas a través de la App.</p> <p>Cliente B2B: 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>Segmentos De Clientes</b></p> <p>Necesidades: Comer a precios más 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 platos 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</p> <p>Elaboración de la página web</p> <p>Mantenimiento y control de App y Página Web</p> <p>Publicidad</p> <p>Community Manager</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b></p> <p>Porcentaje de ventas de los alimentos.</p> <p>Publicidad</p>		

El objetivo del modelo de negocios es entregar productos de buena calidad a menores precios y evitar que se generen pérdidas de alimentos y financieras a los establecimientos alimentarios.

Propuesta de valor: se dividió en dos partes para ambos clientes:

- Consumidores finales: obtener productos de buena calidad y a un precio reducido. Sentir que está ayudando al medio ambiente. Conocer nuevos restaurantes a los que no podría haber accedido a un precio normal.
- Establecimientos alimentarios: Evitar pérdidas de alimento y por esto el costo de ellos, hacerse publicidad beneficiosa para sus clientes y captar nuevos. Ser reconocido como un establecimiento sustentable. Ayudar al medio ambiente.

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.

#### IV. Plan de Marketing

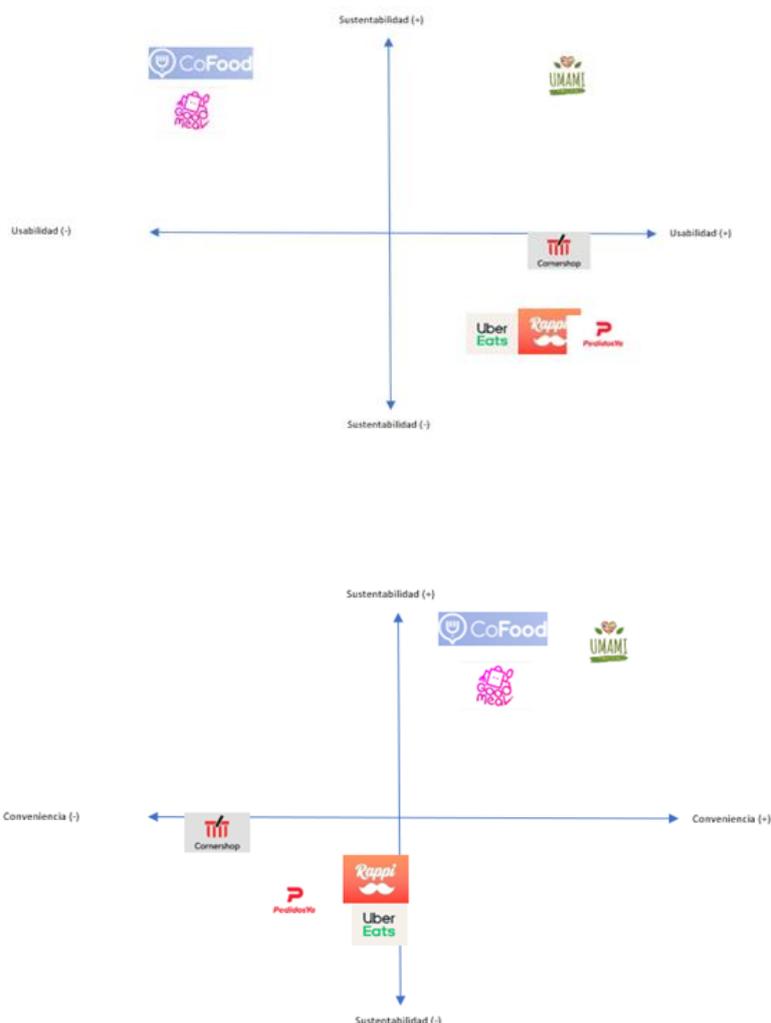
La parte completa se encuentra en la Parte I.

El objetivo del Plan es posicionar a la marca como sustentable y de conveniencia para todos los actores del modelo de negocio.

El objetivo es lograr una cantidad de clientes para tener ingresos que calcen con la proyección financiera optimista.

Objetivos específicos: Dentro de los OE se puede mencionar algunos relevantes como: Posicionar la marca (recordación de marca) realizando una gran inversión en RRSS como Instagram, Facebook y TikTok y con la participación de influencers. 10.000 seguidores en el primer año. Desarrollo de técnicas para conseguir leads en las RRSS, utilizando el hashtag #comeconsciente cuya métrica será 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.

Posicionamiento esperado se realizó con dos cuadros para B2B y B2C respectivamente:



El precio es una de las ventajas competitivas de UMAMI y se definió de acuerdo a la IM, los descuentos deberán ser de un mínimo de 40%, ya que normalmente ya hay descuentos de 30% en algunos productos u ocasiones. Los establecimientos decidirán cuando porcentaje aplicar puede ser más incluso. Al establecimiento se le cobrará un 20% de las ventas, que corresponderán a los ingresos.

El logo de UMAMI se creó pensando en transmitir la consciencia con el medio ambiente, que es representado por los colores y el corazón formado por alimentos:



A continuación se muestra el 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													

Como se puede ver, el presupuesto destinado al Plan de Marketing se compone de distintas actividades como publicidad en medios de comunicación como diarios online, Google Ads o publicidad en redes sociales como Tik Tok Ads, Instagram Ads. Además se realizará publicidad en plataformas como Amazon. Por otra parte se contratará a dos especialistas en el área de Marketing que corresponderán a un Community Manager y un Diseñador para elaborar y mantener los contenidos que estén presentes en estas campañas publicitarias.

## V. Plan de Operaciones

### I.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Durante los primeros 5 años de operación (período de evaluación de este proyecto) la empresa ofrecerá sus servicios en la Región Metropolitana, en las comunas del sector oriente de Santiago de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina y Ñuñoa.

La aplicación entregará una plataforma de ventas para los dos clientes, los establecimientos alimentarios y los consumidores finales de alimentos. Será el insumo para poder generar las ventas y así generar ingresos.

Los establecimientos alimentarios disminuirán las pérdidas de insumos y platos preparados, vendiéndose a menor precio, que puede cubrir los costos y además incluso generar ganancias.

Los consumidores finales, que estén dispuestos a adquirir los alimentos en horarios atípicos, por ejemplo, un almuerzo a las 16 horas o una cena a las 23 horas, podrán optar a alimentos muy económicos, con descuentos desde el 40% sobre el precio normal.

Los alimentos se venderán en excelentes condiciones, tal como si hubieran sido adquiridos a precio normal.

UMAMI ayudará al medio ambiente y aumentará la calidad de vida de las personas.

### I.2 Flujo de operaciones

Generación de negocios con los establecimientos alimentarios: Se elaboran relaciones comerciales con los establecimientos, generando un contrato de servicio, en donde se establezcan las características básicas y necesarias del negocio.

Luego se generará la App, con una empresa externa, que será la plataforma para subir los alimentos disponibles y en la cual el establecimiento pueda describir el pack, subir fotos y establecer el precio, con un mínimo descuento de un 40%.

El cliente consumidor entrará a la App y seleccionará el establecimiento de su preferencia y luego elegirá dentro de los productos disponibles.

Los alimentos adquiridos se entregarán directamente al consumidor en el establecimiento o pueden ser enviados a una dirección elegida por el consumidor mediante repartidores propios de Umami. Inicialmente se contratarán 5 repartidores por comuna.

Se trasladarán en sus bicicletas propias. Para posicionar la marca se entregarán envases reciclables con la marca impresa a los establecimientos de comida, quienes estarán comprometidos a usar estos envases cada vez que se realice una venta por la aplicación.

El consumidor podrá evaluar la orden recibida, esta evaluación servirá como insumo para el control de calidad de los establecimientos, repartidores y de la App.

El Flujo de Operaciones de los consumidores de alimentos y el de los establecimientos alimentarios se encuentran en el **Anexo 12**.

### I.3 Plan de desarrollo e implementación

Se generarán contratos de negocio con los establecimientos alimentarios, luego de esto se publicarán los alimentos, ya sean platos preparados o ingredientes, que deseen vender a precio reducido. Pueden subir fotos de los alimentos en el momento real o tener un menú establecido con fotos estándar de los packs o productos individuales a vender.

El usuario accede a la aplicación desde su teléfono celular con sistema operativo Android o IOS y podrá encontrar todos los alimentos disponibles en ese momento.

Tendrá la opción de acercarse al establecimiento alimentario a retirar los productos adquiridos o recibir los alimentos en la dirección que desee mediante repartidores de Umami o de los mismos establecimientos.

A los repartidores se les exigirá requisitos sanitarios, certificado de antecedentes, conocimientos de la ley de transportes y se les capacitará para que entreguen un servicio de calidad, cumpliendo con las medidas de higiene básicas necesarias para manipular alimentos. Portarán alcohol gel en todo momento, utilizarán mascarilla y evitarán al máximo poder contaminar los alimentos con cualquier agente externo. El objetivo es entregar un producto que conserva todas las características organolépticas, la inocuidad y calidad que tendría al momento de ser adquirido en el establecimiento alimentario.

Infraestructura: Se requerirá de una oficina para que se encuentren los socios, los trabajadores administrativos y ejecutivos de UMAMI. Se considera arrendar un espacio CoWork con computadores para la diseñadora, la Community Manager y el contador auditor.

Servicio post venta: Se subcontrata a un Community Manager para realizar publicidad en las RRSS y para mantener al día la página web y los descuentos y promociones que se ofrecerán mediante la aplicación, además realizará gestión de calidad y atención a clientes.

Se agrega cronograma de actividades:

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 8 Cronograma de actividades 2

#### I.4 Dotación

La dotación se establecerá de acuerdo con la etapa en la que se encuentre la empresa, en un principio se contratará al personal preciso para desarrollar las actividades de inicio de la empresa. Luego, a medida que UMAMI va creciendo se contratarán más personas y repartidores, de acuerdo con el crecimiento estimado. En el siguiente cuadro se puede observar lo descrito:

Cantidad Dotación / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Encargado de Administración y Finanzas	1	1	1	1	1
Encargado de Marketing y RRHH	1	1	1	1	1
Encargado de TI	1	1	1	1	1
Analista Control de Calidad	0	1	1	1	1

<b>KAM</b>	0	1	2	2	2
<b>Product Manager</b>	0	1	2	2	2

Tabla 9 Dotación UMAMI

Fuente: Elaboración Propia

## VI. Equipo del proyecto

### I.5 Equipo Gestor

El equipo gestor del proyecto lo componen las siguientes personas.

**Carolina Rivas**, socia. Doble titulación en Medicina Veterinaria en la UDLA e Ingeniería Comercial en la Universidad Andrés Bello, egresada del MBA de la Universidad de Chile. Tiene una vasta experiencia en negociaciones internacionales, apertura de nuevos mercados, normativa y regulaciones. Además, cuenta con un diplomado en Comercio Internacional y políticas agrarias de la Universidad de Chile.

**Laura Carbó**, socia. Ingeniera comercial de la Universidad de Valencia (España) y egresada del MBA de la Universidad de Chile. Con experiencia relevante en control de Gestión, Finanzas, Planificación de costos, productos y ventas en multinacionales del sector retail y telecomunicaciones.

**Daniel Abarca**, encargado de TI. Ingeniero Civil Informático de la Universidad Federico Santa María y Magíster en Data Science en la Universidad Adolfo Ibáñez. Cuenta con 5 años de experiencia en el desarrollo de sistemas y aplicaciones, liderando proyectos de diseño y desarrollo de sistemas, software y aplicaciones en diversas compañías del sector retail y tecnología.

Carolina y Laura serán las responsables de administrar la compañía en conjunto, pero se ha definido que cada una lidere en un ámbito específico. Así, Carolina será la responsable del área comercial, Marketing y RRHH y Laura gestionará la parte financiera y administrativa. además de encargarse de la operación diaria del negocio.

Por otro lado, Justo será contratado como encargado de TI de la compañía, donde estará a cargo del desarrollo y buen funcionamiento de la aplicación móvil y será un apoyo relevante ayudando en la operación del negocio.

## I.6 Estructura Organizacional

La estructura de la empresa estará separada en dos etapas. Al inicio de la operación y con el fin de disminuir los costos fijos, la estructura organizacional será acotada a las tres personas arriba mencionadas. Por otra parte, se subcontrata a 25 personas que ayudarán con el reparto a domicilio en bicicleta, un contador auditor externo, un Community Manager y un encargado de marketing. Cabe mencionar que al principio tanto las socias como el encargado de TI ayudarán con el reparto a domicilio yendo en sus propias bicicletas.

En una segunda etapa, se contratará más personal para el reparto a domicilio según el alcance del negocio, dos Product Manager que generen nuevos contratos con restaurantes y establecimientos y busquen nuevas fuentes de negocio. (flores, frutos secos). Un Analista de control de calidad que evalúe el buen comportamiento de los clientes y esté continuamente midiendo la experiencia en la aplicación y dos KAM que se encarguen de mantener la buena relación con los clientes-establecimientos ya que serán la principal fuente de ingresos de UMAMI.

En el **Anexo 15** y en el **Anexo 14** se puede ver el organigrama de la empresa en la etapa 1 y etapa 2, respectivamente.

A continuación, se destacan los roles de los cargos principales:

**Encargada de Administración y Finanzas:** En una primera etapa se encargará de velar por el presupuesto de ingresos y costos, planificando al detalle todos los gastos y priorizando los gastos hacia el área de marketing y desarrollo de la Aplicación.

**Contador Auditor Externo:** Se encargará de la administración de la sociedad, en cuanto a la elaboración del balance, las leyes sociales, el pago de impuestos y las declaraciones.

**Encargada de Marketing y RRHH:** En una primera etapa tendrá como prioridad desarrollar una estrategia comercial con el fin de captar clientes establecimientos que se unan a la aplicación y desarrollar programas de promoción y comunicación. Para ello se apoyará en el encargado de marketing.

**Community manager:** Será el encargado de gestionar todas las redes sociales, las promociones y los sorteos que se realizarán para lograr que los clientes finales descarguen y usen la aplicación. Uno de los objetivos generales del Community manager es lograr 15.000 seguidores en Instagram al final del primer año.

**Diseñador Part-Time:** Será el responsable del diseño de la aplicación, mejorar el logo y elaborar contenido de calidad para las Redes Sociales.

**Encargado de TI:** Será responsable de velar por el desarrollo de la aplicación a través de un software que permita que la aplicación tenga una excelente herramienta de búsqueda, de GPS y sea intuitiva y fácil de usar tanto para los establecimientos como para los clientes finales.

**Product Manager:** Trabajador proactivo y con excelentes habilidades interpersonales. Su principal objetivo será la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos ya sea dentro del mismo rubro de los alimentos o buscando nuevas formas de atraer clientes.

**Analista de Control de Calidad:** Trabajador minucioso y orientado al análisis, su principal función será velar por el buen comportamiento de los establecimientos, así como encargarse de la medición de la experiencia de los clientes.

**KAM:** Trabajador con fuertes habilidades de comunicación y post venta, será el encargado de mantener la buena relación con los clientes y ofrecer nuevos productos y servicios a estos mismos.

### 1.7 Incentivos y compensaciones

Los niveles de compensación y propiedad del equipo (participación de cada socio en la organización) son detallados a continuación.

- Las remuneraciones del personal estarán establecidas según los sueldos de mercado y se detallan en el **Anexo 16**.
- Las socias (Encargada de Administración y Finanzas y Encargada de Marketing y RRHH) recibirán una remuneración acorde al sueldo de mercado y su ingreso se completará con los retiros de utilidades (en el caso de que haya) de forma proporcional en base a lo indicado en los estados financieros.
- Se dará una asignación por movilización y colación de \$30.000 mensuales cada una, en el caso de que el trabajador cuente con un contrato fijo.

## VII. Plan Financiero

En este capítulo se presenta el plan financiero de UMAMI, la proyección de ingresos, gastos, activos y pasivos ha sido calculada en un horizonte de 5 años.

## I.8 Supuestos

Los supuestos generales son los descritos en la siguiente tabla:

Supuesto	Valor	Descripción
Periodo evaluación	5 años	Periodo 2022-2026
Moneda	Peso Chileno	
Impuesto a la renta	27%	Art 20 ley de impuesto a la renta
IPC	3%	Fuente: SII
IVA	19%	Fuente: SII
Tipo de aportes	Socios fundadores	Durante los 3 primeros años se reinvertirá todo el ingreso en la empresa para potenciar la publicidad y la aplicación. A final del tercer año los socios podrán hacer su primer retiro de 10.000.000 cada uno.
Depreciación ordenador portatil	5 años	
Precios por establecimiento (en \$CLP)	Premium: \$ 14.990 mensual + 20% de las ventas Básico: 0\$ + 20% de las ventas	De acuerdo a la encuesta de investigación de mercado

*Tabla 10 Supuestos financieros*

Fuente: Elaboración Propia

## I.9 Estimación de Ingresos

Con la IM se calcula que un 20% de los establecimientos potenciales se suscribirán a la aplicación, o sea 115 establecimientos en el año 1. Además habrá un modelo híbrido entre clientes establecimientos que se suscriban al plan premium y al plan básico.

Durante los 3 primeros meses de operación todos los establecimientos se suscribirán al plan básico, por lo que los ingresos de la aplicación serán un 20% de las ventas generadas por la aplicación. A partir del cuarto mes de operación, conforme los establecimientos se suscriban al plan premium, los ingresos para la aplicación de estos últimos serán un 20% de las ventas por la aplicación + 14.990 de cargo fijo.

El crecimiento de los ingresos está correlacionado con el factor IPC y con un crecimiento exponencial anual el cual se calculó en la estimación de la demanda (Punto IV.7).

Por último, el pago a los repartidores será el mismo precio que el ingreso por delivery.

En la siguiente tabla se puede ver un resumen del plan de ingresos y el detalle de la proyección de ingresos del primer año:

	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
Ingresos por Pack (en \$ CLP)	145.684.800	155%	371.149.510	30%	483.941.846	20%	582.472.406	20%	701.063.788
Ingresos por Cargo fijo Plan Premium (En \$CLP)	1.911.225	725%	15.769.480	129%	36.125.900	35%	48.904.875	10%	53.964.000
Ingresos por delivery (En \$ CLP)	136.579.500	205%	416.294.316	30%	541.182.611	20%	649.419.133	20%	779.302.960
<b>Total Ingresos (En \$ CLP)</b>	<b>284.175.525</b>	<b>183%</b>	<b>803.213.306</b>	<b>32%</b>	<b>1.061.250.357</b>	<b>21%</b>	<b>1.280.796.414</b>	<b>20%</b>	<b>1.534.330.748</b>

Tabla 11 Estimación de Ingresos.

Fuente: Elaboración Propia

	ene-01	feb-01	mar-01	abr-01	may-01	jun-01
Captación acumulada	0	0	0	20	30	40
Q pack	-	-	-	4.047	8.094	12.140
P x Q (P= \$4.000)	-	-	-	16.187.200	32.374.400	48.561.600
Ingresos por Pack (en \$ CLP)	-	-	-	3.237.440	6.474.880	9.712.320
Ingresos por Cargo fijo Plan Premium (En \$CLP)	0	0	-	-	-	-
Ingresos por delivery (En \$ CLP)	-	-	-	3.035.100	6.070.200	9.105.300
<b>Total Ingresos (En \$ CLP)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6.272.540</b>	<b>12.545.080</b>	<b>18.817.620</b>

	jul-01	ago-01	sept-01	oct-01	nov-01	dic-01	Año 1
Captación acumulada	60	60	75	80	100	115	115
Q pack	16.187	20.234	24.281	28.328	32.374	36.421	182.106
P x Q (P= \$4.000)	64.748.800	80.936.000	97.123.200	113.310.400	129.497.600	145.684.800	728.424.000
Ingresos por Pack (en \$ CLP)	12.949.760	16.187.200	19.424.640	22.662.080	25.899.520	29.136.960	145.684.800
Ingresos por Cargo fijo Plan Premium (En \$CLP)	179.880	179.880	224.850	359.760	449.700	517.155	1.911.225
Ingresos por delivery (En \$ CLP)	12.140.400	15.175.500	18.210.600	21.245.700	24.280.800	27.315.900	136.579.500
<b>Total Ingresos (En \$ CLP)</b>	<b>25.270.040</b>	<b>31.542.580</b>	<b>37.860.090</b>	<b>44.267.540</b>	<b>50.630.020</b>	<b>56.970.015</b>	<b>284.175.525</b>

Tabla 12 Ingresos proyectados Año 1

Fuente: Elaboración Propia

## I.10 Plan de inversiones

La inversión inicial contempla todos los gastos asociados al desarrollo de la plataforma, tanto para la web como para la App y los gastos de creación de una empresa (registro de la marca, la constitución de la sociedad).

Además, se comprarán 5 computadores MAC BOOK PRO-13 para todos los colaboradores.

No se arrendará oficinas si no que se trabajará en modalidad CoWork y los software y licencias necesarias serán externalizadas vía servicios.

La inversión inicial será de \$34.100.000 el detalle de la inversión es el siguiente:

Descripción	Monto (En \$ CLP)
Gastos de creación de empresa	\$ 100.000
Desarrollo de la aplicación	\$ 10.000.000
Desarrollo del Software	\$ 15.000.000
Página Web	\$ 1.000.000
	\$ -
Ordenador Mac	\$ 8.000.000
	\$ 34.100.000

Tabla 13 Inversión Inicial

Además, se considera durante el desarrollo del proyecto los siguientes montos de reinversión para compra de computadores:

Reinversión (en SCLP)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevos computadores		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -

Tabla 14 Reinversión

### I.11 Estimación de Costos y Gastos

Los costos y gastos contemplan los costos operacionales, las remuneraciones, los gastos en publicidad y marketing y los gastos administrativos.

En cuanto a los **costos operacionales**, estos contemplan el contrato de soporte y mantención de desarrollo de la página web, el pago anual a APP Store, se contratará un plan de ciberseguridad e inversión en I+D correspondiente al 2% de los ingresos. Por último, este apartado también contempla el pago a los repartidores que corresponde a los ingresos por despacho a domicilio.

En cuanto a las **remuneraciones**, el detalle de estas se puede ver en el **Anexo 16**.

Los **gastos en publicidad y marketing** corresponden por una parte a la compra de las bolsas se cotizó en Alibaba el precio por bolsa, el cual corresponde a 80\$ por bolsa personalizada y se el costo se calcula en base a los pedidos y a la cantidad de establecimientos captados. **(Ver Anexo 17)**

Además, estos gastos también incluyen **la ropa corporativa** que considera \$ 80.000 pesos por repartidor para 1 camiseta, 1 casco de bici y una mochila y la **publicidad en RRSS**, para la cual se

considera \$100.000 para publicidad en Instagram, Google y Alianzas con Influenciadores de Redes Sociales.

Por último, los **gastos de administración** contemplan:

- Los gastos de oficina (\$ 100.000 al principio de cada año)
- El arriendo de oficinas CoWork
- La capacitación de repartidores, la cual considera \$20.000 por persona, y se hará una capacitación por año.
- La capacitación a los establecimientos, que incluye el envío de los términos y condiciones y todo lo relacionado a la atención al cliente, calidad de productos y servicios, post venta y solución de problemas. Este gasto considera un promedio de \$5.000 pesos por establecimiento al inicio de cada año.
- Se incluyen los gastos por los servicios profesionales del contador auditor, diseñador y Community Manager por un total de \$1.600.000.

El detalle de los costos y gastos se puede revisar en el **Anexo 18** y el resumen es el siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones (en \$ CLP)	78.960.000	161.520.000	208.296.000	229.125.600	252.038.160
Gastos en Publicidad y Marketing (en \$CLP)	11.363.979	47.606.005	98.711.952	145.381.607	178.444.865
Gastos de Administración	26.775.000	17.102.000	22.539.934	27.513.154	27.945.847
Costos Operacionales	140.270.640	436.139.347	566.299.623	679.041.643	814.114.170
<b>Total costos y gastos (En \$CLP)</b>	<b>257.369.619</b>	<b>662.367.352</b>	<b>895.847.509</b>	<b>1.081.062.005</b>	<b>1.272.543.042</b>

*Tabla 15 Resumen de costos y gastos*

## I.12 Proyecciones de Estado de Resultados

El estado de resultados muestra ganancias desde el primer año de 18.400.311, las cuales continúan aumentando, debido a los bajos costos de mantención de la aplicación y a un aumento exponencial de los ingresos asociado a un mejor posicionamiento de la marca y una mejor tasa de captación de clientes. Todo esto genera unas utilidades después de impuestos de \$189.353.025 al final del quinto año.

El detalle de Estado de Resultados proyectado a 5 años es el siguiente:

EERR Cifras en \$ CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos netos por venta</b>	<b>\$ 284.175.525</b>	<b>\$ 803.213.306</b>	<b>\$ 1.061.250.357</b>	<b>\$ 1.280.796.414</b>	<b>\$ 1.534.330.748</b>
Costos Operacionales	\$ -140.270.640	\$ -436.139.347	\$ -566.299.623	\$ -679.041.643	\$ -814.114.170
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 143.904.885</b>	<b>\$ 367.073.959</b>	<b>\$ 494.950.734</b>	<b>\$ 601.754.771</b>	<b>\$ 720.216.578</b>
Gastos de Marketing	\$ -11.363.979	\$ -47.606.005	\$ -98.711.952	\$ -145.381.607	\$ -178.444.865
Gastos de Remuneraciones y Ac	\$ -105.735.000	\$ -178.622.000	\$ -230.835.934	\$ -256.638.754	\$ -279.984.007
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 26.805.906</b>	<b>\$ 140.845.954</b>	<b>\$ 165.402.849</b>	<b>\$ 199.734.409</b>	<b>\$ 261.787.706</b>
Depreciación	\$ -1.600.000	\$ -2.000.000	\$ -2.400.000	\$ -2.400.000	\$ -200.000
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 25.205.906</b>	<b>\$ 138.845.954</b>	<b>\$ 163.002.849</b>	<b>\$ 197.334.409</b>	<b>\$ 259.387.706</b>
Impuesto a la renta (27%)	\$ -6.805.595	\$ -37.488.408	\$ -44.010.769	\$ -53.280.291	\$ -70.034.681
Beneficio Tributario					
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>\$ 18.400.311</b>	<b>\$ 101.357.546</b>	<b>\$ 118.992.079</b>	<b>\$ 144.054.119</b>	<b>\$ 189.353.025</b>

Tabla 16 Estado de Resultados anual

### I.13 Inversión en Capital de trabajo (KT)

La proyección de ingresos y costos nos permite obtener el capital de trabajo, la inversión en capital de trabajo necesaria para cubrir el funcionamiento de UMAMI hasta el mes 5 es de \$56.725.583 El detalle es el siguiente:

Perido	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos por Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.464.323	\$ 14.928.645	\$ 22.392.968
Costo por Venta	\$ -465.457	\$ -357.000	\$ -357.000	\$ -3.968.769	\$ -7.580.538	\$ -11.192.307
Gastos de Administracion y Venta	-12.828.200	-10.448.200	-11.638.200	-11.467.455	-10.950.707	-11.118.209
Resultado Operacional	\$ -15.819.451	\$ -12.858.188	\$ -14.274.288	\$ -9.486.562	\$ -4.287.094	\$ 98.117
Resultado Operacional Acum	\$ -15.819.451	\$ -28.677.639	\$ -42.951.927	\$ -52.438.490	<b>\$ -56.725.583</b>	\$ -56.627.466

Perido	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Venta	\$ 30.071.348	\$ 37.535.670	\$ 45.053.507	\$ 52.678.373	\$ 60.249.724	\$ 67.794.318
Costo por Venta	\$ -14.804.076	\$ -18.415.845	\$ -22.027.614	\$ -25.639.383	\$ -29.251.152	\$ -32.862.921
Gastos de Administracion y Venta	-11.453.214	-11.453.214	-11.704.467	-11.788.219	-12.123.223	-12.374.477
Resultado Operacional	\$ 4.538.729	\$ 9.123.267	\$ 13.472.496	\$ 18.148.417	\$ 22.461.665	\$ 26.842.735
Resultado Operacional Acum	\$ -52.088.738	\$ -42.965.470	\$ -29.492.974	\$ -11.344.556	\$ 11.117.108	\$ 37.959.843

Tabla 17 Déficit Operacional

### I.14 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se va a utilizar la siguiente fórmula:

$$k_p = r_f + [E(R_m) - r_f]\beta_i + PML + PRSU$$

En la siguiente tabla se calcularon la tasa de descuento a 5 años y a perpetuidad:

Parámetro	Descripción	Valor	Fuentes
E(Ri)	Tasa de descuento a 5 años	13,59%	Cálculo Propio
E(Ri)'	Tasa de descuento a 20 años	13,07%	Cálculo Propio
Rf	Tasa libre de riesgo (5 años)	2,89%	Considera BCP 5 años, fecha de obtencion 11 de junio 2021
Rf	Tasa libre de riesgo (20 años)	2,37%	Considera BCU 30 años, fecha de obtencion 8 de junio 2021
b	Beta Patrimonial sin deuda	0,87	Damodaran - Industria Software y Aplicaciones Enero 2021
E(Rm) - Rf	Premio por riesgo de mercado	5,40%	Damodaran Enero 2021
PPL	Premio por liquidez	3,00%	Universidad de Chile
PRSU	Premio por riesgo Start up	3,00%	Universidad de Chile

Tabla 18 Tasa de descuento

### I.15 Flujo de caja a 5 años

Para empezar el negocio se necesitan \$ 90.825.583, el flujo de caja se proyecta a 5 años e incluye la recuperación del capital de trabajo en el cierre del quinto año.

El flujo de caja es positivo al final del primer año, y se mantiene con crecimiento continuo, alcanzando un flujo de caja de 246.278.609 a final del quinto año. El resultado obtenido brindó un VAN positivo de 305.030.197 y un Payback de 2,5 años y una TIR de 79%, con lo que se puede concluir que es un proyecto atractivo y rentable para los inversionistas.

Flujo de caja (5 años) Cifras en \$CLP	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/Pérdida del ejercicio	-	18.400.311	101.357.546	118.992.079	144.054.119	189.353.025
+ Depreciación	-	1.600.000	2.000.000	2.400.000	2.400.000	200.000
-Inversión	-34.100.000	-	-2.000.000	-2.000.000	-	-
-Inversión en Capital de trabajo	-56.725.583	-	-	-	-	-
+Devolución del Capital de trabajo	-	-	-	-	-	56.725.583
+Venta de Activos	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-90.825.583</b>	<b>20.000.311</b>	<b>101.357.546</b>	<b>119.392.079</b>	<b>146.454.119</b>	<b>246.278.609</b>

Tabla 19 Flujo de caja a 5 años

### I.16 Flujo de caja a perpetuidad

Para obtener la evaluación financiera en perpetuidad, se proyectó un sexto año (año 6) el cual fue traído a valor presente al final del año 5 utilizando una tasa de descuento de perpetuidad, (BONO BCU 30 años). Esto dio como resultado una VAN positivo de \$832.936.793 y un TIR de 105%.

Flujo de caja (Perpetuidad) Cifras en \$	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/Pérdida del ejercicio	-	18.400.311	101.357.546	118.992.079	144.054.119	189.353.025
+ Depreciación	-	1.600.000	2.000.000	2.400.000	2.400.000	200.000
-Inversión	-34.100.000	-	-2.000.000	-2.000.000	-	-
-Inversión en Capital de trabajo	-56.725.583	-	-	-	-	-
+Flujos futuros a perpetuidad	-	-	-	-	-	1.054.929.690
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-90.825.583</b>	<b>20.000.311</b>	<b>101.357.546</b>	<b>119.392.079</b>	<b>146.454.119</b>	<b>1.244.482.715</b>

*Tabla 20 Flujo de caja a perpetuidad.*

### I.17 Capital requerido

El capital requerido para iniciar el proyecto es de \$90.825.583, dicho monto será financiado con una parte del aporte de las socias y por otra parte de inversionistas externos.

### I.18 Balance Proyectado

A continuación, se presenta el balance general a 5 años. El capital inicial asciende a \$90.825.583 y está destinado a cubrir el primer año del proyecto. En el año 1 hay activos por \$116.031.489 y terminando el quinto año con activos por \$573.017.345. Los primeros dos años no hay retiros de dividendos, el tercer año se hace el primer retiro por 40.000.000 y los años 4 y 5 se retiran 60.000.000 en cada año. Además, el exceso de caja será reinvertido en instrumentos financieros de corto plazo y de bajo riesgo por el tiempo que no sean usados en inversión.

En \$CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	0	0	0	0	0
Banco	48.258.894	126.221.909	176.029.190	230.521.806	318.004.503
Cuentas por cobrar	32.172.596	84.147.939	117.352.793	153.681.204	212.003.002
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>80.431.489</b>	<b>210.369.848</b>	<b>293.381.984</b>	<b>384.203.011</b>	<b>530.007.505</b>
Terrenos					
Maquinaria y equipos	8.000.000	8.024.000	8.048.072	8.072.216	8.096.433
Software	26.000.000	26.078.000	26.156.234	26.234.703	26.313.407
Depreciación Acum	1.600.000	3.600.000	6.000.000	8.400.000	8.600.000
<b>Total Activo No corriente</b>	<b>35.600.000</b>	<b>37.702.000</b>	<b>40.204.306</b>	<b>42.706.919</b>	<b>43.009.840</b>
<b>Total Activos</b>	<b>116.031.489</b>	<b>248.071.848</b>	<b>333.586.290</b>	<b>426.909.930</b>	<b>573.017.345</b>
Deuda bancos					
Impuestos por pagar	\$ 6.805.595	\$ 37.488.408	\$ 44.010.769	\$ 53.280.291	\$ 70.034.681
<b>Total Pasivo</b>	<b>6.805.595</b>	<b>37.488.408</b>	<b>44.010.769</b>	<b>53.280.291</b>	<b>70.034.681</b>
Capital	\$ 90.825.583	\$ 90.825.583	\$ 90.825.583	\$ 90.825.583	\$ 90.825.583
Utilidad( Perdida acumulada)	\$ -	\$ 18.400.311	\$ 119.757.858	\$ 198.749.937	\$ 282.804.056
Utilidad( Perdida ejercicio)	\$ 18.400.311	\$101.357.546	\$ 118.992.079	\$ 144.054.119	\$ 189.353.025
Retiro	\$ -	\$ -	\$ -40.000.000	\$ -60.000.000	\$ -60.000.000
<b>Total Patrimonio</b>	<b>109.225.895</b>	<b>210.583.441</b>	<b>289.575.520</b>	<b>373.629.639</b>	<b>502.982.665</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>116.031.489</b>	<b>248.071.848</b>	<b>333.586.290</b>	<b>426.909.930</b>	<b>573.017.345</b>

Tabla 21 Balance UMAMI

### I.19 Principales Ratios Financieros

A través del balance y del Estado de Resultados se calculan las siguientes ratios financieros asociados al proyecto:

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$ 284.175.525	\$ 803.213.306	\$ 1.061.250.357	\$ 1.280.796.414	\$ 1.534.330.748
Ebitda	\$ 26.805.906	\$ 140.845.954	\$ 165.402.849	\$ 199.734.409	\$ 261.787.706
Variación anual de ingresos		183%	32%	21%	20%
Margen de contribución	51%	45%	45%	46%	46%
Margen EBITDA	9%	18%	16%	16%	17%
ROE	25%	67%	57%	53%	52%
ROA	23%	57%	50%	47%	46%

Tabla 22 Principales ratios financieros

### I.20 Sensibilización

El análisis de sensibilización fue realizado en base a dos riesgos distintos, primero disminución de en las ventas debido a una incertidumbre social lo que podría llevar a que disminuyeran las proyecciones de ingresos y segundo, aumento en los costos debido a un riesgo externo que afecte el precio de las materias primas.

- a. Si los ingresos disminuyen en un 15%, manteniendo los mismos costos, vemos que el proyecto ya no sería rentable.

Var Ingresos	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
0	-90.825.583	\$ 20.000.311	\$101.357.546	\$ 119.392.079	\$ 146.454.119	\$ 248.478.609	306.193.681	79%
-2%	-90.825.583	\$ 15.851.349	\$ 89.630.632	\$ 103.897.824	\$ 127.754.491	\$ 226.077.380	259.799.364	71%
-4%	-90.825.583	\$ 11.702.386	\$ 77.903.718	\$ 88.403.569	\$ 109.054.864	\$ 203.676.151	213.405.047	63%
-6%	-90.825.583	\$ 7.553.423	\$ 66.176.803	\$ 72.909.314	\$ 90.355.236	\$ 181.274.922	167.010.730	53%
-8%	-90.825.583	\$ 3.404.461	\$ 54.449.889	\$ 57.415.059	\$ 71.655.608	\$ 158.873.693	120.616.413	44%
-10%	-90.825.583	\$ -744.502	\$ 42.722.975	\$ 41.920.803	\$ 52.955.981	\$ 136.472.464	74.222.096	33%
-12%	-90.825.583	\$ -4.893.465	\$ 30.996.061	\$ 26.426.548	\$ 34.256.353	\$ 114.071.235	27.827.779	21%
-15%	-90.825.583	\$ -11.116.909	\$ 13.405.689	\$ 3.185.165	\$ 6.206.911	\$ 80.469.392	-41.763.696	0%
-18%	-90.825.583	\$ -17.340.353	\$ -4.184.682	\$ -20.056.217	\$ -21.842.530	\$ 46.867.548	-111.355.171	-30%
-20%	-90.825.583	\$ -21.489.315	\$ -15.911.596	\$ -35.550.473	\$ -40.542.158	\$ 24.466.320	-157.749.488	-
-22%	-90.825.583	\$ -25.638.278	\$ -27.638.511	\$ -51.044.728	\$ -59.241.785	\$ 2.065.091	-204.143.805	-
-25%	-90.825.583	\$ -31.861.722	\$ -45.228.882	\$ -74.286.111	\$ -87.291.227	\$ -31.536.753	-273.735.280	-

Tabla 23 Sensibilización disminuyendo los ingresos mensuales.

- b. Aumentando los costos hasta llegar a un aumento de un 25%, lo cual sería lo máximo que podrían aumentar dado el modelo de negocios, vemos que el proyecto todavía sigue siendo rentable.

Var Costos	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
0	-90.825.583	\$ 20.000.311	\$101.357.546	\$ 119.392.079	\$ 146.454.119	\$ 248.478.609	306.193.681	79%
-2%	-90.825.583	\$ 17.952.360	\$ 94.989.912	\$ 111.124.105	\$ 136.540.111	\$ 258.658.861	293.242.201	76%
-4%	-90.825.583	\$ 15.904.409	\$ 88.622.277	\$ 102.856.130	\$ 126.626.103	\$ 246.772.795	268.620.808	72%
-6%	-90.825.583	\$ 13.856.457	\$ 82.254.643	\$ 94.588.156	\$ 116.712.095	\$ 234.886.728	243.999.416	67%
-8%	-90.825.583	\$ 11.808.506	\$ 75.887.008	\$ 86.320.181	\$ 106.798.087	\$ 166.275.077	189.378.337	60%
-10%	-90.825.583	\$ 9.760.555	\$ 69.519.374	\$ 78.052.207	\$ 96.884.079	\$ 154.389.010	164.756.944	55%
-12%	-90.825.583	\$ 7.712.603	\$ 63.151.739	\$ 69.784.233	\$ 86.970.071	\$ 118.036.624	127.196.382	48%
-15%	-90.825.583	\$ 4.640.676	\$ 53.600.288	\$ 57.382.271	\$ 72.099.059	\$ 100.207.524	90.264.293	39%
-18%	-90.825.583	\$ 1.568.749	\$ 44.048.836	\$ 44.980.309	\$ 57.228.047	\$ 82.378.423	53.332.204	30%
-20%	-90.825.583	\$ -479.202	\$ 37.681.202	\$ 36.712.335	\$ 47.314.039	\$ 170.699.880	81.706.198	34%
-22%	-90.825.583	\$ -2.527.153	\$ 31.313.567	\$ 28.444.360	\$ 37.400.031	\$ 161.213.813	58.354.060	28%
-25%	-90.825.583	\$ -5.599.081	\$ 21.762.115	\$ 16.042.398	\$ 22.529.019	\$ 143.384.713	21.421.971	19%

Tabla 24 Sensibilización aumentando los costos.

Por lo tanto, el proyecto es muy sensible al precio y no es sensible a los costos, esto se valida ya que

el proyecto no es un proyecto que tenga altos costos de mantenimiento por lo que su estructura de costos es liviana y no afecta un aumento de estos.

### VIII. Riesgos críticos

Los riesgos críticos se detallan en el **Anexo 19** y hacen referencia a los posibles riesgos que podría enfrentar el negocio y a su plan de mitigación respectivo.

### IX. Propuesta Inversionista

El capital inicial requerido de inversión para la implementación y puesta en marcha del proyecto asciende a \$34.100.000, este monto será financiado en un 100% por las socias fundadoras.

La inversión requerida como capital de trabajo y para la cual se buscarán dos inversionistas asciende a \$ 56.725.583, de acuerdo con la evaluación económica, el proyecto obtendrá un VAN de \$ 305.030.197, una TIR de 79% con el periodo estimado de recuperación de capital es de 2 años y medio. Todos los ratios son positivos desde el primer año, demostrando que el proyecto es rentable con proyección de crecimiento.

Finalmente, las socias podrán retirar dividendos a partir del tercer año según la siguiente estructura:

Cifras en \$ CLP	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Requerido	-89.636.612					
Retiro Total	0	0	0	\$ 40.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Retiro por socio	0	0	0			

*Tabla 25 Retiros anuales*

### X. Conclusiones

UMAMI es una empresa que permite a las personas aumentar su calidad de vida y ayudando al medio ambiente. Actualmente la mayoría de las personas con acceso a la tecnología están utilizando Apps para acceder a alimentos.

Mediante la aplicación UMAMI, los establecimientos alimentarios y los consumidores finales de

alimentos podrán hacer uso de recursos escasos y contribuir a la vez a la sustentabilidad.

Debido a que la App se encuentra en el mercado de los alimentos, si existe competencia se puede coexistir con ella e incluso aventajarse de esta mediante la mejora continua, un requisito preponderante en el mercado de la tecnología.

Se pretende que UMAMI se actualice y mejore de manera continua, para estar vigente en el mercado. Lo anterior, se realizará mediante la medición de la experiencia de los usuarios, tanto establecimientos como consumidores, y la implementación de mejoras, de acuerdo con los resultados obtenidos del control de calidad.

Se capacitará a los repartidores para que estén inmersos del comportamiento organizacional y puedan entregar un servicio de calidad, tanto a los establecimientos alimentarios como a los consumidores finales. Deben entregar la confianza necesaria para ser un servicio íntegro.

En relación con el análisis financiero, considerando una tasa de descuento del 13,10%, el proyecto arroja un VAN positivo de \$ 305.030.197, con una TIR de 79% a 5 años, un retorno en la inversión de 2,5 años, métricas que invitan a la realización efectiva y fiable del proyecto.

En términos de procesos operativos, la empresa arroja factores porcentuales positivos a partir del segundo año en cuanto al margen Ebitda, con un crecimiento sostenido hasta el quinto año, manteniéndose en torno al 16%.

Finalmente, considerando todo lo anterior se invita a realizar el proyecto con una tasa de retorno de un 79% y sumado con que no es necesario una gran cantidad de inversión para partir.

## **Bibliografía y fuentes**

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/articles/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://portalinnova.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/empresasymanagement/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

### 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 que horario comprarías?

- a. Desayunos despues de las 12h.
- b. Almuerzos de 15h a 16h
- c. Once o merienda a las 20h
- d. Cena desde las 22h

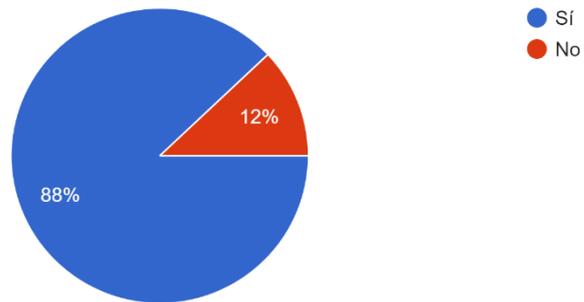
7. ¿Con que frecuencia comprarías?

- a. Una vez a la semana

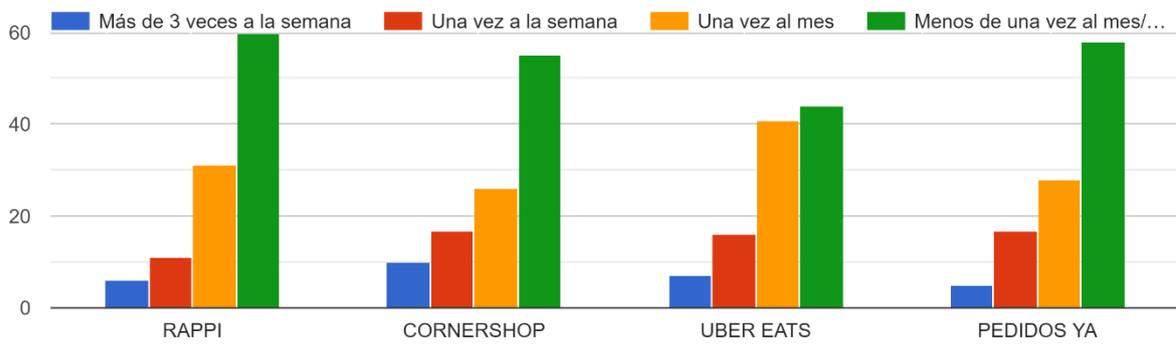
- b. Dos veces a la semana
  - c. Tres o mas veces a la semana
  - d. Solo los fines de semana
  - e. UNa vez al mes
  - f. Menos de una vez al mes/no compraría
8. ¿Qué descuento esperarías recibir?
- a. 30% de descuento
  - b. 40% de descuento
  - c. 50% de descuento
  - d. 60% de descuento
9. Cuál 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

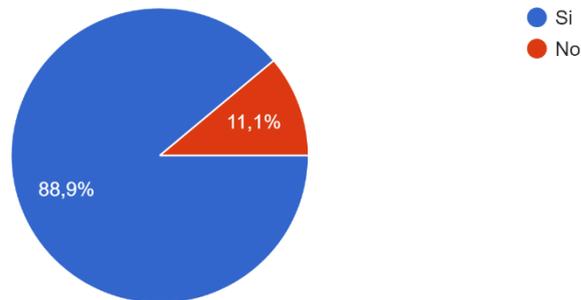


2. ¿Con qué frecuencia utilizas las siguientes aplicaciones?



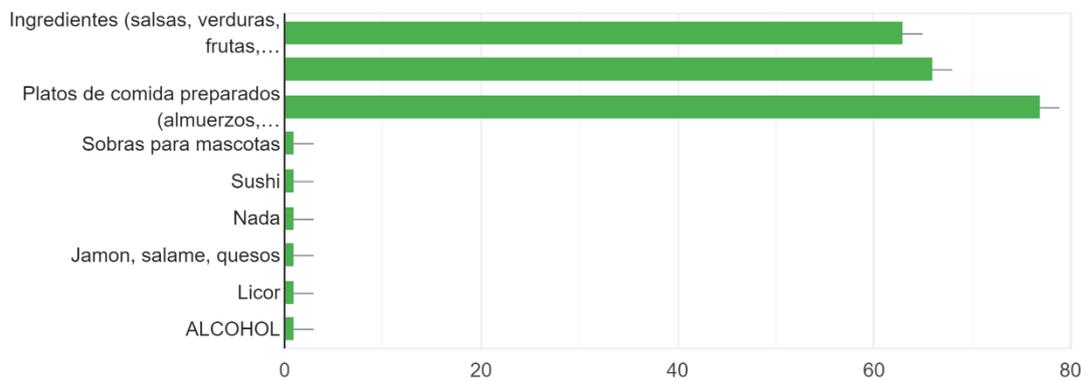
3. ¿Compraría alimentos que los establecimientos no venderán durante el día o períodos del día a un menor precio?

108 respuestas



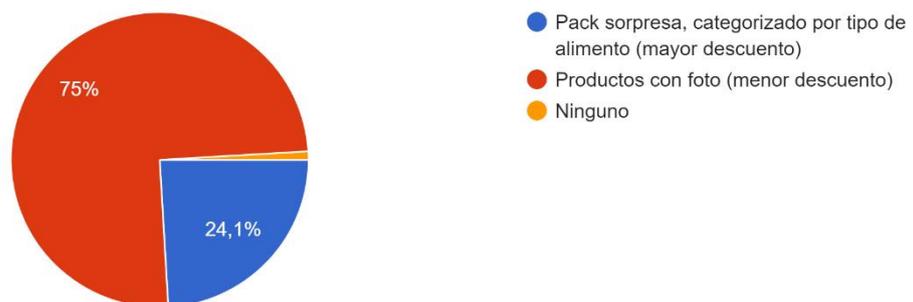
4. ¿Qué productos comprarías? (Puede seleccionar mas de una opción)

108 respuestas



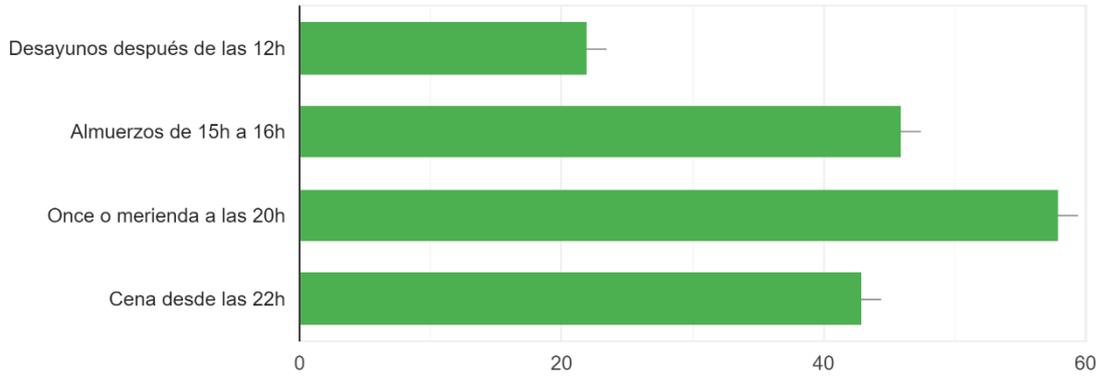
5. ¿En qué formato te gustaría adquirirlos?

108 respuestas



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

108 respuestas



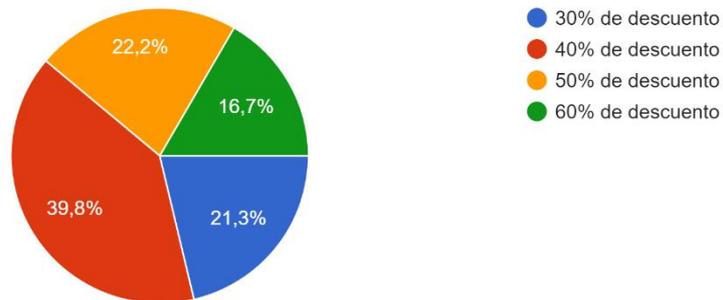
7. ¿ Con qué frecuencia comprarías?

108 respuestas



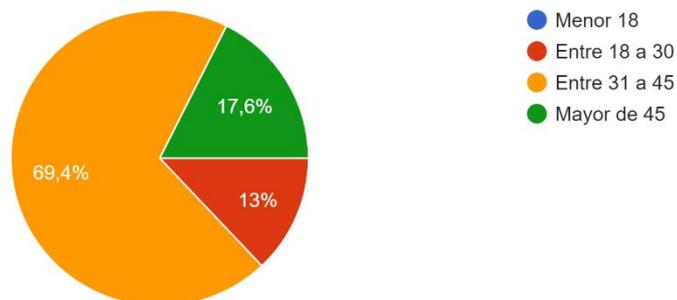
8. ¿Qué descuento esperarías recibir?

108 respuestas



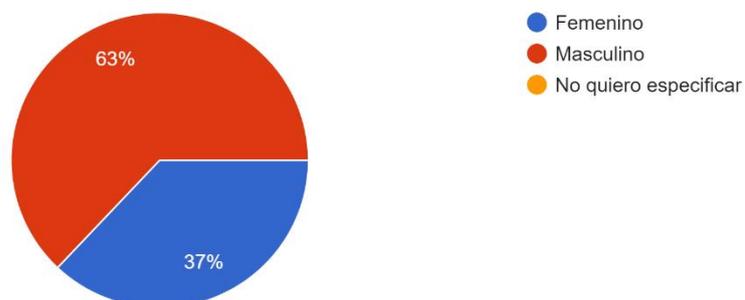
9. ¿Cuál es tu edad?:

108 respuestas



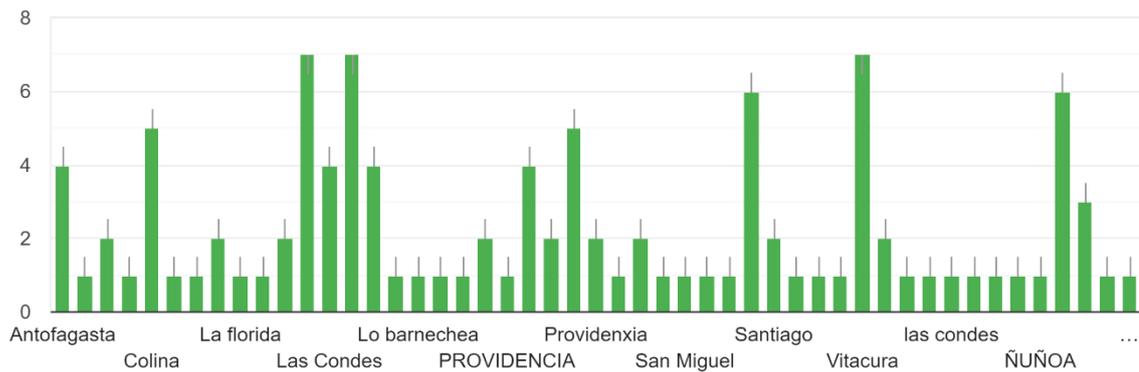
10. ¿Cuál es tu género?:

108 respuestas



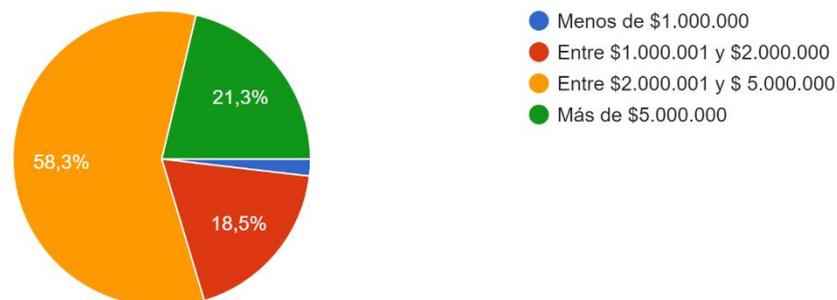
### 11. ¿En qué comuna vives?

108 respuestas



### 12. ¿Cuál es tu rango de ingreso familiar?

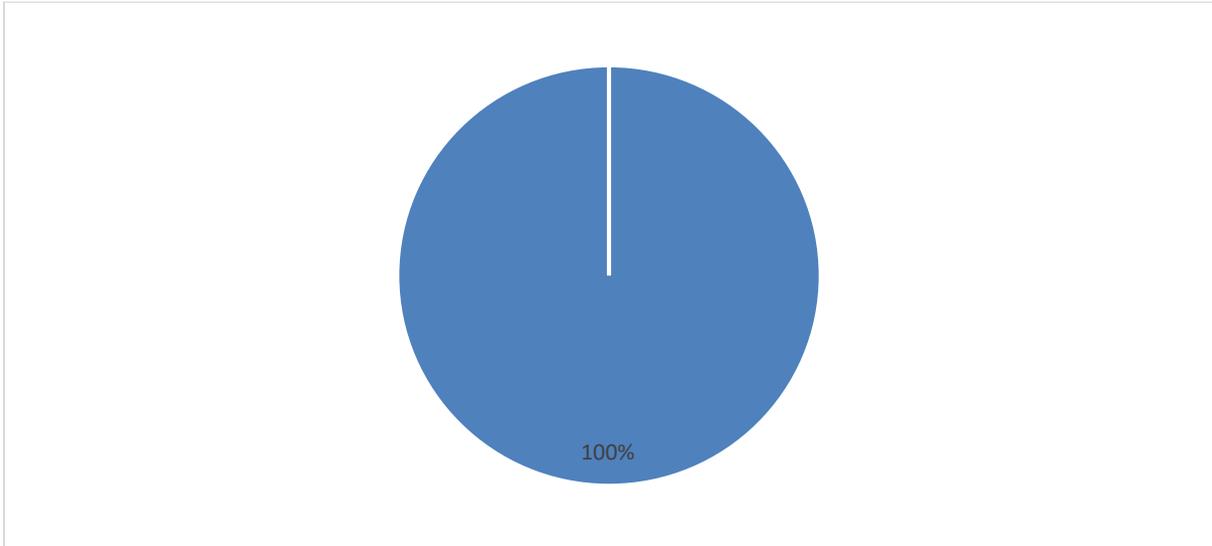
108 respuestas



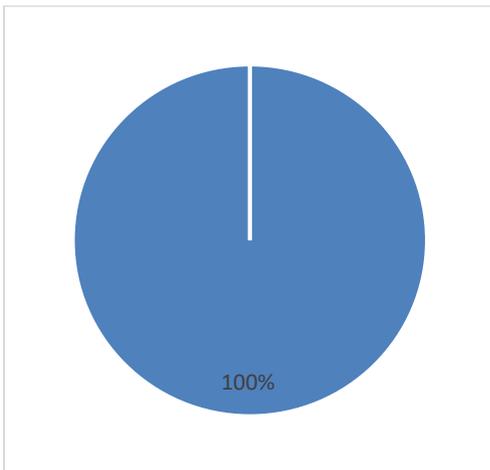
## Encuesta Clientes Establecimientos

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?

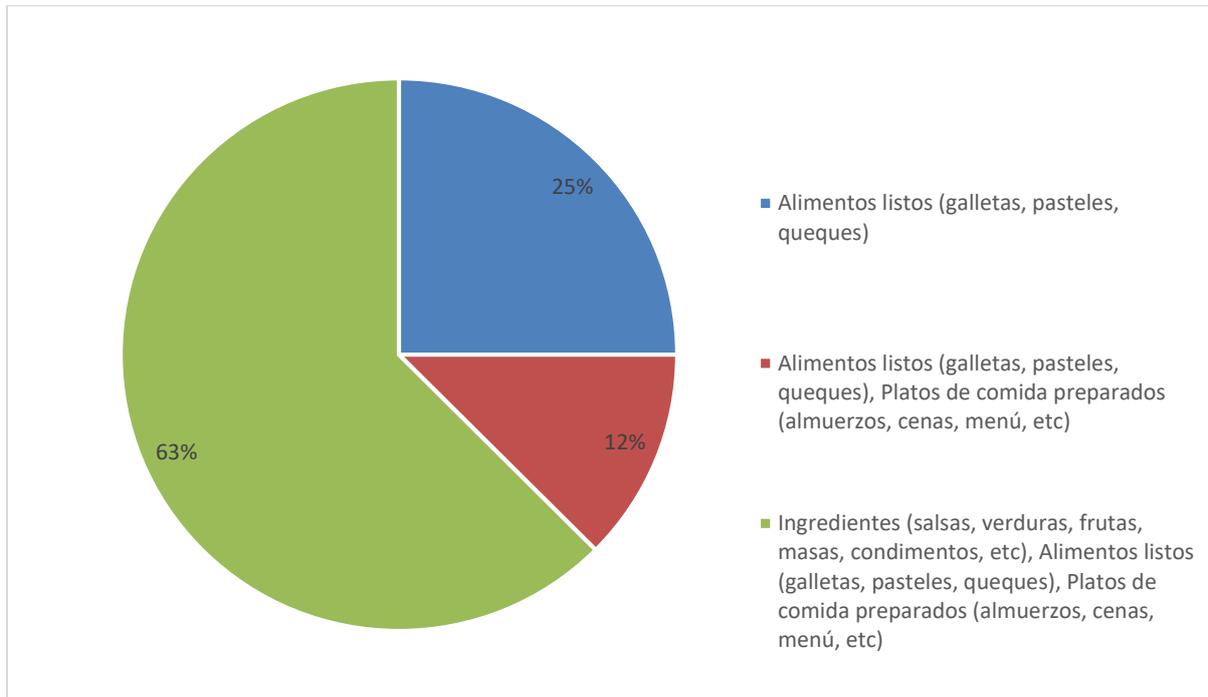


2. ¿Te interesaría vender estos excedentes a un menor precio y así evitar pérdidas de alimentos y a la vez ganar dinero?
- a. Si
  - b. No

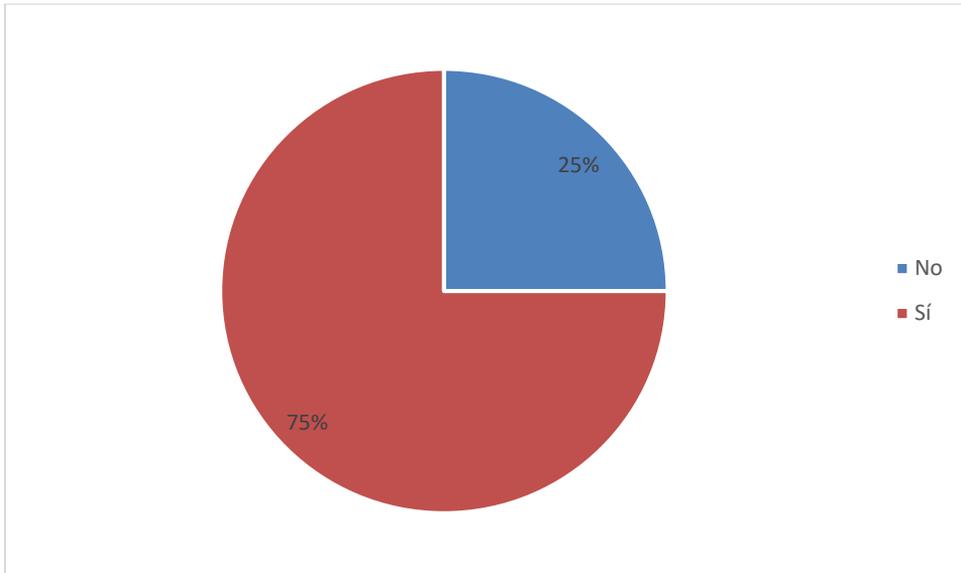


3. Si la respuesta es Si, ¿Qué tipo de alimentos te interesaría vender? Poner opción de que pueda marcar más de una opción
- a. ingredientes (salsas, verduras, frutas, masas, harinas, condimentos, etc)
  - b. alimentos listos (galletas, pasteles, queques)
  - c. platos de comida preparados (almuerzos,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

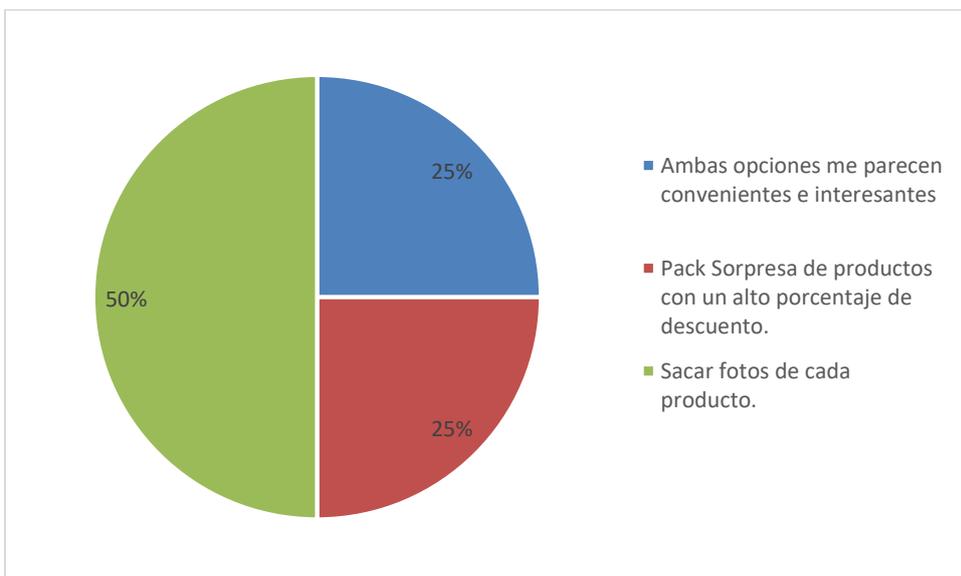
d. otros: \_\_\_\_\_



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

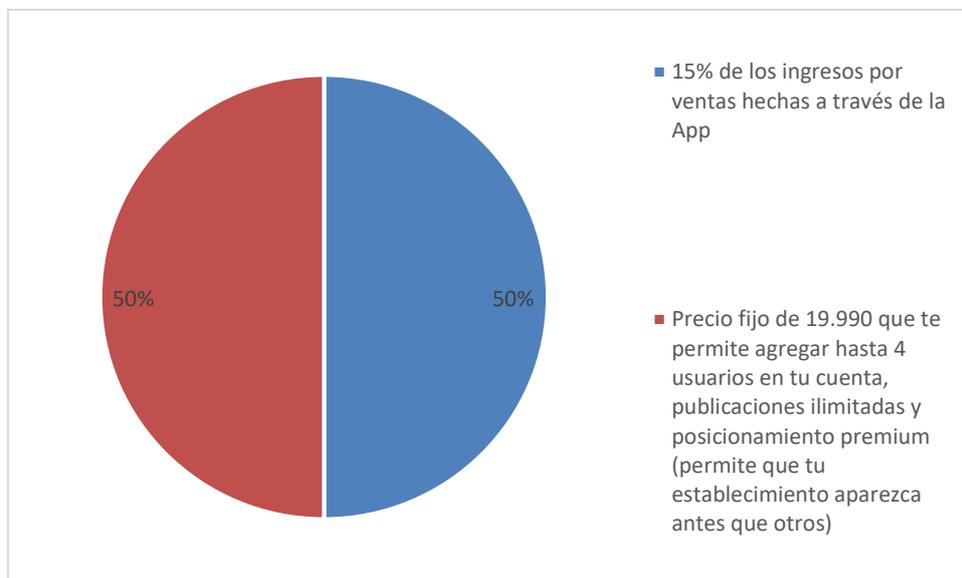


5. Si la respuesta es Si, ¿Te gustaría sacar fotos de tus excedentes y venderlos o armar un pack sorpresa categorizado y venderlo con un descuento mínimo (por ejemplo 50%).
- Sacar fotos de cada producto.
  - Pack Sorpresa precio mínimo de descuento.
  - Ambas opciones me parecen interesantes

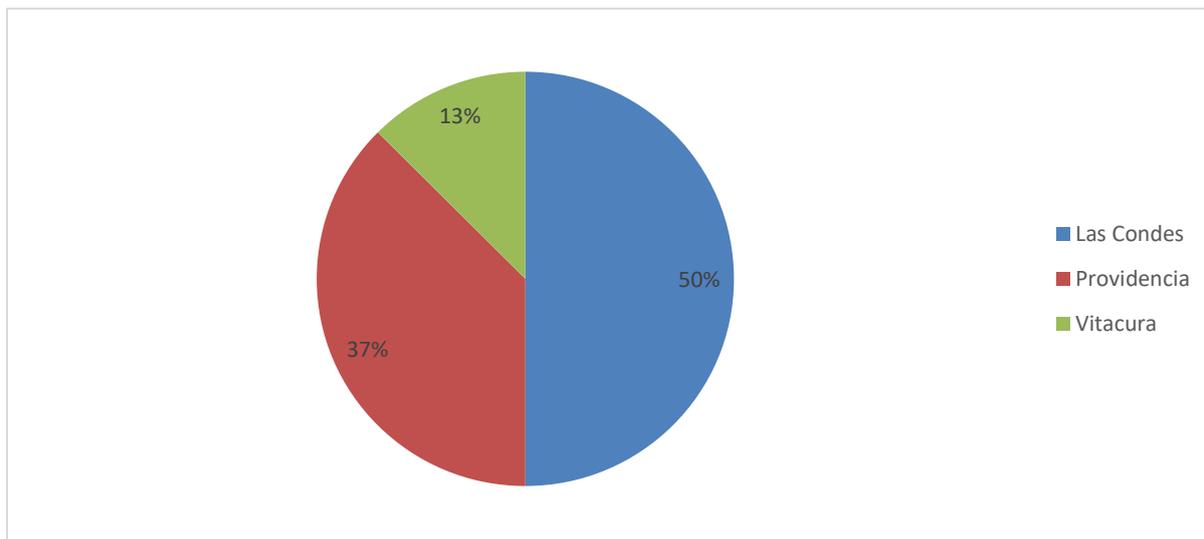


6. Si la respuesta es Si, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

- a. 15% de los ingresos por ventas hechas a través de la App
- b. 20% de los ingresos por ventas hechas a través de las App
- c. 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)
- d. 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’s 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 vigencia 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 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

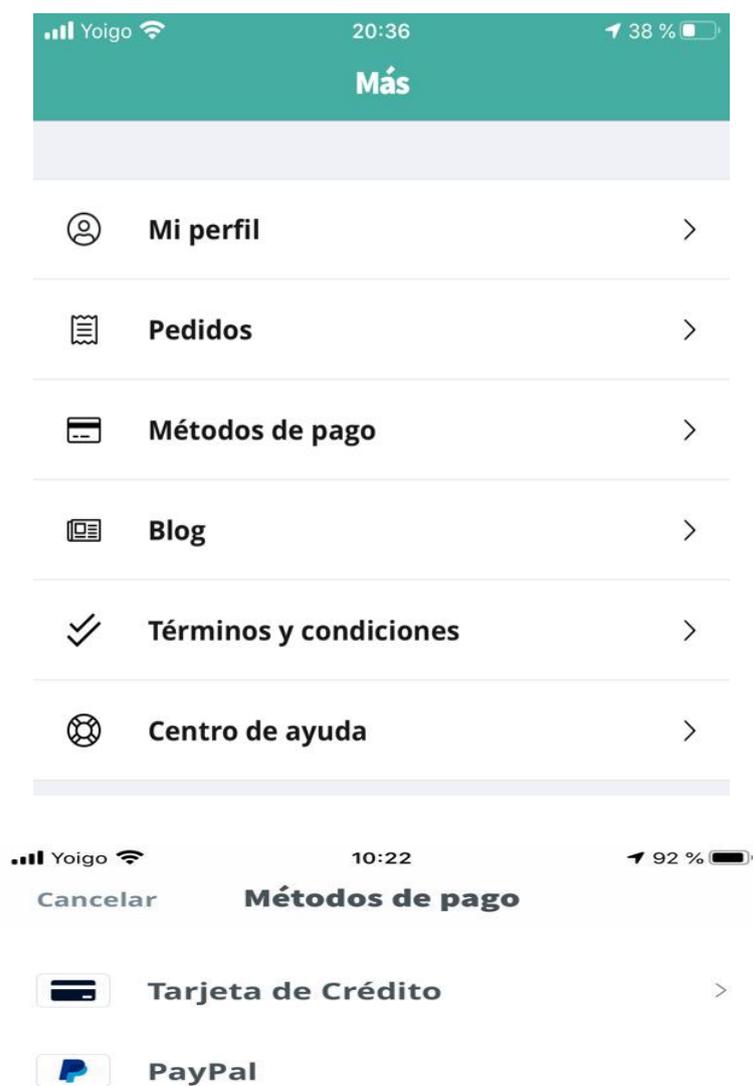


Imagen N°1 Medios de Pago UMAMI

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



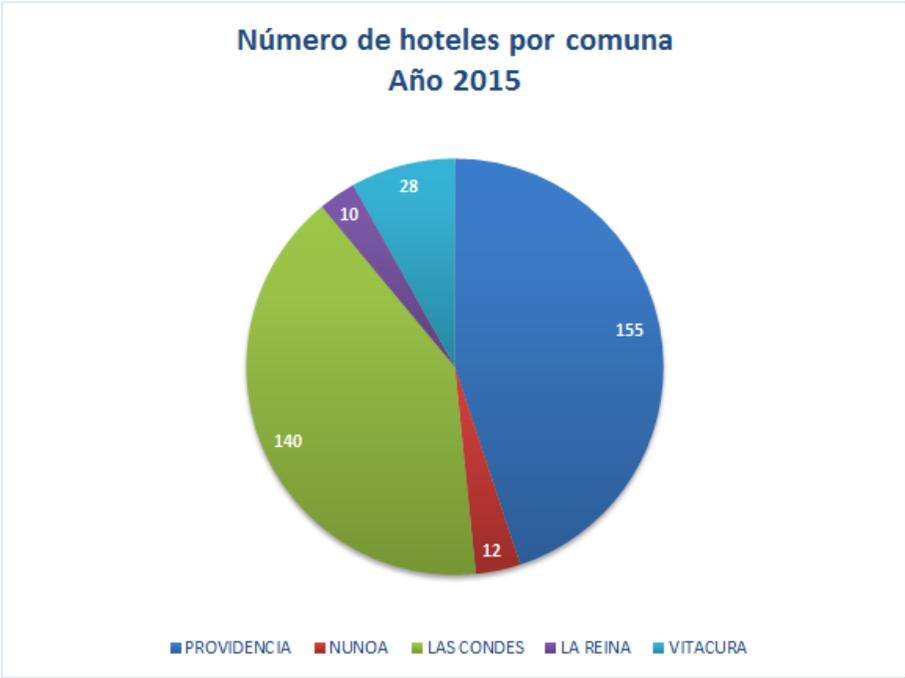
## Anexo 7. Mapa de Stakeholders

	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 mas interactuen (en cuanto a compra y puntuación de los establecimientos)

## Anexo 8. Estimación de la demanda

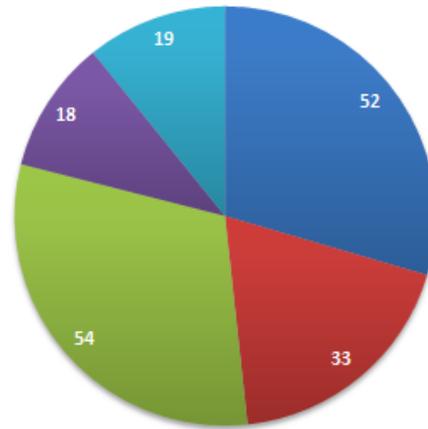
	Año 1	Aumento vs año 1	Año 2	Aumento vs año 2	Año 3	Aumento vs año 3	Año 4	Aumento vs año 4	Año 5
Captación acumulada	115	161%	300	67%	500	20%	600	0%	600
Q pack	182.106	154%	462.549	30%	601.314	20%	721.577	20%	865.892
P x Q (P= \$4.000)	728.424.000	155%	1.855.747.551	30%	2.419.709.232	20%	2.912.362.031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

Anexo 9: Número de hoteles por comuna



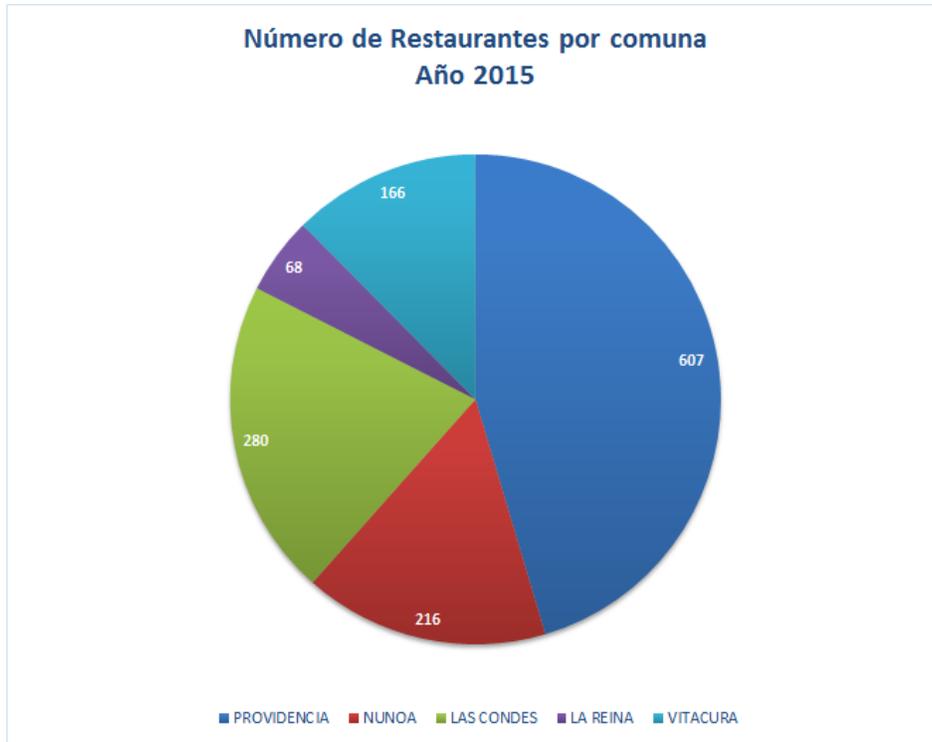
Anexo 10: Número de panaderías/pastelerías por comuna

**Número de Panaderías/Pastelerías por comuna  
Año 2015**

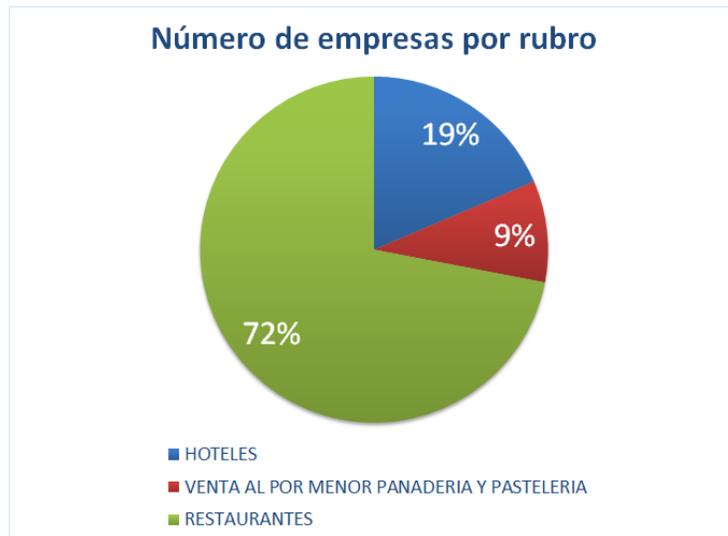


■ PROVIDENCIA ■ NUNOA ■ LAS CONDES ■ LA REINA ■ VITACURA

Anexo 11 : Número de restaurantes por comuna

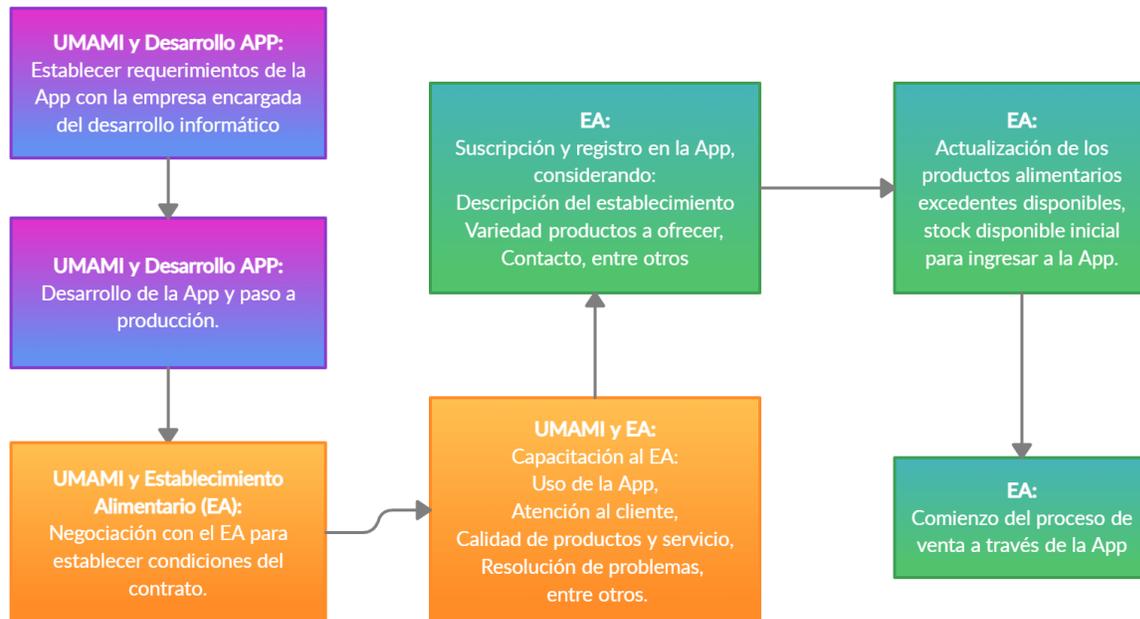


Anexo 12: Número de empresas por rubro



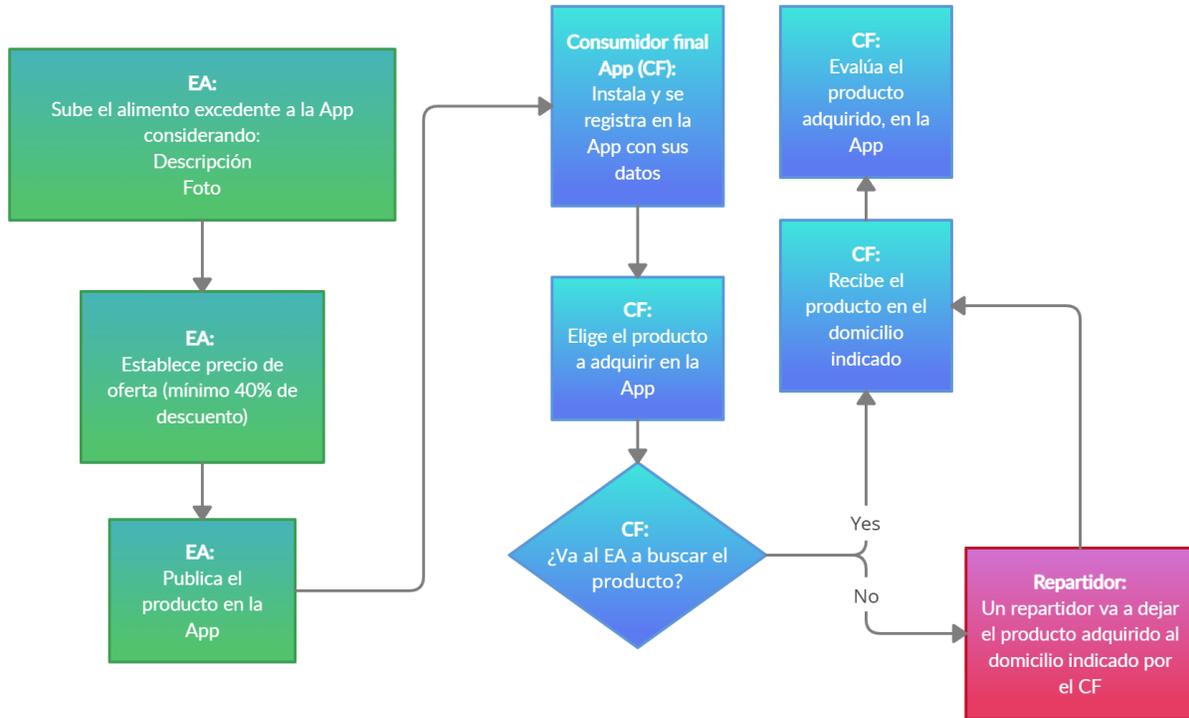
## Anexo 13. Flujo de Operaciones

### Flujo operaciones generación App y negocios



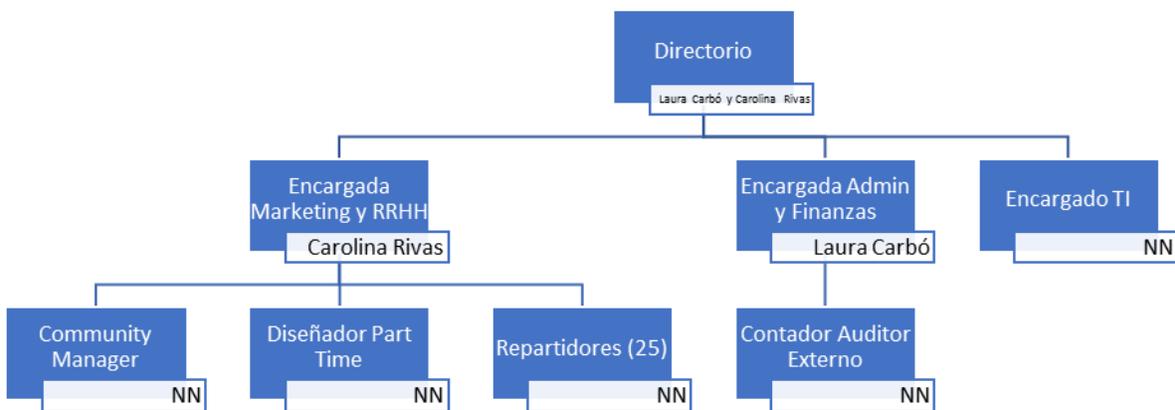
Fuente: Elaboración Propia

### Flujo operaciones proceso de compra / venta de productos, mediante la App



Fuente: Elaboración Propia

#### Anexo 14. Organigrama Etapa 1 - Primer Año



Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 15. Organigrama Etapa 2 - Quinto Año



Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 16. Remuneraciones UMAMI

Aumento:							20%	10%	10%	10%
Cargos	Sueldo Fijo	Sueldo Variable	Asignaciones	Sueldo Bruto	Sueldo Líquido	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Encargado de Administración y Finanzas	2.200.000		60.000	2.260.000	1.808.000	1.808.000	2.169.600	2.386.560	2.625.216	2.887.738
Encargado de Marketing y RRHH	2.200.000		60.000	2.260.000	1.808.000	1.808.000	2.169.600	2.386.560	2.625.216	2.887.738
Encargado de TI	2.000.000	-	60.000	2.060.000	1.648.000	1.648.000	1.977.600	2.175.360	2.392.896	2.632.186
Diseñador Part Time	500.000	-	60.000	560.000	448.000	448.000	537.600	591.360	650.496	715.546
Community Manager	1.200.000	-	60.000	1.260.000	1.008.000	1.008.000	1.209.600	1.330.560	1.463.616	1.609.978
Analista Control de Calidad	1.000.000	-	60.000	1.060.000	848.000	-	848.000	932.800	1.026.080	1.128.688
KAM	1.000.000	100.000	60.000	1.160.000	928.000	-	928.000	1.020.800	1.122.880	1.235.168
Producto Manager	1.000.000	100.000	60.000	1.160.000	928.000	-	928.000	1.020.800	1.122.880	1.235.168

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 17 Supuesto compra bolsas:

#### Compra de bolsas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Captación acumulada	115	300	500	600	600
Q pack	182.106	462.549	601.314	721.577	865.892
Cantidas de Bolsas necesarias por establecimiento	176	176	176	176	176
Total Q Bolsas	102.050	462.743	848.069	1.148.060	1.266.824
Precio por bolsa = \$ 80	\$ 80	\$ 82	\$ 85	\$ 87	\$ 90
Cantidad x Precio (\$CLP)	\$ 8.163.979	\$38.130.005	\$ 71.977.272	\$ 100.361.255	\$ 114.065.757

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 18 Detalle de los costos y gastos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones (en \$ CLP)	78.960.000	161.520.000	208.296.000	229.125.600	252.038.160
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
Gastos de Administración	26.775.000	17.102.000	22.539.934	27.513.154	27.945.847
Gastos de oficina		103.000	106.090	109.273	112.551
Arriendo Oficinas Co Working	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Compra de ordenador portatiles para nueva incorpo	-	-	-	-	-
Capacitación repartidores	1.575.000	3.506.000	8.536.054	13.090.270	13.090.270
Servicios Profesionales Community Manager	6.000.000	-	-	-	-
Servicios Profesionales Diseñador	6.000.000	-	-	-	-
Servicios Profesionales Contador Auditor	7.200.000	7.416.000	7.638.480	7.866.522	8.102.524
Costos Operacionales	140.270.640	436.139.347	566.299.623	679.041.643	814.114.170
Contrato de soporte y mantenimiento de desarrollo	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.915
Pago App Store Anual y Google Play	91.140	72.765	72.765	72.765	72.765
Ciberseguridad	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.915
Pago a repartidores (Equivalente al ingreso por delivery)	136.579.500	416.294.316	541.182.611	649.419.133	779.302.960
I+D (2% del ingreso a partir del segundo año)	-	16.064.266	21.225.007	25.615.928	30.686.615
<b>Total costos y gastos (En \$CLP)</b>	<b>257.369.619</b>	<b>662.367.352</b>	<b>895.847.509</b>	<b>1.081.062.005</b>	<b>1.272.543.042</b>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 19 Riesgos Críticos

Riesgo	Aspecto	Plan de mitigación
Problemas con la aplicación	Fallas constantes en la aplicación pudieran alejar a posible clientes	Invertir en un software de alto nivel y el reforzar el objetivo principal del CTO durante los primeros años sea asegurar el buen funcionamiento de la aplicación
	Ataques de ciberseguridad	Contar con proveedores externos capacitados en seguridad cibernética. Revisión constante de la seguridad de la aplicación
No cumplir con los tiempos programados	Impuntualidad en los despachos a domicilio	Capacitación constante a los repartidores para cumplir con los horarios programados y bono por premiación de puntualidad.
	No hayan suficientes repartidores	La responsable de administración estará pendiente de la proyección de pedidos según los días y semanas anteriores. Se contará con una empresa de repartidores que tiene un costo mayor pero que puede suplir algunas emergencias.
No alcanzar las ventas proyectadas	Menor venta de packs	Reforzar la publicidad de la empresa a través de las RRSS, con concursos y descuentos por comprar en UMAMI. Los clientes tendrán compensaciones por referir a clientes que compren con su código.
Baja puntuación del servicio ofrecido por la App	Baja calidad de los alimentos de los establecimientos	Se potenciará el hecho de que los clientes puntuen los establecimientos. Si un establecimiento tiene muchos comentarios negativos, se le invitará a salirse de la aplicación.
Pandemia	Restricciones en la movilidad	Reforzar el protocolo Covid con el fin de transmitir seguridad tanto a los clientes establecimientos y clientes finales.
Estallido Social	Restricciones en la movilidad	Potenciar los canales digitales y adelantar las horas de retiro de la mercadería.
Mercado	Entradas de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión continua en I+D</li> <li>- Alianzas de exclusividad con establecimientos</li> <li>- Captación de nuevos establecimientos con oferta diferenciada (floreñas)</li> <li>- Creación de un centro de ayuda y resolución de problemas con el fin de tener la mejor atención post-venta</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia