

## Proyecto Master Executive en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa



Válido para Android

Digcari Jennifer Cruz Guerrero  
Oscar Alejandro González Vargas  
Harold Wilson Ocampo Cuesta  
Heidy Masiel Pión Vizcaino  
Thania Nivar Rodríguez

**Tutora:**  
**Nieves Cifuentes**

Diciembre de 2019

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	<b>1</b>
2.1. Lluvias de Ideas	1
2.2. Definición de Ideas	2
2.3. Aplicación De Instrumentos De Investigación Y Pivoteo	4
2.4. Conclusiones: Definición Del Modelo De Negocio	5
2.5. Canvas De Modelo De Negocio Y Mapas De Empatía	8
<b>3. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>14</b>
3.1. Validación del Modelo de Negocio	14
3.2. Análisis De Terreno	15
3.3. Análisis y Resultados De Entrevistas	16
3.4. Resultados De Encuestas Y Análisis	16
<b>4. PRESENTACIÓN DE <i>FOOD FOR EVERYONE</i></b>	<b>18</b>
4.1. Misión	19
4.2. Visión	19
4.3. Valores	19
4.4. Definición Del Producto/Servicio	19
4.5. Mercado Objetivo	20
4.6. Problema/Oportunidad	20
<b>5. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>21</b>
5.1. Entorno Político Jurídico	21
5.2. Entorno Cultural	22
5.3. Entorno Económico	23
5.4. Entorno Tecnológico	24
5.5. Entorno Medio Ambiental	25
<b>6. ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	<b>26</b>
6.1. Competidores Actuales Y Potenciales	26
6.2. Sustitutos	28
7.3 Clientes	29
7.4 Proveedores y Aliados	32
<b>7. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>32</b>

<b>7.1. Mapa de Procesos</b>	<b>32</b>
<b>7.2. Definición de Recursos Físicos</b>	<b>33</b>
<b>8. PLAN DE MARKETING</b>	<b>34</b>
<b>8.1. Público Objetivo</b>	<b>34</b>
<b>8.2. Estrategia de Marketing Mix</b>	<b>37</b>
<b>8.2.1. Servicio</b>	<b>37</b>
<b>8.2.1.2. Servicio a Establecimientos</b>	<b>38</b>
<b>8.2.2. Precio</b>	<b>38</b>
<b>8.2.3. Distribución / E-commerce</b>	<b>40</b>
<b>8.2.4. Comunicación</b>	<b>40</b>
<b>9.2.5. Personas</b>	<b>42</b>
<b>9.2.6. Desarrollo Logotipo de la empresa</b>	<b>43</b>
<b>9.7. Cronograma acciones de marketing</b>	<b>44</b>
<b>9.8. Presupuesto</b>	<b>44</b>
<b>9. PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>45</b>
<b>10.1. Socios</b>	<b>45</b>
<b>10.2. Organigrama</b>	<b>45</b>
<b>10.3. Previsiones de plantilla</b>	<b>45</b>
<b>10.4. Descripción de puestos de trabajo</b>	<b>46</b>
<b>10.5. Política de Retribuciones</b>	<b>47</b>
<b>10. PLAN FINANCIERO</b>	<b>48</b>
<b>10.1. Plan de Inversión</b>	<b>48</b>
<b>10.2. Plan de Financiación</b>	<b>49</b>
<b>10.3. Previsión de Ingresos y Gastos</b>	<b>49</b>
<b>10.4. Análisis Económico - Financiero</b>	<b>53</b>
<b>11. CREACIÓN DE VALOR AMBIENTAL</b>	<b>56</b>
<b>12. GESTIÓN DEL TIEMPO</b>	<b>57</b>
<b>13. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>59</b>

## Índice de tablas

Tabla 2 Descripción de ideas de negocio preliminares.....	1
Tabla 3 Ideas de negocio ponderadas .....	3
Tabla 4 Hipótesis del modelo de negocio.....	14
Tabla 5 Cronograma del Plan de Marketing FFE.....	44
Tabla 6 Presupuesto de Marketing 2020 EFE .....	44
Tabla 7 Previsiones de plantilla FFE.....	45
Tabla 8 Plan de inversiones Food For Everyone .....	49
Tabla 9 Plan de financiación (U\$) Food For Everyone.....	49
Tabla 10 Previsión de Ingresos y Gastos - Año 2020 (U\$) .....	50
Tabla 11 Flujo de Caja Anual (U\$).....	51
Tabla 12 Cálculo VAN y TIR (U\$) .....	52
Tabla 13 Pérdidas estimadas de los restaurantes por platos desechados (U\$) .....	52
Tabla 14 Ingreso de los restaurantes por plato vendido a través de Food for Everyone (U\$) .....	52
Tabla 15 . Proyección mensual de ventas - Año 2020 (U\$) .....	54
Tabla 17 Proyección anual de ventas 2020 - 2022 (U\$) .....	55
Tabla 18 Cálculo Emisión Gases Efecto Invernadero .....	56

## Índice de gráficos

<i>Gráfico 1 Matriz de criticidad VS. incertidumbre de las hipótesis .....</i>	<i>15</i>
<i>Gráfico 2 Frecuencia de compra de promociones de alimentos.....</i>	<i>17</i>
<i>Gráfico 3 Porcentaje de descuento por compra en productos próximos a vencerse .....</i>	<i>17</i>
<i>Gráfico 4 Medios de comunicación donde visualizan promociones .....</i>	<i>18</i>
<i>Gráfico 5 Rango de edad de usuarios Food for Everyone.....</i>	<i>35</i>
<i>Gráfico 6 Nivel socioeconómico de usuarios potenciales de Food for Everyone en Santo Domingo .....</i>	<i>35</i>
<i>Gráfico 7 Población por grupo de edad en RD vs Santo Domingo .....</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 8 Flujo de Caja Mensual - Año 2020 (U\$) .....</i>	<i>50</i>
<i>Gráfico 9 Flujo de Caja Anual (U\$). .....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico 10 Proyección mensual de ventas - Año 2020 (U\$).....</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico 11 Proyección anual de ventas 2020 - 2022 (U\$) .....</i>	<i>55</i>

## Índice de figuras

Figura 1 Matriz FODA Food For Everyone .....	26
Figura 2 Mapa de procesos Food For Everyone .....	32
Figura 3 Grupos de interés de Food For Everyone .....	34
Figura 4 Marketing Mix de Food For Everyone .....	37
Figura 5 Esquema de distribución FFE .....	40
Figura 6 Estrategia de Comunicación FFE .....	41
Figura 7 Logotipo Food For Everyone.....	43
Figura 8 Organigrama FFE .....	45

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Canvas de Food For Everyone .....	8
Ilustración 2 Mapa de empatía de consumidores.....	9
Ilustración 3 Mapa de empatía establecimientos de comida rápida .....	10

# 1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Sostenibilidad tienen múltiples focos y puntos de partida. En particular la RSC ha sido considerada una forma de gestión para el desarrollo de las organizaciones determinante para garantizar el crecimiento social del contexto donde se encuentran y de su mercado. Constituye una forma de combinar al marketing social con la responsabilidad de las empresas de hacer frente a las necesidades de desarrollo social local y favorecer el cambio en los hábitos de consumo para preservar nuestro medio natural.

Tanto en la empresa social como en la tradicional ponen como prioridad la resolución de problemas sociales o ambientales, la empresa social de manera especial aborda la solución directa de dichos problemas a través de sus productos o servicios.

Esta propuesta de empresa social tiene como objetivo final poner de manifiesto una posible solución a un grave problema social y ambiental; el desperdicio alimentario. Tomando en cuenta los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) desde la A a la Z, pues de estos depende el éxito del modelo de negocio en el tiempo.

# 2. DESARROLLO DEL PROYECTO

## 2.1. Lluvias de Ideas

El proyecto se inició con una lluvia de ideas de posibles iniciativas que pudieran apoyar estrategias de sostenibilidad locales para solucionar problemáticas y que a su vez permitieran el desarrollo de un potencial modelo de negocio aplicable en República Dominicana (lugar de residencia de la mayoría de los integrantes del grupo de trabajo) y que tuviera la facilidad de replicarse en otros países de América latina como Colombia, Chile, México y Perú. Como resultado se obtuvieron las siguientes ideas enfocadas en diferentes criterios de sostenibilidad:

Tabla 1 Descripción de ideas de negocio preliminares

#	Descripción de la idea	Temática
1	Creación de una aplicación que enlace a personas que puedan recibir gratuitamente o a precio menor productos próximos a desecharse en supermercados, restaurantes y/o cafeterías. Incluiría un cuantificador de residuos. Estaría asociado a un servicio de entregas sostenible (delivery) para facilitar el alcance a personas que no tienen movilidad o que se encuentran a distancias importantes.	Reducción de residuos
2	Creación de app que mediante cortos mensajes (video o textos) pueda enseñar a las personas a realizar actos cotidianos con criterios ambientales (reciclaje adecuado, disposición adecuada, buen manejo de vehículo, etc.).	Conciencia sostenible

3	Desarrollo de empresas productoras con características de economía circular (un ejemplo puede ser una empresa que cree celulares y no los venda, sino que los alquile a bajo costo con la promesa de actualización de software anual (puede ser bianual).	Economía circular
4	Intercambio de ropa y productos: una aplicación que ponga en contacto personas para hacer trueque, es decir que puedan cambiar productos que ya no quieren o que usaron eventualmente por artículos que otros tienen y necesitan en el momento. Ejemplo: la ropa de embarazada, los artículos de decoración, ropa de bebé, muebles. Con el propósito de reducir el consumo y favorecer la colaboración comunitaria.	Economía colaborativa
5	Educar a través de una app sobre la recolección de plástico, papel, aluminio, vidrio y cartón para entrega en empresas que sirvan como centro de acopio, para su posterior re-venta a empresas que utilicen estos materiales como materia prima; con el propósito de educar y fomentar la cultura del reciclaje en las diferentes comunidades. El incentivo puede ser el pago de 1 peso por cada kilo de material entregado al centro de acopio.	Cultura de Reciclaje
6	Implementar un procedimiento de Responsabilidad Corporativa (RC) en Contratación en una empresa mediana o grande con prácticas maduras en RC, el cual contemple: los criterios en RC para la evaluación de oferentes y selección de proveedores (incluyendo descripción del proceso, instructivo y plantillas/formatos) y un plan de implementación y monitoreo y evaluación a proveedores (indicadores de desempeño en RC), para asegurar que todos los proveedores de la compañía repliquen sus buenas prácticas en RC, procurando la sostenibilidad del negocio.	Sostenibilidad en cadena de suministro
7	Desarrollar la consultoría a favor de una empresa mediana (por definir), interesada en la sostenibilidad de su negocio, elaborar su Estrategia de Sostenibilidad, bajo la cual se desarrolle, de forma detallada, argumentada y soportada cada una de las fases explicadas en el Módulo 9 de este Máster, incluyendo la adhesión a iniciativas globales y un plan de seguimiento y evaluación al cumplimiento de dicha estrategia.	Estrategia de Sostenibilidad
8	Elaboración de una estrategia de sostenibilidad para la Granja de Conejos de la Cooperativa las Mercedes. Es una granja que inició a operar hace pocos años en una zona rural del Municipio de Villa Altagracia de República Dominicana. Iniciativa interesante por el impacto que podría generar para los socios (campesinos) y la comunidad.	Estrategia de Sostenibilidad

Fuente: elaboración propia

## 2.2. Definición de Ideas

Para poder seleccionar las ideas más viables, se hizo una valoración dentro del grupo de trabajo tomando en cuenta elementos como: innovación, impacto, costo/beneficio, replicabilidad y antecedentes homologables. Una vez hecha esta votación y ponderando las que cumplían con las cualidades prioritarias para la ejecución se seleccionaron y perfilaron únicamente 3 ideas:

Tabla 2 Ideas de negocio ponderadas

#	Descripción de la idea	Temática
1	App "menos residuos" que permita aprovechar comida próxima a vencerse o en buen estado por restaurantes y supermercados.	Reducción de residuos
2	App para formación ambiental (sencilla y ligera) y que permita visibilizar a recicladores cercanos.	Conciencia sostenible
3	Empresa productora con foco empresarial en Economía circular.	Economía circular

Fuente: Elaboración propia

De cada una de estas ideas se realizaron los modelos de negocio canvas para evaluar la viabilidad del modelo de negocio, y caracterizar probabilidades de ejecución. A partir de este análisis se seleccionó la idea número 1.

- 1. Plataformas virtuales para promover la generación de menos residuos de alimentos en Supermercados**, por la cual se empezó a definir las líneas de acción y estrategias de implementación más convenientes.

La aplicación serviría como plataforma para que los supermercados, a través de iniciativas de responsabilidad social pudieran hacer llegar a personas en situación de vulnerabilidad alimentos próximos a vencerse o en condiciones no estéticas para su aprovechamiento, contribuyendo a la vez a reducir la subalimentación en República Dominicana y la cantidad de residuos que terminan en los vertederos.

**Observaciones:** La idea tuvo que madurar debido a que los grupos vulnerables potenciales usuarios de esa plataforma, no tienen un amplio acceso a internet. Debido a esto, se decidió cambiar el segmento de clientes para personas de clase media y media-baja que tuviesen acceso a móviles inteligentes y a internet en dichos celulares, y que estuviesen dispuestos a adquirir el alimento próximo a vencerse para su alimentación. No obstante, dicho modelo de negocio terminó siendo no rentable ya que no iba a ser posible monetizar la transacción y los supermercados desechan una cantidad muy reducida de comida, ya que el resto se dona directamente al Banco de Alimentos. En vista de lo anterior se renovó la idea.

Después de evaluar esta idea y los pormenores de su ejecución, decidimos evolucionar la idea ampliando y diversificando los canales de venta.

- 2. Góndola virtual para promover la reducción residuos alimenticios**, en la cual los comercios pudieran ofrecer con descuento productos próximos a vencerse o no estéticos, y los clientes puedan conseguir productos aptos para consumo y en promoción.

**Observaciones:** Esta idea de negocio, en primera medida contemplaba una fase de logística para su distribución, pero debido a que dicha logística representaba un riesgo al hablar de comida próxima a vencerse, se decidió que la app tuviera acceso a la geolocalización, de modo que el consumidor tuviera accesibilidad al producto por cercanía, para de esta forma conectar al cliente

con el comercio a través de una logística directa. Adicional a ello, se observó que los productos perecederos como; frutas, verduras o tubérculos tienen un menor margen de contribución.

- 3. Góndola virtual para reducción de desperdicios en comercios de comida rápida:** Finalmente exploramos el sector de la comida preparada en establecimientos con flujo de rotación medio. En ofertas con vigencia limitada para que las personas aprovechen los productos que de no consumirse en el tiempo estipulado por las políticas de la empresa y/o sanitarias serían desechados. El margen de contribución por la comida terminada es más alto.

## 2.3. Aplicación De Instrumentos De Investigación Y Pivoteo

Para la definición del modelo de negocio se realizaron varias pruebas basadas en encuestas y entrevistas semiestructuradas, esto con el fin de validar el interés y viabilidad de la estrategia de negocio. En primera instancia, se hizo una encuesta a 70 personas potenciales consumidoras por medio de la aplicación, por medio de la cual se analizó la disposición del consumidor a adquirir productos próximos a vencerse o no estéticos, y la disponibilidad de porcentaje de descuento a pagar por ellos dadas sus condiciones. De esto se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Mayor disponibilidad de comprar productos próximos a vencerse que a comprar productos con magulladuras o malformaciones.
- Una relación inversamente proporcional entre el porcentaje de descuento y la cercanía a la fecha de vencimiento de los productos.
- Una relación directamente proporcional entre el porcentaje de descuento y la disposición a comprar. Mayor descuento, más disposición.

De forma paralela, se inició la fase de entrevistas, con la cual se pretendía validar cuáles negocios y comercios de alimentos estaban desechando periódicamente una cantidad de productos comestibles significativa y/o productos malogrados con dificultad de poner a la venta, así como también la disposición para realizar este tipo de comercio digital en la plataforma virtual.

En primera instancia, estas entrevistas fueron aplicadas en supermercados de cadena, en virtud de que se tenía la noción que, por el volumen de movimiento operacional, estos constituían el principal comercio con desperdicios comestibles importantes. Sin embargo, las entrevistas determinaron que los supermercados ya cuentan con una logística estructurada para los tipos de productos que el proyecto busca comercializar, y en sentido general reportan un muy bajo índice de desperdicio de alimentos.

Debido a estas conclusiones, se decidió pivotar en otro tipo de establecimiento, en este caso “colmados” o tiendas de abarrotes, mini markets que cuentan con ciertas características como acceso a Internet, verifone o datáfono y wifi y que se encuentran ubicados en barrios, por lo que son de más fácil acceso a los consumidores locales. Con este tipo de negocio las entrevistas denotaron que cuentan con un volumen importante de productos desechados periódicamente porque su ciclo de vida es corto, los cuales se regalan o se venden a precios menores al del costo



de adquisición. No obstante, el análisis de los datos suministrados arrojó que los volúmenes de ganancia terminarían siendo muy bajos, por el bajo coste natural de estos productos, es decir, para que las ganancias sean representativas el volumen de transacciones debe ser extremadamente alto y prácticamente imposible de alcanzar durante un primer lanzamiento de la plataforma.

A partir de estas conclusiones, se procedió a validar el modelo de negocio realizando entrevistas a comercios de productos preparados, específicamente restaurantes de comida rápida, entre otros. Debido al modelo de producción los comercios que más desechan comestibles preparados son los establecimientos de comidas rápidas, debido a que durante el día quedan productos que no se venden, los cuales son desechados por políticas de los establecimientos de cadena y regulaciones empresariales de tipo sanitario y de reputación de marca. Otro resultado obtenido es que en las franquicias locales de comida rápida el interés fue significativo, al confirmar la disposición de recibir una ganancia parcial de la venta del producto, y se podía alcanzar a un segmento de clientes más específico.

En función al *benchmark* con emprendimientos sociales similares este canal de venta suele ser el de mayor integración, por su facilidad de acceso al usuario de tecnología móvil (*millennials*, *centennials*) que son *early adopters*.

## 2.4. Conclusiones: Definición Del Modelo De Negocio

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas, a continuación, se detalla el modelo de negocio:

Una aplicación móvil dirigida a establecimientos de comida rápida que estén dispuestos a comercializar los productos no vendidos durante la jornada normal con descuentos entre un 20% y un 50% con respecto al precio de lista y a consumidores que estén dispuestos a comprar el producto preparado que no haya sido vendido, pero que se encuentra en condiciones aptas para el consumo.

Esta plataforma, más que tener un foco social, tiene un foco ambiental, ya que pretende disminuir la cantidad de residuos de comida preparada que es desechada por los establecimientos de comida rápida, aumentando sus ingresos (clientes), apoyando la economía de la clase media mediante la obtención de comida rápida más barata y aportando a la concientización ambiental sobre la reducción de gases de efecto invernadero de procesos productivos y de disposición en vertederos.

- **Funcionamiento**

A través de la aplicación o portal web, los comercios podrán publicar productos (comida preparada) que están cerca de agotar el tiempo previsto por sus políticas para venderse, con un descuento representativo, los consumidores podrán hacer la compra y pago directo del producto con tarjeta de crédito generando un cupón electrónico, o separar el producto con un depósito parcial (pre-ordenar o reserva), para completar el pago en efectivo al momento de retirar la comida en el establecimiento; de esta forma, la logística, tal como se explicó anteriormente, se realizaría directamente entre establecimiento y consumidor. El consumidor deberá llegar al establecimiento en un periodo de **45 minutos**, tiempo delimitado para poder reclamar el producto, de lo contrario pierde la oportunidad de compra con el descuento establecido.

- **Pagos y Cobros**

Los pagos por compra se harán a los establecimientos mediante la plataforma de transacciones Bancarias Digitales (una entidad bancaria dominicana prestadora del servicio).

Los ingresos a obtener corresponderán al **10% del valor final de venta** del producto. Este porcentaje está contemplado para los 3 primeros años de operación y posteriormente se revisará y ajustará según dinámica del mercado.

El modelo de negocios cuenta con 2 modalidades de pago:

- **Tarjetas de crédito o débito:** pago completo desde la oferta que desee utilizando tarjeta de crédito o débito,
- **Pago sin tarjeta:** separar o pre-ordenar su oferta con sólo depositar el 25% del valor del producto, procediendo a completar el 75% restante en el establecimiento comercial.

- **Cancelaciones**

En caso que el cliente desee cancelar su pedido dentro del tiempo límite establecido para la compra de la oferta de su elección (45 Minutos), será penalizado con el 25% de su compra: el 10% pasa al emprendimiento y el 15 % restante será transferido al establecimiento. En caso de que el cliente haya optado por realizar el pago total en la plataforma, podrá contar con un crédito del 75% del monto total para ser utilizado en compras futuras. En caso de que el cliente nunca realice la cancelación correspondiente mediante la plataforma, no tendrá derecho a reclamar la devolución del dinero invertido.

En la misma línea, y con el objetivo de validar que los alimentos entregados se encuentren en condiciones aptas para el consumo humano, luego de cada compra los consumidores recibirán una encuesta sobre la satisfacción percibida por la adquisición de la oferta, calidad de los alimentos, atención del establecimiento y receptividad del mismo, a la vez, también tendrán la oportunidad de reportar los comercios que no cumplan los parámetros de entrega previamente establecidos (calidad del alimento, temperatura, tiempos y descuento). A partir de esta retroalimentación se determinará si el establecimiento podrá continuar o no publicando sus ofertas en la plataforma.

En caso de que el local se niegue a entregar la oferta comprada, o no la entregue en condiciones aceptables sin una justificación coherente, el cliente tendrá el derecho de reclamar la devolución total del valor de su compra. Desde el soporte técnico se validarán los hechos y procederá a entregar al cliente un crédito correspondiente al monto invertido para usar en otros pedidos. Según la gravedad de cada caso, los establecimientos serán penalizados de la siguiente manera:

1. Retención del 10% del monto total de la oferta, independientemente de si la oferta fue entregada o no.
2. En caso de ser una problemática reportada por al menos 3 clientes durante la misma semana, al local se le restringirá el uso de la plataforma por al menos 3 días.
3. En caso de ser una problemática constante, el local será excluido de la plataforma completamente. Podrá someter su caso para revisión y reintegración a los 3 meses posteriores de la eventualidad.

- **Pagos y Cobros de banner Ads**

Se ofrecerá el servicio de pauta digital a través de Banner Ads, con lo cual los establecimientos socios incluso aquellos que no utilicen la plataforma para vender sus productos en descuento, podrán pautar publicidad asociada principalmente con su desempeño en asuntos sociales y ambientales como empresa, buscando que haya coherencia con la filosofía de Food for Everyone.

El anunciante paga cuando alguien hace clic en el anuncio, pero no tiene que completar una compra para pagar. El pago por anuncio se hace mediante la plataforma de transacciones bancarias de la plataforma.

## 2.5. Canvas De Modelo De Negocio Y Mapas De Empatía

Ilustración 1 Canvas de Food For Everyone

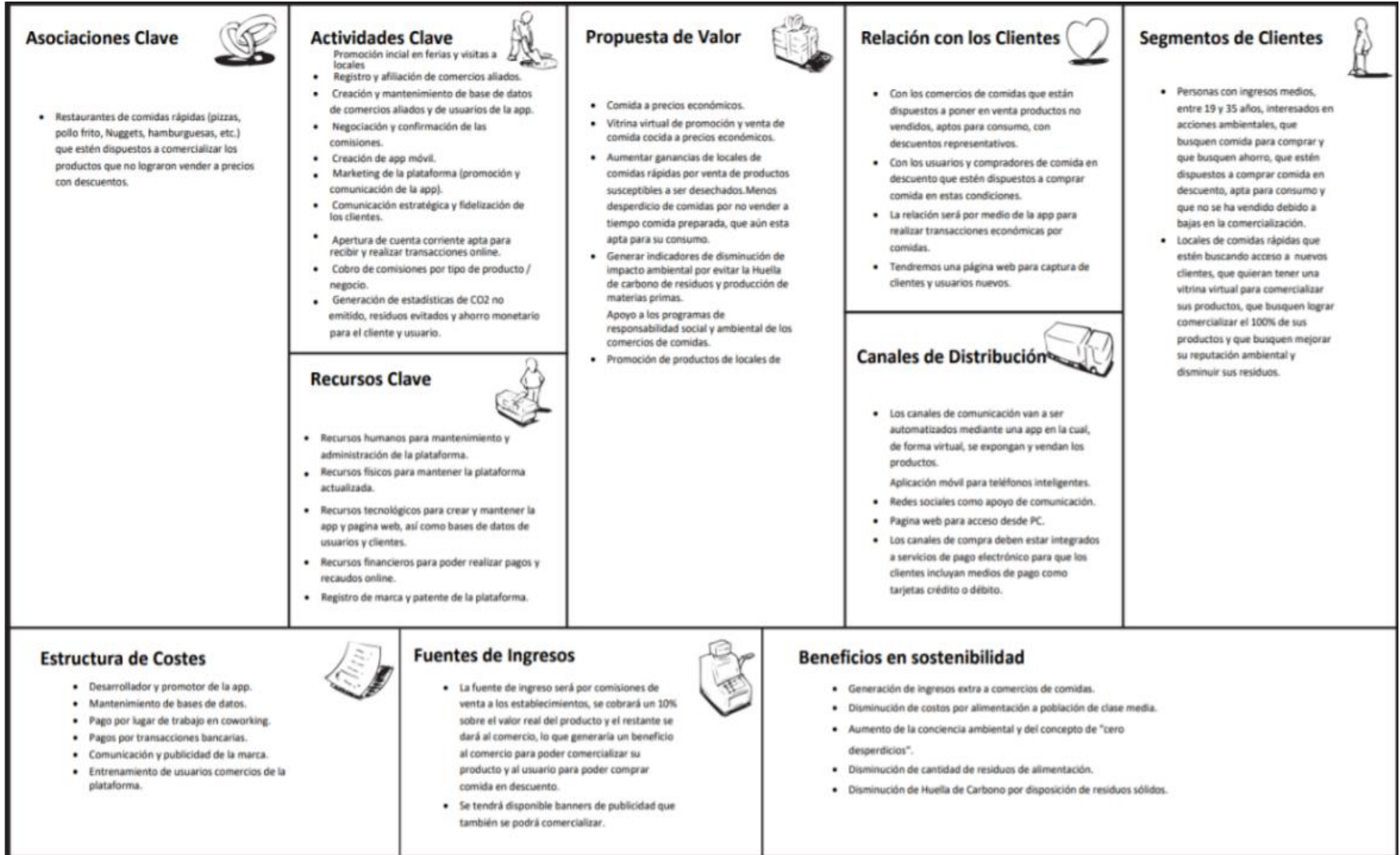


Ilustración 2 Mapa de empatía de consumidores

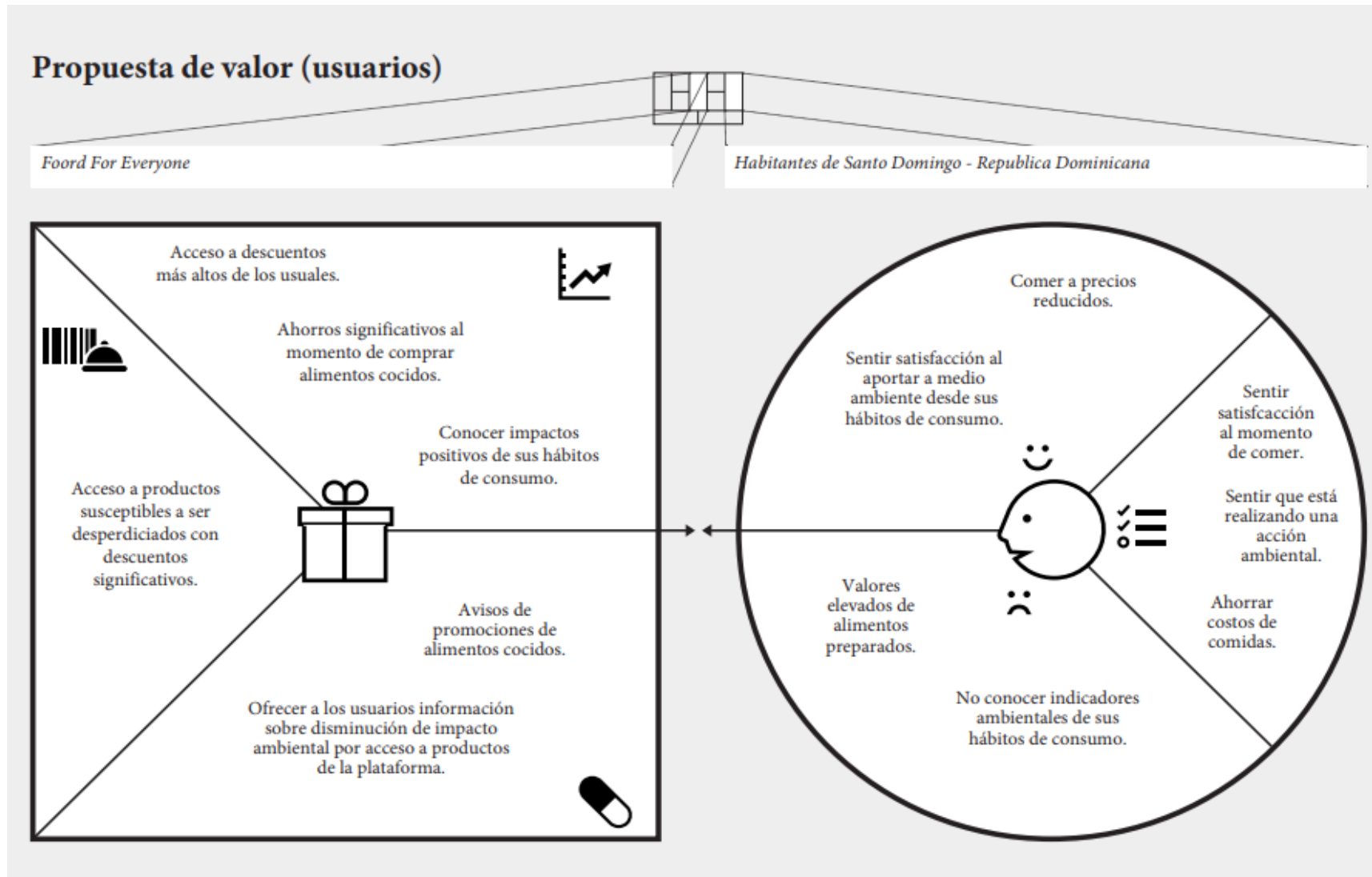
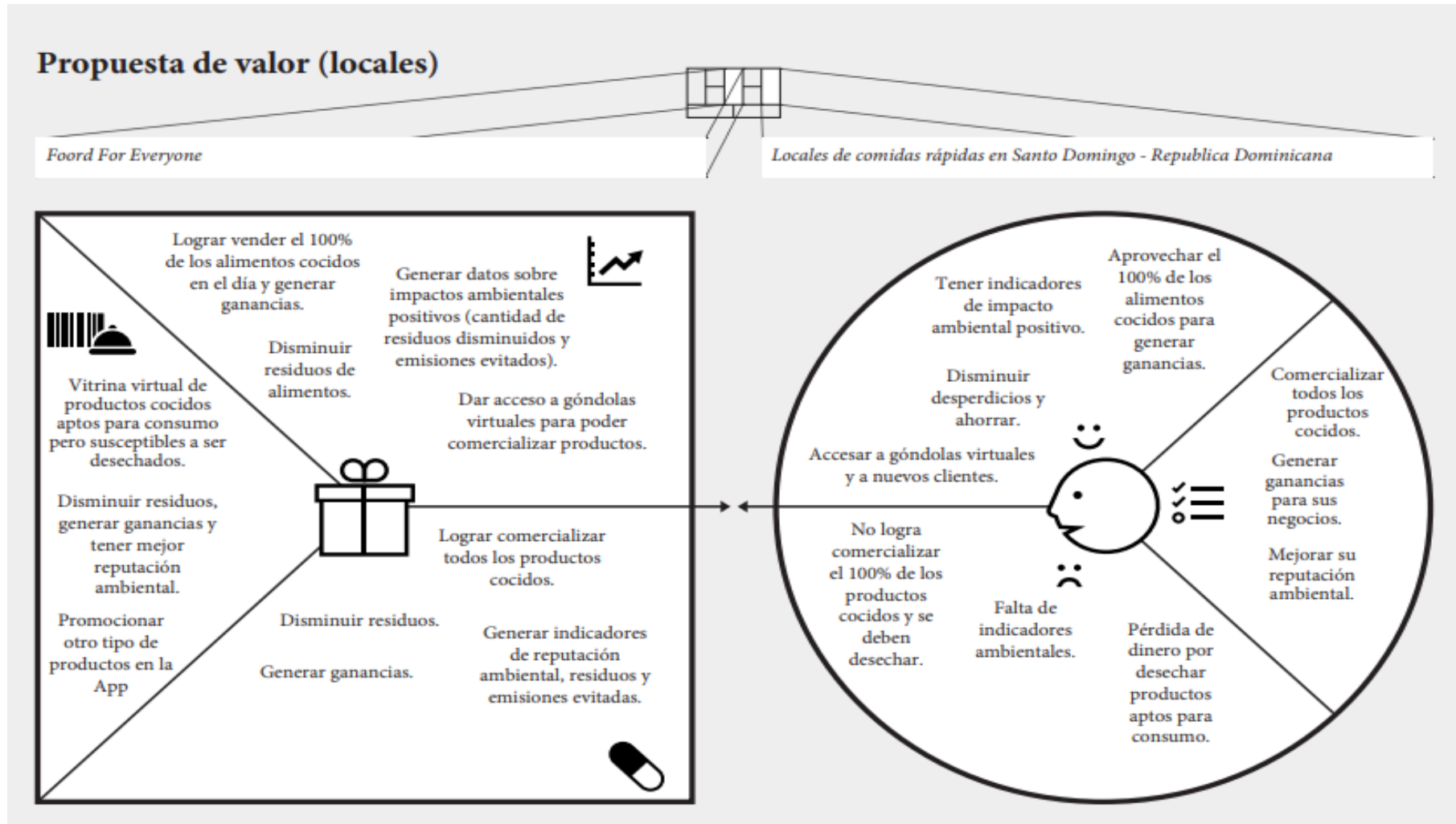


Ilustración 3 Mapa de empatía establecimientos de comida rápida



## 3. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

### 3.1. Validación del Modelo de Negocio

En las iniciativas emprendedoras, la incertidumbre sobre el cliente genera limitaciones para la creación de un plan de negocio eficiente y que funcione, es por eso que antes de definir un plan de negocio para *Food for Everyone*, se validaron las hipótesis que surgieron a partir de los análisis anteriores sobre problemática y posibles soluciones.

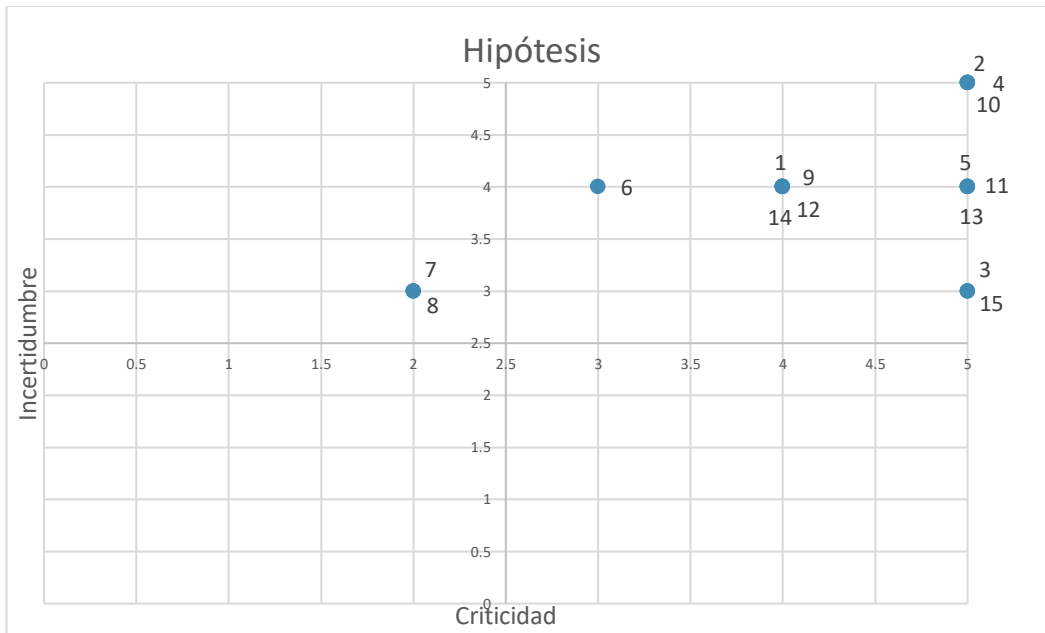
Para esto, se realizó en primera medida una lista de hipótesis que daban cuenta de las incertidumbres y de las potencialidades con las que cuenta el proyecto, poniendo foco principalmente en los diferentes actores que serán partícipes en el desarrollo de la idea. Las hipótesis formuladas, se evaluaron posteriormente acorde a su criticidad y nivel de incertidumbre, lo que nos arrojó las más relevantes para su testeo y análisis, las mismas se resumen en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 3 Hipótesis del modelo de negocio

No.	Hipótesis	Dirigida a	Criticidad	Incertidumbre
1	Creo que un 60% de los establecimientos de comida rápida han ofrecido descuentos o preparan platos a base de productos próximos a vencerse.	Establecimientos de comida rápida	4	4
2	Creo que el 60% de los establecimientos de comida rápida están desechando más de 15 platos durante una semana.	Establecimientos de comida rápida	5	5
3	Creo que el 60% de los compradores han adquirido promociones de platos próximos a caducar.	Establecimientos de comida rápida Consumidores	5	3
4	Creo que un 60% de los clientes de los establecimientos de comida rápida han consumido platos próximos a vencerse.	Consumidores	5	5
5	Creo que el interés por comprar platos próximos a vencerse depende del valor del descuento ofrecido por los establecimientos de comida rápida.	Consumidores	5	4
6	Creo que el 70% de usuarios de los establecimientos de comida rápida cuentan con teléfonos móviles e internet y usan las redes sociales para seguir a estos comercios, a fin de enterarse de promociones.	Consumidores	3	4
7	Creo que el 40% de los compradores de los establecimientos de comida rápida se fijan en el estado del plato a la hora de comprar.	Consumidores	2	3
8	Creo que en República Dominicana (RD) no existe actualmente una normatividad referente a la comercialización de platos próximos a vencerse o a la gestión de estos residuos caducados.	Legislación	2	3
9	Creo que el Ministerio de la Presidencia de RD está destinando esfuerzos hacia el cumplimiento del ODS 2 en línea con el propósito de este proyecto.	Legislación	4	4
10	Creo que el 70% de los establecimientos de comida rápida están dispuestos a alistar y vender platos próximos a caducarse en vez de darlos a entidades como banco de alimentos.	Establecimientos de comida rápida	5	5
11	Creo que menos del 70% de los establecimientos de comida rápida en República Dominicana cuenta con políticas de RSC o iniciativas tendientes a apoyar iniciativas sociales o está interesado en contar con iniciativas de este tipo.	Establecimientos de comida rápida	5	4
12	Creo que más del 60% de los establecimientos de comida rápida en República Dominicana valoraría el impacto positivo en reputación al trabajar en iniciativas sociales.	Establecimientos de comida rápida	4	4
13	Creo que al menos el 60% de los compradores en establecimientos de comida rápida acuden a estos una vez a la semana.	Consumidores	5	4
14	Creo que el 50% de los productos comprados en establecimientos de comida rápida corresponden a productos perecederos.	Establecimientos de comida rápida	4	4
15	Creo que un 60% de los establecimientos de comida rápida han ofrecido descuentos o preparan platos a base de productos próximos a vencerse.	Establecimientos de comida rápida	5	3
16	Creo que la distancia de movilización que están dispuestos a realizar los consumidores es directamente proporcional a el descuento del producto	Consumidores	NA	NA

Para mayor entendimiento de la tabla anterior, se construyó el gráfico de criticidad vs. incertidumbre.

Gráfico 1 Matriz de criticidad VS. incertidumbre de las hipótesis



Fuente: Elaboración propia

Este análisis de los resultados arrojó cuáles hipótesis deberían ser abordadas con mayor prontitud en el análisis de terreno, los cuales se abordaron desde encuestas y entrevistas. Estas hipótesis son los números: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15.

La hipótesis #10, especialmente, responde al modelo de negocio planteado para rentabilizar la comida que podría convertirse en desperdicio y solucionar una necesidad del comercio, producir más ingresos, y del consumidor, obtener comida rápida a menor precio a la vez que se reduce el desperdicio. a continuación, cito: “Creo que el 70% de los establecimientos de comida rápida están dispuestos a alistar y vender platos próximos a caducarse en vez de darlos a entidades como banco de alimentos”.

### 3.2. Análisis De Terreno

Como parte del análisis de terreno se hicieron encuestas a los consumidores potenciales y entrevistas a los establecimientos de comida rápida, que permitieron un análisis profundo de la funcionalidad de la idea de negocio.

Estos métodos cuantitativos de levantamiento de información, encuestas y entrevistas, presentan condicionantes naturales derivadas de la subjetividad de los entrevistados y encuestados, por otro lado, ilustran una realidad latente de la población hacia la temática en específico de la cual no existe amplia información actualizada en R.D.



La validación de mercado se realizó en dos etapas, la primera etapa donde se realizaron encuestas vía online a público general sobre hábitos de consumo, en las cuales se abordaron principalmente las hipótesis de prioridad alta, y en segunda medida se hicieron entrevistas a representantes de los establecimientos de comida rápida.

Nota: la hipótesis “*Creo que la distancia de movilización que están dispuestos a realizar los consumidores es directamente proporcional al descuento del producto*” no se validó ya que el modelo de negocio contempla la utilización de GPS en los teléfonos móviles para que el contacto entre los dos actores sea en relación con proximidad de estos y no al descuento asociado al producto.

### 3.3. Análisis y Resultados De Entrevistas

Se realizaron entrevistas a negocios de comida rápida y se obtuvieron diversas informaciones que son complementarias a los resultados de las encuestas realizadas a consumidores potenciales. A continuación, resumimos los principales resultados de las entrevistas realizadas a encargados de negocios de comida rápida:

- El 100% de los negocios están conscientes del problema que representa el desecho de comida apta para consumo, en términos medioambientales y económicos.
- 90% tiene un interés real en reducir al máximo el desperdicio de los alimentos que ofertan estos establecimientos, pero manteniendo la calidad y prestigio de marca acostumbrada.
- Un 10% de negocios ya ha tomado acciones para evitar que los platos no vendidos terminen en el zafacón como acortar las cantidades producidas en el día en función a estrictos análisis de curvas de ventas, preparación de comida por pedido en tiempo real.
- Los cafés o cafeterías que venden comida para picar (croquetas, pastelitos, empanadas, bizcochos) mostraron interés, pero tienen una alta rotación y los productos de panadería pueden recalentarse o en caso de los bizcochos guardarse varios días por lo que no hay pérdidas de comida significativas.

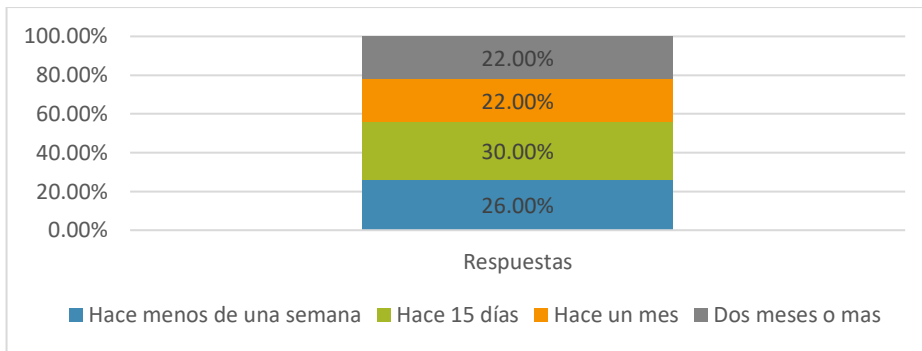
En resumen, las entrevistas nos ayudaron a validar el modelo de negocio, el cual tuvo una aceptación del 90%. Hay un alto índice de respuestas favorables de los representantes de las empresas participantes.

### 3.4. Resultados De Encuestas Y Análisis

Acorde a las hipótesis que deben ser analizadas se realizó una encuesta de 10 preguntas dirigida al consumidor potencial del servicio que se propone, se utilizó la herramienta digital en línea “*SurveyMonkey*” para diseñar, publicar y recoger los resultados, el diseño de la encuesta tuvo en cuenta parámetros de claridad y asertividad para que las preguntas y las respuestas no fueran confusas y dieran lugar a respuestas erróneas.

Esta encuesta fue aplicada a una muestra de 70 personas, según el resultado del cálculo de un muestreo aleatorio simple. El perfil de personas elegido fue residentes en la Ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, de 19 a 35 años, los resultados se presentan a continuación:

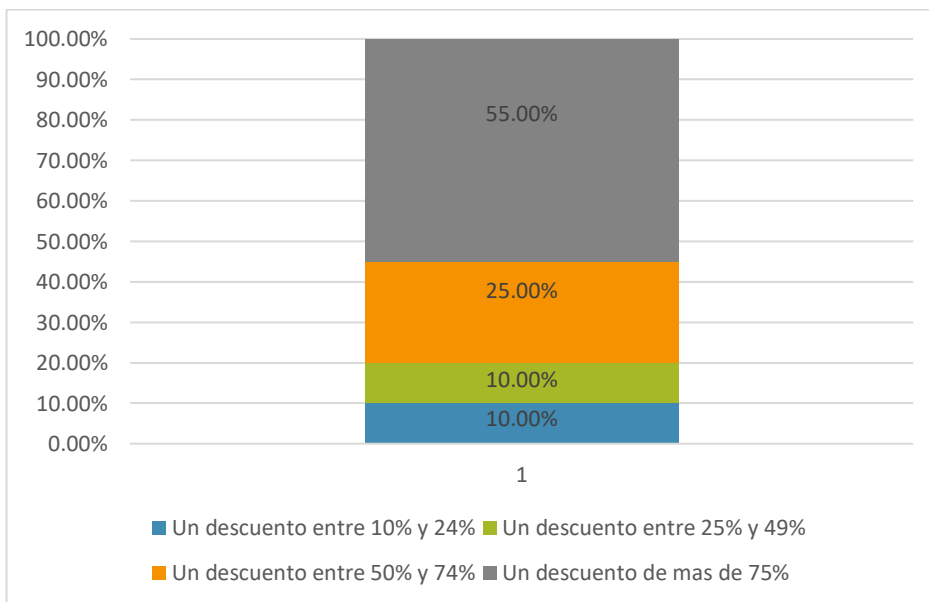
Gráfico 2 Frecuencia de compra de promociones de alimentos



Fuente: Elaboración propia

En República Dominicana, más del 50% de la población compra alimentos preparados muy frecuentemente (entre una y dos semanas) lo cual valida el interés de los compradores en promociones de alimentos.

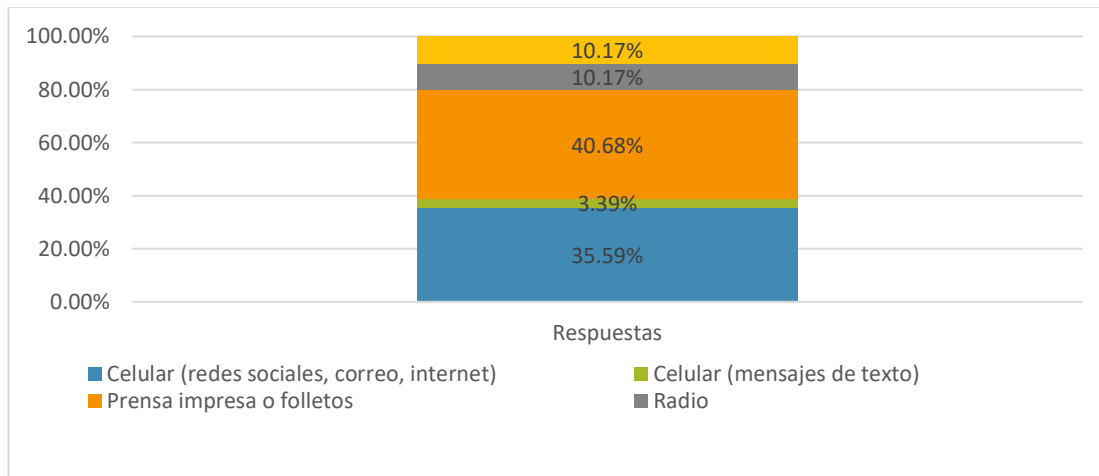
Gráfico 3 Porcentaje de descuento por compra en productos próximos a vencerse



Fuente elaboración propia

Los resultados de esta respuesta corroboran la hipótesis que los potenciales compradores estarán dispuestos a comprar el producto, pero si este tiene un mayor descuento, lo cual debe puede determinar el éxito o el fracaso de la idea de negocio, ya que, si es puesto el descuento en función de otro factor, los resultados del modelo de negocio pueden verse afectados.

Gráfico 4 Medios de comunicación donde visualizan promociones



Fuente: Elaboración propia

Sólo un 38.98% de personas se entera de las promociones por medios digitales de las ofertas o promociones de alimentos. La mayoría lo hace en prensa impresa o folletos, esto es un detonante importante para el plan de marketing porque pone en evidencia la necesidad de la publicidad impresa en el punto de venta de los consumidores dominicanos para conocer un producto.

En función a las conclusiones demostradas por las encuestas anteriores, se deberían priorizar los siguientes factores a la hora de constituir una empresa con fin social por medio de una plataforma que permita reducir los desperdicios de alimentos en RD. Debajo una lista de premisas que permitirán estructurar el modelo de negocio:

- Utilizar una plataforma digital de acceso online recurrente y con estructura simplificada o amigable.
- Establecer altos márgenes de descuento
- Contribuir a la concienciación y mejor aprovechamiento de los recursos alimentarios y la reducción de los desechos de la población por medio de campañas educativas en medios sociales.
- Usar un lenguaje propositivo para abordar a los consumidores con poder adquisitivo para comprar productos procesados que no se han comercializado con anterioridad.

## 4. PRESENTACIÓN DE *FOOD FOR EVERYONE*

*Food for Everyone (FFE)* es un emprendimiento social que busca la reducción de desperdicios de alimentos en República Dominicana y la emisión de gases de efecto invernadero a causa de estos, a través de la creación de una plataforma digital que funcionará en dispositivos móviles y página Web para que los restaurantes de comida rápida que tengan alimentos (platos) preparados que no lograron vender en un día de operación puedan ofrecerlos con un descuento de entre un 20% y un 50% inicialmente a consumidores. La mecánica es que los consumidores que estén dispuestos a adquirir estos productos que están en buenas condiciones para su consumo los adquieran un cupón digital mediante la aplicación / página Web de *Food for Everyone* y se acerquen al establecimiento a reclamarlos en un tiempo límite, porque pasado ese tiempo determinado los establecimientos no pueden conservar el producto por políticas internas.

En el marco de nuestra labor se impacta directamente al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) #12: Producción y Consumo Responsables e indirectamente el ODS #13: Acción por el Clima.

## 4.1. Misión

Contribuir a la reducción de desperdicios alimenticios de los restaurantes de comidas rápidas de República Dominicana, conectando de forma eficiente a través de la tecnología, su oferta de alimentos que no pudieron ser comercializados con consumidores conscientes que están dispuestos a adquirirlos a un bajo precio, satisfaciendo sus necesidades, a la vez que contribuyen a la reducción de desperdicios.

## 4.2. Visión

Ser la primera y preferida herramienta tecnológica en el país que, por medio de un cambio en los hábitos de consumo, pueda satisfacer las necesidades de restaurantes de comidas rápidas y consumidores conscientes aportando a la disminución de los desperdicios alimentarios y los efectos que esto genera en el ambiente.

## 4.3. Valores

Los siguientes valores, enmarcados en la ética y la conciencia ambiental, son los que rigen el actuar de *Food for Everyone*.

- Empatía
- Transparencia
- Equidad
- Simplicidad
- Proximidad

## 4.4. Definición Del Producto/Servicio

Diseñamos una plataforma gratuita de uso sencillo en móviles, tabletas y PC's, a través de la cual los establecimientos de comida rápida de República Dominicana (inicialmente del Gran Santo Domingo) podrán ofrecer con descuento productos en buenas condiciones. A su vez, los consumidores con acceso a la plataforma y en una ubicación cercana estos, podrán adquirir dichos productos de forma práctica y económica.

A través de la App *Food for Everyone*, los establecimientos registrados podrán ofrecer todos los alimentos de su menú que produjeron en el día pero que no lograron vender, con un máximo de 50% de descuento y asegurando que estos tienen una calidad óptima para su consumo.

Seguido a esto, el consumidor, previamente registrado a través de geolocalización o por preferencia, podrá seleccionar el restaurante de su interés y el plato que se encuentre disponible, teniendo la opción de pagarlo con su tarjeta de crédito inscrita o reservándolo con un depósito previo, para luego completar el pago directamente en el restaurante, de tal forma que en un tiempo límite de 45 minutos, éste pueda

desplazarse hacia el establecimiento seleccionado y reclamar allí, presentando un código único de reserva, el producto reservado.

La comisión que retendrá *Food for Everyone* a los restaurantes por cada plato vendido a través de su plataforma será el 10% del precio de venta con descuento de cada plato.

A través de esta plataforma, los restaurantes y clientes tendrán también acceso a consultar el detalle de los productos comercializados, así como indicadores sobre la cantidad de desperdicios reducidos de comida por período o por compra.

## 4.5. Mercado Objetivo

*Food for Everyone*, ofrece una alternativa práctica y económica a consumidores conscientes, con edades entre los 19 y 35 años y principalmente de estrato socioeconómico Medio, con acceso a internet y conocimiento básico para el uso de plataformas digitales, que estén dispuestos a adquirir y consumir productos próximos a vencer aptos para consumo y con disponibilidad para reclamarlos directamente en los establecimientos.

Por otro lado, están los restaurantes de comidas rápidas reconocidos en República Dominicana (cadenas de restaurantes) que no cuentan con procesos alternativos sostenibles para la reducción de desperdicios y les es permitido por su casa matriz comercializar productos elaborados próximos a su vencimiento, minimizando así sus desperdicios y reduciendo pérdidas por la no comercialización de estos productos, a la vez que contribuyen a la reducción de gases de efecto invernadero.

Estos mismos establecimientos, así como aquellos que no les interese vender sus productos con las condiciones antes mencionadas pero que buscan una opción económica para pautar información sobre su desempeño social y ambiental y de esta forma fortalecer su reputación, son también mercado objetivo de *Food for Everyone*, ya que les ofreceremos la opción de pautar publicidad en nuestra App a través del pago de *Banner Ads*.

## 4.6. Problema/Oportunidad

Un tercio de los alimentos producidos para el consumo humano se pierde o se desperdicia en todo el mundo, lo que equivale a cerca de 1.300 millones de toneladas al año (FAO, 2011). Estudios de la FAO estiman que en la República Dominicana se desperdician 1.1 millones de kilogramos de alimentos por semana

La enorme cantidad de despilfarro indica que la capacidad de alimentar al mundo no depende sólo de la cantidad de comida producida, sino también de cómo se produce, cómo se distribuye, cómo se consume y cómo se utilizan los recursos ambientales, económicos y humanos necesarios para ello. En vista de esto, existe una gran brecha para el cambio de paradigma y si realmente se quiere llevar a cabo una transición hacia una manera sostenible de hacer negocios, es necesario introducir cambios significativos en los actuales modelos de producción, comercialización y consumo, así como promover soluciones y alternativas que contribuyan a generar sociedades ambientalmente más sostenibles y socialmente más justas.

## 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Los restaurantes desperdician aproximadamente un 12% del total de alimentos desechados en el país y la principal causa de desecho de alimentos en hoteles y restaurantes la conforma las cantidades preparadas no consumidas, que ocasionan el 37% del desecho de alimentos. Estas cifras dan muestra de la oportunidad que representa el proyecto y explican por sí solas las diferentes perspectivas desde las cuales se puede abordar la problemática del desperdicio de alimentos para su potencial solución.

Por su parte la sociedad civil, el gobierno y algunas dependencias de la ONU, ya prendieron los motores en favor de una nueva y mejor gestión de los residuos alimentarios. Se está preparando una propuesta de protocolo de donación de alimentos que permitirá ampliar el volumen de las donaciones de alimentos que se producen en el país, contribuyendo a la reducción de desperdicios en los comercios.

Dicho documento, que está siendo elaborado por el Comité Nacional para la Prevención y Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en la República Dominicana (PDA), con asistencia técnica de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), servirá de apoyo a las autoridades públicas para el diseño de normativas tendentes a la reducción de las pérdidas y desperdicios de alimentos en el país, en consonancia con las líneas de acción y resultados que propone el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

### 5.1. Entorno Político Jurídico

El 2019 es un año preelectoral que genera incertidumbre sobre la ejecución institucional de cara a la corrupción que prevalece en República Dominicana, si bien es cierto que el país ha tenido una tendencia fuerte al crecimiento del PIB (Entorno económico), el entorno político juega un papel importante en esta materia, ya que determina las políticas públicas con las que se van a abordar problemáticas de gestión de residuos, frente al importante desperdicio alimentario que existe en el país.

Recientemente se sometió a la Cámara de diputados una pieza legislativa de la autoría del diputado David Herrera tiene por objetivo establecer normas que garanticen, promuevan y regulen el aprovechamiento de residuos alimenticios orgánicos e industriales, que sean considerados aptos para el uso y consumo humano mediante la reutilización o reproducción o su conversión en materias primas o insumos, conforme lo establecen las reglamentaciones medioambientales y de salud. El proyecto de Ley está aún pendiente de aprobación por el Senado de la República.

En cuanto al ámbito legal, gracias a diferentes iniciativas del gobierno y el sector privado, la República Dominicana cuenta con un marco legal amplio para el desarrollo del comercio electrónico, el cual es un pilar fundamental para los países alcanzar importantes niveles de crecimiento económico, desarrollo humano y equidad distributiva, ya que diversifica la experiencia de compra de las personas. Todo inicia con la Ley de Telecomunicaciones, número 153-98, que garantiza la prestación de los servicios de telecomunicaciones bajo los estándares de continuidad, generalidad, igualdad y neutralidad, lo cual indudablemente beneficia a los consumidores y fomenta una competencia sana entre los distintos prestadores de servicios. A esta iniciativa se sumaron la ley 126-02, que es justamente Sobre Comercio Electrónico, Documentos y Firmas Digitales, y la 53-07, Sobre Crímenes y Delitos de Alta Tecnología. En adición a esto, existen otras normas y decretos que sirven de apoyo complementario al marco legal de las telecomunicaciones dominicanas.

Todo el sistema regulador compuesto por las normas legales vigentes se ha ido renovando en los últimos años por medio de resoluciones del Instituto Dominicano de Telecomunicaciones (INDOTEL) en los temas de su competencia, mientras que las leyes más antiguas gozan aún de un alcance satisfactorio, considerando la velocidad con la que avanza la tecnología y los distintos modelos de negocios. Por tanto, puede afirmarse que la legislación nacional en materia de comercio electrónico ha evolucionado oportunamente con respecto a las necesidades del sector.

Además de la legislación interna antes mencionada, República Dominicana forma parte de la Convención de las Naciones Unidas sobre la Utilización de las Comunicaciones Electrónicas en los Contratos Internacionales, desde el año 2012 (con entrada en vigor en el 2013). Dicho instrumento del derecho internacional propugna la armonización del derecho en materia de comercio electrónico, de modo que con legislaciones compatibles pueda fomentarse el comercio transnacional. La adhesión a la referida convención es una muestra más de que el estado dominicano busca adecuar la normativa vigente a los nuevos lineamientos globales, que no son más que una respuesta a los cambios que el mundo digital ha logrado en el comportamiento de los consumidores y el desarrollo de las economías.

El proyecto FFE se rige directamente por la Ley No.126-02 sobre Comercio Electrónico, Documentos y Firmas Digitales, de fecha 29 de septiembre de 2002, la cual regula toda relación comercial, estructurada a partir de la utilización de uno o más documentos digitales o mensajes de datos o de cualquier otro medio similar. Esta Ley tiene como finalidad principal garantizar la autenticación y seguridad de los documentos y mensajes digitales, de modo que las partes puedan operar en un ambiente libre de ataques ilegales.

Esta ley fue promulgada para responder a las exigencias del manejo de las nuevas tecnologías en torno al comercio, y acoge la tendencia legislativa internacional en materia de comercio electrónico y firmas electrónicas, comprendida en distintos cuerpos normativos internacionales entre los cuales destaca el proyecto de Reglas Interamericanas Uniformes para Contratos Electrónicos y Comunicaciones, las pautas sobre Firmas Digitales establecidas por la American Bar Association, la Ley Norteamericana de Firmas Electrónicas, la Ley 527 promulgada en Colombia en el año 1999, la ley de Firmas Digitales promulgada en el estado de UTAH, E.U.A., así como las Directivas regulatorias en esta materia dictadas por la Unión Europea y la legislación contemplada en materia de firmas digitales y comercio electrónico en países como Italia, Francia, España y Singapur.

## 5.2. Entorno Cultural

El consumo de productos próximos a caducar en restaurantes de comida rápida en la República Dominicana no es una práctica común por los recurrentes mitos respecto a las formas de intoxicación, calidad de los alimentos, así como la mala información que proveen los comercios sobre el consumo de alimentos con fecha preferente. Por otro lado, respecto a los productos terminados los restaurantes han acostumbrado al consumidor final a una falsa versión de “la calidad relacionada siempre al precio”. Algunas personas confían que existe una relación directamente proporcional del precio de los productos con su sabor y aporte nutricional. Esa percepción condiciona a los consumidores finales cuando se ofrecen productos buenos con un alto porcentaje de descuento.

Entre los hoteles y restaurantes el 37% de alimentos terminados que se desperdicia es debido al exceso de comida que se produce y no es consumida durante el día, y el 30% porque alcanzan su fecha de vencimiento. También, un porcentaje importante de los productos que se desperdician en

establecimientos que venden comida terminada, también corresponde a las materias primas de los platos que preparan.

Por otro lado, en cuanto al tiempo de anticipación con el que se decide el descarte de los alimentos procesados, el 63% de los descartes se realiza en una semana o menos versus los alimentos sin procesar que en el 71% de los casos, se decide el descarte el mismo día en que se realiza.

Adicional a todo lo anterior, según el estudio ya citado, un 79% de las personas tiene una actitud favorable ante el consumo de alimentos procesados que no serán usados o podrían llegar a ser descartados.

Cabe destacar la postura de la sociedad civil, el ex presidente de la Asociación de Establecimientos de Comida Casual y de Servicio Rápido (Adecor), y representante del sector restaurantes de la Asociación de Hoteles y Restaurantes de la República Dominicana (Asonahores), ha indicado que, entre sus asociados, unas 30 marcas nacionales e internacionales, las pérdidas de comida rondan entre el 5% y el 3% de las ventas, un valor considerable si se hacen cálculos por pérdidas al año.

Las cadenas de frío y normas de gestión de inventario le permiten controlar la disponibilidad de los productos, pero siempre hay sobrantes o devoluciones, así como materia prima que completa su vida útil. Actualmente, los sobrantes se donan entre los empleados o se desechan. No se realizan donaciones a terceros con alimentos o materias primas no utilizados. Para ello se necesitaría contar con un marco jurídico que permita realizar las donaciones sin riesgos para ambas partes.

### 5.3. Entorno Económico

Es importante resaltar que, durante los últimos cinco años, República Dominicana ha logrado promediar un crecimiento de su actividad económica del 6,6%. A finales de 2018, el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó el 7,0%, lo que logró ubicar a República Dominicana por encima del promedio de los PIB de la región.

Sumando a esto, la tasa de inflación fue de 1,2% siendo la más baja de los últimos 34 años, este crecimiento económico sostenido ha favorecido la creación y participación de fuerza laboral joven en el país y ha logrado la disminución del desempleo en un 2,8% al compararlo con el año anterior (2017).

Estas condiciones de crecimiento sostenido han logrado disminuir la pobreza y la desigualdad, aumentando o favoreciendo el crecimiento de la población de clase media, esto derivado de políticas de gobierno que en su segundo mandato (actualmente) se concentró en la equidad y la inclusión como focos relevantes para el desarrollo nacional a su visión 2030, sin embargo, según el Banco Mundial para poder ser uno de los países con más altos ingresos, debe concentrarse en mejorar el equilibrio fiscal, aumentar su capital humano, promover un mejor ambiente de negocios, mejorar la gestión de los recursos naturales, mejorar la resiliencia ante los desastres y los riesgos relacionados con el clima, y aumentar la transparencia y la responsabilidad en la formulación de políticas.

Con respecto al PIB, en el primer trimestre de 2019. Se tuvo una desaceleración de 0,9%, en relación al mismo trimestre de 2018, no obstante, esta desaceleración, según perspectivas económicas, no impedirá que la economía crezca por encima de su producto potencial, que constituye una variable importante en cuanto a los índices de empleabilidad del país.



Con respecto a las perspectivas económicas del país, se denota una fuerte influencia y condicionante de factores externos al mismo país, como por ejemplo la posible guerra comercial entre Estados Unidos y China Continental, ya que estos países en han convertido en socios comerciales más grandes de República Dominicana, y adicionalmente las políticas de la administración de Donald Trump de disminuir la tasa de fondos fiscales, estos dos factores generan incertidumbre ya que se condiciona la meta nacional a factores netamente de macroeconomía internacional.

En el Boletín de estadísticas oficiales de pobreza monetaria del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD) y la Oficina Nacional de Estadística (ONE), se realiza el cálculo de pobreza acorde a la canasta básica *“En el caso de los alimentos, la línea de pobreza extrema se asume como el monto mensual per cápita del ingreso requerido por esos hogares para adquirir una canasta básica de alimentos (CBA), que garantice a sus miembros la ingesta de los nutrientes necesarios para obtener una vida sana, compatible con un estado de buena salud física y mental. A su vez, la línea de pobreza moderada representa el monto mensual -per cápita- de recursos que se deben disponer en los hogares para garantizar a sus integrantes el acceso a una canasta de bienes y servicios alimentarios y no alimentarios que se consideran esenciales. En el segundo grupo se incluye ropa, calzado, costo de la vivienda, mantenimiento del hogar, salud, educación, transporte, entre otros.”* (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD) y Oficina Nacional de Estadística (ONE), 2019)

Acorde a los resultados generales del boletín la pobreza extrema y moderada ha disminuido en República Dominicana, junto con esto, el crecimiento de la clase media y la creación de trabajos, alientan en gran medida el modelo de negocio de **Food for Everyone** ya que representa unas condiciones que favorecen el desarrollo de un mercado de alimentos preparados, además de poner a precios sustancialmente reducidos alimentos preparados de alto nivel de consumo para satisfacer las necesidades de la población de clase media, mayor fuerza laboral del país en el sector servicios.

## 5.4. Entorno Tecnológico

Actualmente, en República Dominicana no existe ninguna plataforma digital que conecte a las personas que lo requieran con espacios que puedan entregarles alimentos en buen estado para su consumo, aunque próximos a su caducidad. Estos alimentos suelen venderse por medio del canal tradicional (Punto de Venta) donde se negocia, dependiendo la informalidad del lugar, o se etiquetan reducciones de precio en productos con estas características.

El informe “Digital 2019: Global Internet Use Accelerates”, presentado por las plataformas We Are Social y Hootsuite, plantea que a enero de 2019 República Dominicana contaba con más de 6.9 millones de usuarios de internet, con una penetración del 64% de la población.

El estudio de Hootsuite indica además que de los 10.9 millones de habitantes de República Dominicana, el 78%, equivalente a 8.53 millones de personas, posee al menos un teléfono móvil y de esa cantidad, el 77,8% tiene acceso a internet a través de su dispositivo. Otro elemento destacable en términos tecnológicos es que el país cuenta con 6 millones de usuarios activos en redes sociales, el 55% de su población. De estos cibernautas, el 95% se conecta a través de su dispositivo móvil.

El uso continuado y creciente de servicios de tecnología móvil, incluso los programas de fomentos por parte del gobierno con proyectos como “República Digital” constituyen un motor para el despegue de plataformas digitales capaces de interconectar casi cualquier segmento poblacional y grupo económico con otro en tiempo real. En el caso de nuestro modelo de negocio el auge tecnológico es indispensable para el logro de las alianzas entre actores que (sector público y privado) que faciliten las acciones contra la gestión ineficiente de los residuos.

## 5.5. Entorno Medio Ambiental

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) estima que el 6% de las pérdidas mundiales de alimentos se dan en América Latina y el Caribe y cada año la región pierde o desperdicia alrededor del 15% de sus alimentos disponibles. Con los alimentos que se pierden en la región sólo a nivel de la venta se podría alimentar a más de 30 millones de personas (el 64% de quienes sufren hambre en la región).

Estas altas cifras en el desperdicio de alimentos tienen un impacto negativo en el medio ambiente. Muchos alimentos se pierden o desperdician a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde la producción agrícola hasta el consumo final en los hogares.

En países como República Dominicana, las mayores pérdidas de alimentos se dan en las primeras etapas de la cadena alimenticia, principalmente debido a problemas técnicos y de gestión para el almacenamiento, refrigeración y transporte; pero también, hay una gran cantidad de alimentos que se desperdician durante el consumo o que se tiran, incluso cuando aún están en buen estado, lo cual es inaceptable. Las pérdidas de alimentos conllevan el desperdicio de recursos utilizados en la producción como tierra, agua, energía, tiempo e insumos diversos, por lo que producir comida que no va a consumirse supone emisiones innecesarias de CO<sub>2</sub> que contribuyen al calentamiento global y cambio climático. Más aún, eliminar los vestigios de la comida que no se va a consumir implica una gran inversión de recursos y la producción de nuevas formas de contaminación. Una menor pérdida y desperdicio de alimentos conduciría a un uso más eficiente de la tierra y una mejor gestión de los recursos hídricos, lo que tendría un efecto positivo en los medios de vida y en la lucha contra el cambio climático.

Una de las exigencias que más influyen en el desperdicio de alimentos en restaurantes y hoteles son las políticas sanitarias de muchos de ellos. Sin embargo, esos productos preparados que se encuentran cercanos a su vencimiento, en la mayoría de los casos, mantienen sus propiedades. En general, se debe poner en valor que cualquier producto terminado lleva un coste económico al que hay que sumar también los costes sociales y medioambientales que su producción y transporte generan (sin olvidar que los alimentos tienen asimismo un valor cultural y gastronómico).

## ANÁLISIS DAFO

Figura 1 Matriz FODA Food For Everyone

Fortalezas	Debilidades
<p>Reducción de desperdicios y de gases de efecto invernadero rápido y fácil.</p> <p>Conexión ágil y efectiva entre los diferentes miembros de la cadena (consumidores y Fomento de prácticas de responsabilidad social en empresas medianas.</p> <p>Mejora de la productividad de los negocios afiliados.</p> <p>Sistema sencillo e intuitivo.</p> <p>Bajos costes de servicio y de implementación.</p> <p>Estrategias de comunicación accesibles y baratas.</p> <p>Mayor margen de contribución por venta.</p>	<p>Limitado para personas que no tengan acceso a Internet.</p> <p>Poco alcance en la distribución por tipo de negocios al principio</p> <p>Disposición limitada de recursos.</p> <p>Inestable disponibilidad de comidas próximas a vencerse por día.</p> <p>Los usuarios deben registrar las ofertas en tiempo real todos los días.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Apertura de la población hacia ofertas de alto descuento.</p> <p>Aumento de la conciencia del consumidor sobre el impacto ambiental de sus acciones.</p> <p>Incremento de prácticas corporativas para la sostenibilidad.</p> <p>Apertura de los millennials a iniciativas para consumo responsable.</p> <p>Ahorro de recursos y aumento de clientes como incentivo deseable para las empresas.</p> <p>Expansión geográfica y diversificación de segmentos del mercado o nichos.</p> <p>Fidelización de los clientes actuales y nuevos a través del App.</p>	<p>Poca conciencia de la población sobre consumo responsable.</p> <p>Creación de competencia.</p> <p>Que las empresas ofrezcan las ofertas desde una plataforma propia.</p> <p>Posibles fraudes de comercio electrónico.</p> <p>Posibles restricciones en las políticas de gestión alimentaria.</p> <p>Dudas sobre la calidad de la comida próxima a vencerse.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 6. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 6.1. Competidores Actuales Y Potenciales

*Food For Everyone (FFE)* no tiene competidores de manera directa en la República Dominicana, en virtud de que no existe ninguna otra aplicación que tenga la misma finalidad.

Sin embargo, no podemos dejar de lado que numerosas aplicaciones han sido desarrolladas con un propósito similar al de FFE en diferentes países, concentrados en su mayoría en Norteamérica y Europa, y no se podría descartar que a futuro pudieran expandirse hacia países caribeños como República Dominicana. Entre estas APP se destacan:

- **Komefy (España)**



Todos los productos se ofrecen a mitad de su precio de venta al público. La app se descarga de manera gratuita y encuentras inmediatamente los restaurantes, supermercados, pastelerías, panaderías y fruterías que hay en tu zona y que estén ofreciendo en cada momento su comida habitual, pero a un 50% de descuento.

Podrás seleccionar en favoritos tus establecimientos preferidos y comprar la comida que desees en cuanto aparezca en la aplicación. Cada día los establecimientos publicarán nuevas ofertas. Se puede recoger el pedido como take away en el establecimiento, a la hora indicada en la aplicación.

- **Foodfully (USA)**



Foodfully se vincula con 14 programas de fidelización en línea y en la tienda para conectar a los usuarios con sus compras de comestibles y promociones. Utilizaremos tecnología pendiente de patente para cambiar la forma en que los usuarios interactúan con la seguridad alimentaria y la trazabilidad en el hogar. La aplicación realiza un seguimiento de las compras de alimentos automáticamente, enviando notificaciones a los usuarios cuando es probable que se estropeen los alimentos y recetas que utilizan específicamente los artículos disponibles.

- **No Food Wasted (Países Bajos)**



No Food Wasted es una aplicación que le muestra de un vistazo qué productos en su área se pueden comprar con descuento.

Al seleccionar un restaurante, supermercado, panadería u otro proveedor en su área inmediatamente obtiene una descripción general de todos los productos con descuento.

- **Food for All (USA)**



Su visión es “hacer que la comida de calidad sea asequible para todos, al tiempo que detienen el desperdicio de comida”.

Food for All nació en octubre de 2016 con la ayuda de más de 650 personas en todo Estados Unidos.

- **Food Rescue US (USA)**



Esta aplicación combate la inseguridad alimentaria al conectar a los donantes de alimentos con las organizaciones de alivio del hambre. La aplicación está dirigida a cualquier persona que quiera donar o recibir alimentos. Los usuarios responden algunas preguntas y luego solicitan una recogida de alimentos. El algoritmo hace coincidir el excedente de alimentos con un refugio cercano y envía un conductor para transportar los alimentos. Más de 2.200 voluntarios registrados han rescatado y entregado 23.1 millones de comidas a personas necesitadas.

- **Too Good to Go (Europa)**



Es una aplicación que pone en contacto a tiendas y restaurantes con los consumidores: a los primeros les ayudamos a que den salida a la comida que les sobra a lo largo del día; a los usuarios, a que sepan qué establecimientos están ofertando esa comida y puedan adquirirla a un precio bajo.

El perfil de los usuarios es el de consumidores jóvenes, entre 20 y 40 años, con una presencia mayoritaria de mujeres. Son personas concienciadas con el planeta que quieren marcar la diferencia y buscan establecimientos sostenibles, transparentes y con un producto de calidad.

- **Karma (Suiza, Francia y Reino Unido)**



Algunas de las cifras destacables de esta aplicación son: presencia en 150 ciudades, 500.000 usuarios y 2.000 puntos de venta. En febrero de 2018, Karma se lanzó en Londres y un año después se instaló en París. Hasta ahora, se han ahorrado 295 toneladas de comida gracias al Karma.

Karma es una startup sueca fundada en Suecia en noviembre de 2016. La aplicación ofrece a los consumidores restaurantes, cafeterías y tiendas sin vender a precios reducidos. Como resultado, obtienen acceso a alimentos deliciosos y más asequibles, mientras que las empresas reciben más ganancias.

- **Mbaja'o**



Es una empresa social que ofrece a los restaurantes, hoteles y cafés un servicio de recogida de alimentos que son descartados diariamente para la venta pero que se encuentran en perfecto estado para el consumo. Se recogen y los entregan lugares donde dan de comer a personas desfavorecidas. Contribuyen con la lucha contra el desperdicio de alimentos y ayudamos a personas que se encuentran en estado de vulnerabilidad.

También, cuentan con programas auspiciados por alianzas estratégicas, como salvemos la comida una iniciativa de Unilever para promover el mejor aprovechamiento de la comida. Es un programa que promueve la educación, la acción y la motivación para reducir el desperdicio de alimentos.

## 6.2. Sustitutos

Como sustitutos podemos considerar esas plataformas locales que ofrecen algún tipo de descuento de diferentes artículos incluyendo comidas diversas, no sólo fast food. Los principales sustitutos son:

- **Restaurante.com.do**

Es una plataforma que incluye el menú de una gran cantidad de restaurantes a nivel nacional incluyendo del grupo de comida rápida. también cuenta con un apartado denominado “Conoce ofertas y ahora” donde enlista aquellos platos que cuentan con algún tipo de descuento. Las ofertas pueden llegar hasta

un 30%. Puede ser una competencia puesto que tiene un buen porcentaje de descuento y no marca una fecha límite para retirar, también los productos vendidos son preparados al instante.

- **Gustazos.** Se trata de una plataforma que ofrece una variedad de productos y servicios de diferentes establecimientos con una proporción en descuento alta, no sólo incluye comidas preparadas. Incluye entre su lista de empresas asociadas a restaurantes de diferentes partes del país, pero en especial de Santo Domingo. Estos cupones electrónicos tienen una dinámica similar a la de *Food For Everyone*, se emiten estos cupones luego de un pago con tarjeta de crédito, no admite pagos en efectivo que es una desventaja, pero ofrece reducciones de precio de hasta un 70% respecto al valor inicial.

## 7.3 Clientes

Los usuarios y/o clientes de FFE están divididos en 2 tipos: los establecimientos comerciales y los consumidores/compradores:

### Consumidores

Se identificó como consumidor meta a la parte de la población cuyas edades correspondan al renglón de los 19 a los 35 años, con ingresos medios, y que se encuentren dispuestos a adquirir un producto próximo a vencerse, con un descuento significativo.

En primer lugar, se identificó a los jóvenes universitarios, debido a que el complejo horario de clases de éstos es una de las principales razones que los lleva a consumir comidas rápidas como pizzas, hamburguesas, refrescos y otras, según una investigación presentada durante la 72<sup>o</sup> Jornada de Investigación Científica del Instituto Tecnológico de Santo Domingo “Bio-INTEC” en el periodo 2016-2017. Dicho estudio indica que otras razones para ese hábito alimenticio es que son las comidas que estos jóvenes más fácilmente tienen a su alcance, porque en su casa no cocinaron o porque era lo que deseaban comer al momento.

En segundo lugar, se determinó que los adultos jóvenes en edad laboral son el 2do grupo de clientes potenciales, en virtud de que presentan importantes hábitos de consumo de comida rápida, ya que en las horas de almuerzo tienen mayor facilidad de pasar el estrés del día laboral con una buena hamburguesa, pizza o accediendo al menú ejecutivo de un comercio de comida rápida.

### Establecimientos de Comida Rápida

El otro segmento de clientes de gran importancia para FFE se trata de los locales de comida rápida que desean tener acceso a nuevos consumidores, a través de una plataforma virtual para comercializar sus productos, específicamente aquellos productos que están siendo desperdiciados, a pesar de encontrarse en estado apto para el consumo. Además, son empresas que desean conseguir publicidad a precios económicos en un segmento del mercado deseable por medio de la publicidad digital que también ofrecemos.

**De acuerdo al levantamiento realizado mediante entrevistas a locales, a continuación, una pequeña reseña de este tipo de clientes:**



Especializado en la preparación de una sabrosa variedad de platos a base de pollo, en un ambiente confortable, ofreciendo productos de alta calidad e higiene para lograr que los clientes se sientan como verdaderos reyes.



Restaurante dominicano especializado en pizzas y pastas con tres amplias áreas de servicio: restaurante, para llevar y domicilio. Su menú ofrece una gran variedad de pizzas hechas con productos 100% naturales, calzones, ensaladas y especialidades caseras como el Stromboli, el Rolatini y la Lasagna.



Pollos Victorina fue adquirida en el 2015 por Dominican Food Investment, SA. Sus productos premium Pechurinas y bollitos de yuca son también partes de las claves del éxito comercial. Pechurinas es el nombre con el que Pollos Victorina nombró a sus peculiares tiras de pechuga de pollo empanizadas marinadas en una receta secreta. El nombre se hizo tan popular entre los dominicanos, que ahora es un nombre genérico las personas nombran así a las tiras de pollo empanizadas de todas las marcas.



Burger King es una de las más grandes franquicias de comida rápida estadounidense. Su especialidad son las hamburguesas, como su famoso Whopper. República Dominicana cuenta con restaurantes en Santo Domingo, Santiago, Puerto Plata, La Vega, San Francisco de Macorís, La Romana e Higüey. Esta cadena no cuenta con delivery.



Actualmente, la marca SUBWAY es la mayor cadena de sándwiches tipo submarino del mundo con más de 40.000 sucursales internacionales. Opción líder para las personas que buscan comidas nutritivas y rápidas que pueda disfrutar toda la familia.



En República Dominicana, Wendy's inició sus operaciones en 1991. En 2004, luego de cerrar por varios años y con un nuevo operador, reabrió sus puertas al mercado dominicano. Hoy Wendy's tiene 12 restaurantes y es reconocido entre los clientes como sinónimo de calidad y servicio.



KFC Corporation, con sede en Louisville, Kentucky, es la marca líder en productos de pollo, propietaria de la genuina receta del Coronel Sanders, cuenta con más de 17.000 restaurantes en todo el mundo. Todos los días atendemos a más de 12 millones de clientes en los restaurantes de KFC ubicados en 109 países. En KFC RD se venden pollos criados en granjas nacionales, es una marca que goza de amplia popularidad entre los dominicanos.



Es una cadena de restaurantes estadounidense y franquicia internacional, fue fundada en 1958 en Wichita, Kansas por Dan y Frank Carney. Pizza Hut tiene más de 18.000 restaurantes en todo el mundo, lo que la convierte en la cadena de pizzas más grande del mundo en términos de ubicaciones.

Esta empresa estadounidense de restaurantes de comida rápida, especializada en la elaboración de pizzas. La empresa fue fundada en 1960 por Tom Monaghan en Michigan. En la actualidad cuenta con



más de 14.500 establecimientos (más de 5.000 solo en Estados Unidos, la segunda mayor del país por detrás de Pizza Hut) y está establecida en 89 países y territorios.

Pala Pizza, es una marca de pizza dominicana nace en agosto del 1986. Hoy en día Pala Pizza es la cadena de Pizzería nacional con mayor número de establecimientos en República Dominicana.



Taco Bell es una franquicia de restaurantes de comida rápida nacida en Estados Unidos, especializada en cocina Tex-Mex. pertenece a la multinacional Yum! Brands. Desde sus inicios en 1994 la marca ha hecho la diferencia, haciéndose sentir en cada época del año brindando alimentos de calidad y un buen servicio, el cual los ha caracterizado a escala nacional e internacional.



McDonald's es una cadena de restaurantes de comida rápida estadounidense. Sus principales productos son las hamburguesas, las papas fritas, los menús para el desayuno, los refrescos, los batidos, los helados, los postres y, recientemente, las ensaladas de fruta y otros productos exclusivos para diversos países.



Little Caesar Enterprises Inc. es la tercera cadena de pizzerías más grande de los Estados Unidos, después de Pizza Hut y Domino's Pizza. Opera restaurantes de pizza en los Estados Unidos e internacionalmente en Asia, Medio Oriente, Australia, Canadá, América Latina y el Caribe. La compañía fue fundada en 1959. La clave del éxito de Little Caesars ha sido siempre el buen precio.



Papa John's se destaca en la categoría de pizzas de alta calidad a diferencia de otras cadenas su precio es un poco más alto, pero se mantiene sobre la media. Es una compañía de franquicias de restaurantes estadounidenses. Es la cuarta más grande en los Estados Unidos, detrás de Pizza Hut, Little Caesars y Domino's Pizza.



Restaurante casual rápido en la República Dominicana. Ofrece diferentes tipos de hamburguesas, sándwiches, ensaladas, cortes de carne a la parrilla, batidos y más.



## 7.4 Proveedores y Aliados

El proveedor principal de servicios es el programador o desarrollador de página web y aplicación móvil, el cual se contratará a fin de crear, modificar y dar mantenimiento a la interfaz, de acuerdo con las necesidades de los consumidores finales y de los establecimientos asociados a la plataforma. Este proveedor es quien se encargará de optimizar la eficiencia operativa del proyecto a la par con garantizar la operatividad, desarrollando soluciones de software a fin de que los usuarios puedan aprovechar al máximo los servicios ofrecidos en la plataforma.

Por otra parte, los aliados, los negocios que pretenden realizar acciones que impacten socialmente deben trabajar en alianza. *Food For Everyone* tiene como principales aliados a los siguientes:

- Organizaciones no gubernamentales referentes a la acción por el clima
- Organizaciones no gubernamentales relacionadas al desperdicio de comida
- Inversionistas
- Asociaciones de restaurantes u hostelería
- Instituciones gubernamentales; Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Industria y Comercio y el Ministerio de la Vicepresidencia de la RD.

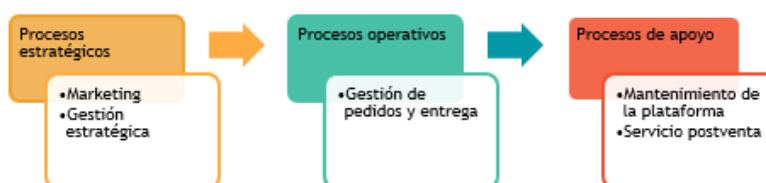
## 7. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de FFE aglutina todos los aspectos relacionados con la producción de los servicios que ofrece la plataforma, y contiene el diseño de la estructura y la implementación de todos los procesos que nos permitirán brindar un servicio de calidad a nuestros usuarios. A continuación, se detallan todos los puntos técnicos y organizativos que nos permitirán llevar nuestros procesos de la forma más eficaz y eficiente posible, resaltando aquellos que generan más valor frente al cliente, por tanto, son críticos para el éxito del negocio.

### 7.1. Mapa de Procesos

Con el objetivo de dar a conocer mejor y más profundamente el funcionamiento de este modelo de negocios, y el desempeño de los procesos y las actividades que lo componen, se ha desarrollado el siguiente esquema de una forma clara y sencilla:

Figura 2 Mapa de procesos Food For Everyone



Fuente: Elaboración propia

### Descripción de Procesos:

- **Gestión Estratégica:** proceso de evaluación sistemática del modelo de negocio, mediante el que se definen los objetivos a largo y corto plazo, se identifican las metas y objetivos del periodo y se desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos, a la vez de definir los recursos necesarios para ponerlos en marcha.
- **Desarrollo de Marketing:** proceso en el cual se desarrolla el plan de marketing con la finalidad específica de identificar las necesidades y deseos de nuestros clientes y usuarios, para satisfacerlos de la manera más eficaz posible.
- **Gestión de Pedido:** proceso operativo que inicia desde el acceso del cliente a la plataforma, hasta el registro del pedido, y finaliza con la validación del pago final.
- **Gestión de Entrega:** en este proceso se verifica que el producto cumpla con las condiciones necesarias para el consumo, y que se encuentre autorizado según los requerimientos acordados en la plataforma, para garantizar la satisfacción del consumidor.
- **Mantenimiento de Plataforma y Tecnología:** en este proceso se gestiona todo lo relacionado con la parte tecnológica del modelo de negocio, así como la búsqueda de nuevas innovaciones para el mejoramiento continuo de la plataforma digital.
- **Servicio al Cliente:** proceso en el cual se le brinda seguimiento continuo a la experiencia del usuario, con el fin de manejar cualquier tipo de incidencia que pueda presentar el usuario durante el uso de la interfaz y brindarle asistencia. Está diseñado para captar sugerencias, quejas o inquietudes de los usuarios, y transmite los datos obtenidos directamente a la gestión estratégica.

## 7.2. Definición de Recursos Físicos

FFE es una empresa social multiplataforma (aplicación móvil y web) que busca conectar oferta con demanda de forma clara, sencilla y eficaz, por lo que no está sujeta a poseer un inmueble para su funcionamiento. En cuanto a estructura física, no se arrendará ningún espacio, ni se incurrirá en gastos de equipamiento de oficina, debido a que se trabajará de forma remota, a fin de disminuir los gastos de infraestructura.

En cuanto a estructura digital, se basa en una aplicación móvil de comercio electrónico, es decir, todos los procesos se desarrollarán a través de una plataforma digital. El sistema de FFE dispone de varios módulos orientados a 3 perfiles, a fin de facilitar la interacción digital con el consumidor final, el establecimiento de comida rápida y el personal de FFE. La aplicación estará disponible para uso en sistemas operativos móviles, IOS y Android respectivamente, así como en tabletas y PC's.

Una de las principales características del modelo de negocio es su escalabilidad para adaptarse a una mayor demanda o su implementación en otros territorios, sin perder la calidad en el funcionamiento del sistema.

## 8. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es una herramienta de gestión que toda empresa social que quiera ser competitiva y sostenible debe considerar. Por medio de este plan se han fijado las tareas necesarias para posicionar *Food For Everyone* como marca o producto en el mercado, generar ingresos y fidelizar a los grupos de interés partiendo del reto que implica ser una plataforma que rompe con paradigmas de consumo mediante una plataforma novedosa.

Se sintetizaron los grupos de interés para de ahí hacer un análisis sectorizado de los intereses de nuestros públicos.

Figura 3 Grupos de interés de Food For Everyone



Fuente: Elaboración propia

El plan de marketing está dirigido principalmente a conseguir nuevos locales de comida rápida que estén dispuestos a usar el servicio y nuevos consumidores que por consiguiente realicen su orden mediante la plataforma. **Las asociaciones de empresarios de hostelería** son aliados importantes en la promoción de la plataforma ante sus socios, hecho que podría aportar a la ampliación del alcance en el futuro. Las **entidades relacionadas a la sostenibilidad** podrían por su parte ser promotores de nuevos usuarios puesto que en ella convergen un gran grupo de personas altamente concienciadas sobre la reducción de residuos y por consiguiente de la contaminación ambiental, dichas instituciones serán tomadas en cuenta en el plan de comunicaciones. Por último, los **inversionistas** en principio son los precursores de la idea de negocio.

### 8.1. Público Objetivo

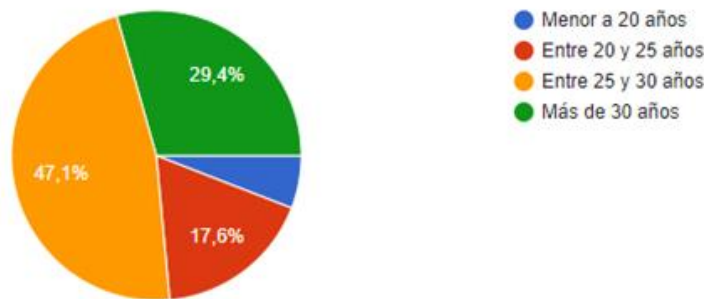
El modelo de negocios de *Food For Everyone* implica una relación directa con los restaurantes de comida rápida y consumidores finales de la plataforma de e-commerce, es necesario atender a ambos públicos desde estrategias diferenciadas y consecuentes con sus prioridades y necesidad. Por ello nuestro plan de marketing presenta dos grandes vertientes, apoyadas en estrategias B2B (Business to Business) dirigida a los **establecimientos de comida rápida** y B2C (Business to Consumer), dirigida a los **consumidores**, de empresa a empresa y empresa a consumidor respectivamente.

a) **Consumidores.** Tenemos 189.208 consumidores potenciales que representan el 65% de las personas entre 19 a 35 años que viven en la zona metropolitana de la Ciudad de Santo Domingo, de clase media y media alta que son los mayores consumidores de comida rápida según un estudio del Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Acorde con las encuestas realizadas a habitantes del Gran Santo Domingo (municipios Santo Norte, Este y Oeste), el 47% de los usuarios son personas de 25 a 30 años, nuestro segmento más fuerte. El segundo grupo más representativo representa el 29%, está compuesto por personas de más de 30 años. Los grupos etarios que restan implican un 18% de personas entre 20 y 25 años y un porcentaje casi insignificante de personas de menos de 20 años que representan apenas el 6%.

No se hicieron clasificaciones por sexo, para evitar matices relacionados a la orientación de género desde la estrategia de marketing del consumidor.

Gráfico 5 Rango de edad de usuarios Food for Everyone

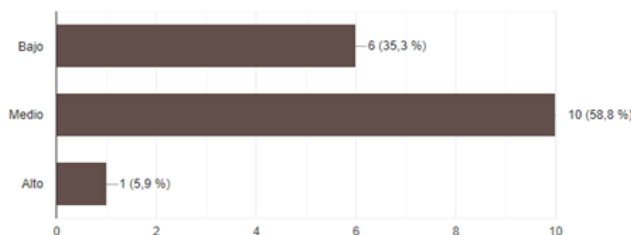


Fuente: Elaboración propia

Los *millennials*, nacidos entre los años 80 y 90, en República Dominicana tienen características específicas ideales para ser dueños del segmento de mercado más potente que corresponde al e-commerce local. Son jóvenes que actualmente dominan el escenario laboral local y adictos a la inmediatez.

El grupo demográfico que se constituye como principal usuario de la aplicación es de nivel socioeconómico medio según las encuestas aplicadas que se muestra en el gráfico a continuación.

Gráfico 6 Nivel socioeconómico de usuarios potenciales de Food for Everyone en Santo Domingo

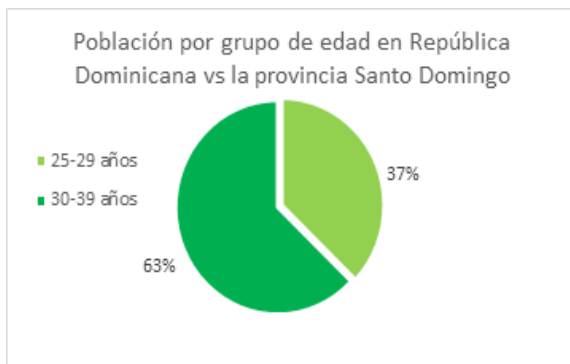


Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de encuestas a usuarios potenciales

Acorde con las características del grupo de consumo, puesto que son personas laboralmente activas, independientes de sus padres y que generalmente comen fuera de casa. Los usuarios de internet en RD, son principalmente personas de 28 años de edad, este grupo poblacional indica que posee un producto interno bruto *per cápita* por encima de los mil dólares por mes según un estudio hecho por la firma Hootsuite en 2018.

Otra característica de este público es que pertenecen al gran Santo Domingo y el Distrito Nacional, espacios geográficos que tienen la mayor densidad poblacional de la República Dominicana. Según el último Censo de Población y vivienda realizado en 2010, las personas entre 25 y 39 años que viven en Santo Domingo son el 37% entre las personas de todo el país.

Gráfico 7 Población por grupo de edad en RD vs Santo Domingo



Fuente Elaboración propia

**b) Establecimientos de comida rápida.** Son restaurantes o franquicias que operan en el Gran Santo Domingo y operan en la zona urbana. Son establecimientos pertenecientes a Franquicias locales o extranjeras de comida rápida que tengan un desperdicio de 4 a 7 platos por día, deben tener un menú principal con precios promedio que vayan 7 y 20 dólares por plato regular individual o familiar (no se incluyen platos del menú premium).

En la República Dominicana, existen 15 Franquicias que cumplen con estas características, entre todas estas cadenas hay 207 sucursales, de las mismas sólo se están considerando 186 en este estudio, debido a que existe un porcentaje del 10% de los establecimientos comerciales visitados que no estaría dispuesto a utilizar la plataforma.

En estos comercios los platos se preparan y consumen con rapidez, atendiendo a normas sanitarias y de higiene acorde con la ética y la legislación local. Por parte del consumidor final hay una predisposición del 79% de las personas a adquirir productos procesados que de otra forma podrían ser descartados si están en descuento. Eso demuestra una brecha para la comercialización de los alimentos cocinados que no se venden durante el día en los restaurantes en descuento y de fácil acceso (comida rápida).

Los establecimientos de comida rápida representan un 42% del total de alimentos procesados que se desperdicia. Esto representa pérdidas económicas cercanas a 1.000 dólares por mes por establecimiento, lo que se traduce a pérdidas de aproximadamente 186.000 dólares en términos generales según los datos suministrados por los establecimientos entrevistados.

Estas empresas tienen posibilidad de hacer transacciones con tarjeta de crédito, lo que les permitirá conectarse a nuestra plataforma para recibir los pagos por medio de transacción bancaria.

## 8.2. Estrategia de Marketing Mix

El marketing mix o mezcla de marketing se refiere al conjunto de acciones o tácticas que una empresa consolida y ejecuta acerca de un producto en el mercado. Estos aspectos estratégicos del negocio son elementales para el éxito del servicio.

En el caso de *Food for Everyone*, como parte de esta estrategia se incluyen aspectos como el e-commerce que son esenciales en el modelo de negocio propuesto, tomando como referencia las variables del esquema más actualizado de marketing de servicio.

Figura 4 Marketing Mix de Food For Everyone



Fuente: Elaboración propia

### 8.2.1. Servicio

Actualmente en el mercado existen sólo gestores de ofertas o cupones solo por medio de tarjeta de crédito y que no incluyen ningún foco social. Estas plataformas, como se explicó en el apartado anterior sobre competidores, se gestionan sólo por un sitio Web, lo que resta accesibilidad en tiempo real, y tampoco son ofertas sectorizadas o con geolocalización. Nuestros servicios cuentan con una ventaja diferencial de facilidad de alcance (geolocalización), accesibilidad, aporte medioambiental y contribuyen de manera intrínseca a resolver un problema ambiental, siendo un canal de consumo responsable.

#### 8.2.1.1. Servicio a consumidores

Servicio de compra de ofertas en línea por medio de nuestra página web y aplicación móvil de comida rápida en descuento, la plataforma permite ordenar y pre-ordenar la oferta y que el consumidor final pase a retirarla.

Características del servicio a usuarios:

- El consumidor potencial debe crear una cuenta desde el sitio Web o la aplicación de *Food For Everyone*, eso le permite personalizar las características de los servicios que recibe, en función a su dirección, tipos o marcas de restaurantes preferidos, días de la semana y cantidad de notificaciones de oferta que quiere recibir.
- Se pueden realizar órdenes de producto por dos canales digitales: página Web y aplicación móvil.

- Entrega del servicio en la tienda de la franquicia escogida disponible durante un tiempo limitado.
- Una ficha por el detalle de la oferta, incluyendo Información detallada sobre los platos ofrecidos por nuestros restaurantes clientes e indicando el ahorro de CO2.
- Pagos en efectivo, con tarjeta de crédito/débito. Los consumidores que no puedan hacer su pago de manera electrónica, pueden hacerlo al procurar su pedido en la sucursal (en estos casos sólo se le permitirá pre-ordenar la oferta mediante un depósito previo)
- Seguimiento del estado de la orden vía web y App, con notificaciones periódicas sobre el tiempo que le queda para recoger la oferta.
- El usuario puede realizar la orden a nombre de otra persona.
- Geolocalizador en tiempo real, solo se muestran los negocios que están más cerca del usuario, con la opción de a la vez optar por cualquier comercio de su preferencia.

### 8.2.1.2. Servicio a Establecimientos

De cara a los comercios de comida rápida, se ofrece un servicio de comercialización, gestión de pedidos y cobros a través de la web y/o la aplicación móvil o en el establecimiento comercial. Se ofrecen estadísticas de reducción de gases contaminantes a la empresa. También nuestro servicio permite rentabilizar la comida que de otra forma hubiera sido desperdiciada. Adicional a ello, facilita el aumento de consumidores de su negocio de manera recurrente.

- **Características del servicio**

- Plataforma *Web* de venta y difusión.
- Aplicación móvil para iOS/Android.
- Servicio al cliente para soporte a usuarios del sistema (establecimientos y consumidores).
- Cálculo de Huella de Carbono de los productos que no son desechados.
- Plataforma para manejo de las ofertas a publicar.
  - Generación de estadísticas de los pedidos por restaurantes.
  - Canal de comunicación para el manejo de incidencias.
- Gestión de retroalimentación de los usuarios de servicios.
- Entrega de reportes mensuales de ahorro de comida y de reducción de emisiones. Incluye resumen de indicadores de satisfacción de los consumidores en torno al restaurante.

### 8.2.2. Precio

El precio es una de las variables del servicio más valoradas por los públicos cuando de generar diferenciación se trata. Una propuesta de valor clara por lo regular va acompañada de una acabada estrategia de precios. El precio de un servicio electrónico y especialmente una plataforma novedosa como es la nuestra, debe evolucionar en función a otros parámetros tecnológicos y de comportamiento de mercado en cada etapa de vida del servicio.

#### 8.2.2.1. Estrategia de precios de introducción

**a) Consumidores finales:**

- La descarga de la aplicación será GRATUITA. Los consumidores son los principales beneficiados del servicio puesto que reciben el producto en descuento y no pagan por ningún costo de gestión en esta etapa de penetración. Esto beneficia a su vez a los comercios, quienes podrán vender una mayor cantidad de ofertas.
- Incentivo por descargas y compartir a otras personas de la plataforma. Se premiará con artículos promocionales (cubiertos reutilizables de bambú, bolsas reusables u otro) a las primeras 50 personas que usen la aplicación. Estos productos se entregan en el establecimiento.

**Precios por producto**

El precio promedio de los platos ofrecidos por los establecimientos de comidas rápidas en Santo Domingo es de *seis dólares (USD\$6.00)* y sobre éste el cliente encontrará en la App un precio final de *tres dólares (USD\$3.00)*, *producto del 50% que recibe por comprar a través de Food for Everyone.*

**a) Establecimientos de comida rápida**

Nuestra política de precio de los primeros tres meses está orientada a afiliar tiendas de comida rápida, para promover nuestros servicios y ventajas a una mayor cuota de mercado en menor tiempo.

Se realizarán jornadas entrenamiento y soporte técnico para puesta en marcha de la aplicación sin coste. Y una semana de prueba gratuita, es decir no cobraremos comisión por los productos vendidos (no se aplica el 10% de descuento).

**8.2.2.2. Estrategia de precios de desarrollo**

- a) Consumidor. No paga por usar la plataforma. Los primeros cinco meses del servicio en el mercado *Food For Everyone* no se harán cargos correspondientes por penalidad y por cancelación del servicio para evitar que se desincentive el uso.

Se desarrollarán estrategias de precio enfocadas en captar y fidelizar a los consumidores ya existentes, como descuentos por compras. A continuación, la descripción:

- **Crédito por compra recurrente.** Los consumidores que realicen más de 10 compras al mes obtienen un crédito de 5 dólares en su próxima compra.
- **Crédito por referir un amigo.** El consumidor obtiene créditos por cada amigo referido que utilice su código para ingresar a la aplicación.
- **Ganancia de “Eco-puntos”.** Son puntos que acumula el consumidor calculados por la cantidad de kilogramos de alimentos que compre, comida que es a su vez recuperada. Por cada kilo recibe un Eco- punto que al acumularse pueden ser canjeados por productos promocionales.

- b) Establecimiento de comida rápida. Se otorgará asistencia técnica gratuita una vez al mes para favorecer la fidelización.

Se realizará un acompañamiento técnico y entrenamiento gratuito para el personal de los establecimientos que tiene que subir las ofertas oportunamente.



*Food For Everyone*, también acompañara el desarrollo del establecimiento y sus ventas con publicidad en línea enfocada en los productos de nuestros establecimientos socios.

### 8.2.3. Distribución / E-commerce

El canal de distribución de los productos vinculados al servicio principal que ofrecemos en la plataforma está compuesto por dos ramas estratégicas, según la etapa del proceso de compra en que se encuentre el usuario. Por un lado, se encuentran los medios digitales y por otro el punto de venta o los restaurantes.

Figura 5 Esquema de distribución FFE



Fuente: Elaboración propia

Nuestra distribución se hará mediante *e-marketplaces* para acceso en línea, a través de cualquier dispositivo con acceso a Internet, por medio de nuestro sitio web o de nuestra aplicación móvil.

- En los medios digitales: Se realizará el primer contacto con el cliente, se realiza la solicitud de compra y se inicia el proceso de pago.
- Punto de venta: En el punto de venta se retira el producto para comer en sitio o para llevar.

### 8.2.4. Comunicación

Se realizarán diversas acciones de comunicación para todos los usuarios, con estrategia y tácticas específicas en función de a quiénes queremos captar y en quiénes se quiere generar posicionamiento.

La estrategia de comunicación de *Food For Everyone* se basa en los siguientes:

- Construir audiencia.
- Posicionar en las páginas de búsqueda (Google Ads).
- Mejorar la experiencia de los consumidores.
- Construir relaciones.
- Aumentar las ventas.
- Fidelizar usuarios y clientes.



**Etapas de introducción de la marca.** A continuación, se destacan los recursos por público y por medio.

- a) Consumidores

1. Campaña de expectativa en la publicidad digital: por medio de las redes sociales se promoverá la expectativa de las personas bajo el lema “Puedes comer barato y salvar al planeta al mismo tiempo, ¿quieres intentarlo?”. Se comunicará por medio de publicidad paga de Redes Sociales.

Se dispone de un plan estructurado de acciones con duración de 3 meses en esta primera etapa de introducción.

Figura 6 Estrategia de Comunicación FFE

Estrategia	Acción	Medio
 Online	- Social Ads. Publicidad en línea promoviendo la descarga de la aplicación.	Redes Sociales (Facebook, Instagram, Twitter)
	Publicidad de Google Adwords (Remarketing de búsqueda y de Youtube).	Páginas Web y Youtube
	Email marketing. Se recogerán correos por medio de las redes sociales.	Correo electrónico
	Publicidad para páginas Web adaptada a dispositivos móviles.	Páginas Web
 Offline	Publicidad permanente en punto de venta con letreros hechos de material reciclado que indiquen que el establecimiento esta afiliado, deben tener el código QR de descarga.	Punto de Venta
	Influenciadores prueban la aplicación y gran historias para promover	Punto de Venta
	Se dará en el entrenamiento las instrucciones para uso del app a los cajeros para que lo promuevan entre los consumidores	Punto de venta

Fuente: Elaboración propia

### b) Establecimientos de Comida Rápida

Para comunicar y atraer a consumidores se realizarán acciones de relaciones públicas por medio de figuras públicas, entidades y empresas sociales del sector puedan dar a conocer la aplicación. También, se utilizará el apoyo de los inversionistas en la promoción ejecutiva en eventos del sector.

#### Herramientas de Relaciones Públicas sin costo material:

- Entrevistas
- Promociones de instituciones respetadas del sector: ADERES y ASONAHORES.
- **Eventos.** Colaboración con entidades que trabajan en favor del desperdicio de comida para la presentación de estudios, estadísticas e informes sobre la necesidad de reducción de desperdicios, reducción de la huella de carbono y hábitos de consumo responsables.

**Etapas de desarrollo de la marca.** Se usarán recursos comunicacionales que impactan ambos tipos de público serán.

#### Herramientas de Marketing digital de pago para uso general:

- Banner en Redes Sociales y publicidad recurrente.
- Google Adwords. Posicionamiento en Google.
- Videos promocionales cortos en Youtube.
- Publicidad en página Web. Banner en prensa digital o páginas relacionadas.

**Demostración de resultados o cifras relevantes.** Una vez entrada en funcionamiento se activaría una campaña de interacción e incidencia en Redes Sociales. Se pondrán las estadísticas del ahorro de emisiones y de comidas salvadas por local por persona por semana.

**Etapas de Fidelización.** Luego de haber introducido en el mercado nuestra marca, debemos continuar con la etapa de mantenimiento o fidelización detrás de convertir ese pedido inicial en un pedido frecuente y que los comentarios generen un efecto positivo que se logre reflejar en el incremento de pedidos.

La estrategia de comunicación para los usuarios estará enfocada de la siguiente manera:

- Generar más pruebas de parte de nuestro público objetivo, para incrementar el boca a boca en nuestros clientes potenciales.
- Comunicar nuestros valores como marca, nuestros aportes al cuidado del medio ambiente y la reducción de desperdicio de comida resaltando nuestra propuesta de valor y diferenciadores.
- Asociar la marca al estilo de vida de nuestro público objetivo. Generar sentimiento de identificación y pertenencia al movimiento. Utilizando influenciadores famosos que prueben la aplicación con transmisiones en redes sociales en tiempo real o vídeos. También por medios de ellos lograr más seguidores pues deben compartir la campaña.

#### a) Consumidores

##### 1. Embajadores de Food For Everyone - Actividades exclusivas

Como estrategia para el crecimiento aplicaremos una campaña a través de las redes sociales para promover que desde el App móvil y página Web las personas que ya usan la aplicación se conviertan en embajadores para evitar el desperdicio de comida de otras personas, invitando a las personas que tengan mayores pedidos realizados a participar de eventos exclusivos, a probar funcionalidades nuevas y a acceder a ofertas de temporada.

#### b) Establecimientos de Comida Rápida

Se trabajará en coordinación con los restaurantes aliados para apoyar la promoción de ofertas por medio de sus perfiles en redes sociales.

- FFE Reconocimientos y club de beneficios para fidelización de consumidores. Los consumidores de FFE podrán calificar el servicio que les ofrecen los restaurantes por su compra, al final los primeros 6 meses de uso, el restaurante con mejores calificaciones recibe publicidad especializada para su negocio y sus ofertas desde la aplicación de Food For Everyone, promoviendo que aparezcan en los primeros lugares de búsqueda.

Aparte de tener publicidad en página Web, en la página de inicio. Espacio privilegiado para establecimientos que pagan publicidad más cara.

## 9.2.5. Personas

Hemos elaborado un plan para que los usuarios puedan hacer la valoración del servicio. Tanto sobre nuestras plataformas virtuales como sobre la experiencia en los locales de restauración con los que nos

asociamos, con el fin de resolver inquietudes, errores técnicos, problemas de servicio al cliente e implementar mejoras generales en la aplicación para su futura extensión hacia otros tipos de negocio.

Nuestra política de retroalimentación con nuestros públicos externos será una valiosa herramienta para garantizar la experiencia de clientes y usuarios; a la hora de ayudar, valorar, y fidelizar con ventajas a aquellos que sufran cualquier tipo de falla en las primeras etapas del proceso por los servicios ofertados en nuestra plataforma.

Prestado el servicio, enviaremos al consumidor una rápida encuesta que podrá llenar por medio de la aplicación móvil, los comercios sin embargo la recibirán al final del día cuando hagan balance de las ganancias por los platos registrados en la aplicación. A través de ella obtendremos los siguientes resultados:

- o Conocimiento de la valoración de nuestro de la experiencia vivida.
- o Percepción del servicio recibido en el local y por medio del servicio de la plataforma.
- o Áreas de mejora en el servicio de nuestros clientes y el nuestro.

El consumidor final es el principal monitor del rol desempeñado por la aplicación. Con esta retroalimentación se pueden conducir nuestras acciones a perfeccionar el servicio que se ofrece, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la institución y favorecer alianzas que amplíen el rango de alcance.

## 9.2.6 Desarrollo Logotipo de la empresa

Figura 7 Logotipo Food For Everyone



La simbología de los colores de nuestro logo:

- o **Color amarillo.** En la cultura occidental el color amarillo tiene significados diferentes. Por un lado, es el color de la luz solar, del poder, de la acción, simboliza la fuerza, la voluntad, el estímulo También representa el optimismo, la confianza.
- o **Color rojo:** Se lo relaciona con lo físico porque es capaz de estimularnos, de acelerarnos el pulso y de provocar una reacción en nosotros.
- o **Color Aqua:** Significado del color verde agua o aguamarina: fresca; ya que está altamente relacionado con todo el mundo del agua.

## 9.7. Cronograma acciones de marketing

Tabla 4 Cronograma del Plan de Marketing FFE

Actividades		Primer año												Segundo año											
1	Diseño de Campañas y Marketing plan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Agencia publicitaria																								
	Estudio de mercado o benchmarking																								
2	Marketing en la Red	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Puesta en marcha redes sociales																								
	Campañas de publicidad Online																								
	Informes de Posicionamiento en buscadores																								
3	Marketing para Consumidor final	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Campaña apertura																								
	Colecciona Eco-Puntos																								
	Invita a tus amigos																								
4	Marketing para Establecimientos Comerciales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Mejora continua e Innovación a tu servicio																								

Fuente: Elaboración propia

## 9.8 Presupuesto

Tabla 5 Presupuesto de Marketing 2020 EFE

Presupuesto de marketing 2020 (USD)	
Actividades	2020
<b>Diseño de Campañas y Marketing plan</b>	<b>4.000</b>
Agencia publicitaria	3.000
Estudio de mercado o benchmarking	1.000
<b>Marketing en la Red</b>	<b>6,000</b>
Desarrollo de página Web	3.000
Desarrollo de redes sociales y actualizaciones	1.500
Campañas de publicidad en línea	1.000
Informes de Posicionamiento en buscadores	500
<b>Marketing para Consumidor final</b>	<b>2,750</b>
Entrevistas y comunicación para generar conocimiento	150
Campaña de expectativa	1.000
Campaña en punto de ventas	1.000
Campaña para embajadores FFE	600
<b>Marketing para Restaurantes socios</b>	<b>2,600</b>
Planificación de estrategia conjunta	100
Desarrollo de campañas publicitarias en línea	1.000
Renovación de la estrategia	1.500
<b>Total presupuesto/Año</b>	<b>15.350</b>

## 9. PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Detallamos a continuación lo que hemos definido como Plan de Gestión de Talento Humano donde se incluye una representación gráfica de la estructura de la empresa, así como, las competencias y perfiles de los cinco profesionales que integran la plantilla inicial, y la política salarial que se implementará en principio. En este apartado también se realiza una proyección de la plantilla en los cuatro años siguientes.

### 10.1 Socios

*Food for Everyone* es una empresa integrada por cinco socios, los cuales tienen una participación igualitaria en la sociedad (un 20% cada uno). Desde la constitución de la compañía cada integrante, aparte de fungir como socio, desempeña una función de acuerdo con su perfil, tanto en el área operativa, como de gestión.

### 10.2 Organigrama

Figura 8 Organigrama FFE



Como se visualiza más arriba, los cinco socios de Food for Everyone son los que componen la plantilla inicial de la compañía y por decisión colectiva, todos tienen el mismo nivel jerárquico y laboran en un ambiente colaborativo, desarrollando funciones diferenciadas de acuerdo con el perfil de cada uno.

### 10.3 Previsiones de plantilla

Tabla 6 Previsiones de plantilla FFE

Cargo	Apertura	Ejecución			
	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Dirección Social	1	1	1	1	1
Dirección de operaciones.	1	1	1	1	1
Dirección de Comunicaciones	1	1	1	1	1
Dirección de Negociación	1	1	1	1	1
Dirección Financiera	1	1	1	1	1

## 10.4 Descripción de puestos de trabajo

### **Directora Social**

Objetivo del puesto:

- Diseñar y dar seguimiento a las políticas sociales de la empresa
- Elaborar informes sobre el impacto social y ambiental de la empresa

Competencias necesarias:

- Capacidad de resolución de conflictos
- Capacidad para realizar análisis de entorno
- Buenas relaciones humanas
- Buenas habilidades comunicativas
- Ser capaz de adaptarse a los cambios que surgen en el entorno

Titulación y experiencia:

- Profesional de Trabajo Social o Responsabilidad Social Corporativa
- Más de tres (3) años de experiencia relacionada

### **Director Financiero**

Objetivo del puesto:

- Coordinar todas las tareas en el plano financiero, contable y administrativo
- Elaborar el presupuesto y dar el debido seguimiento para su cumplimiento
- Realizar los análisis financieros y las proyecciones conforme a los factores internos y externos
- Hacer las negociaciones con entidades financieras

Competencias necesarias:

- Capacidad de resolución de conflictos
- Capacidad para realizar análisis financieros
- Tener buenas destrezas comunicativas y de negociación
- Habilidad para trabajar bajo presión
- Manejo de herramientas contables

Titulación y experiencias:

- Profesional de economía, finanzas o áreas administrativas
- Con más de cinco (5) años de experiencia relacionada

### **Directora de Operaciones:**

Objetivo del puesto:

- Desarrollar las estrategias de manejo de productos y servicios de forma eficiente.
- Garantizar el crecimiento de la productividad
- Supervisar todo el desarrollo y funcionamiento de la empresa
- Gestionar la logística de las operaciones de la empresa

Competencias necesarias:

- Tener buenas habilidades comunicativas
- Suficiente capacidad para resolver conflictos
- Tener una escucha activa
- Capacidad para tomar decisiones

**Titulación y experiencia:**

- Profesional de las áreas de Administración, Economía y afines.
- Más de cinco años de experiencia en posiciones similares.

**Directora de Comunicación:****Objetivo del puesto:**

- Diseñar estrategia de comunicación interna y externa
- Implementación y monitoreo de canales de comunicación en doble vía
- Dar a conocer la empresa en diferentes escenarios
- Difundir a través de los distintos medios la labor que realiza la empresa y sus logros
- Manejar el correcto uso de la marca
- Diseñar un plan de marketing.

**Competencias necesarias:**

- Liderazgo para poder influir entre los colaboradores de la empresa y a nivel externo
- Habilidades mediáticas que permitan el correcto manejo de los diferentes medios de comunicación
- Ser dinámico y colaborativo
- Adaptabilidad que le permita adecuarse a los nuevos tiempos

**Titulación y experiencia:**

- Profesional de la Comunicación Social o Relaciones Públicas
- Mínimo tres (3) años de experiencia

**Director de Desarrollo de Negocios:****Objetivo del puesto:**

- Realizar todas las negociaciones con clientes activos y potenciales
- Diseñar una estrategia de captación de nuevos clientes
- Gestionar el equipo técnico subcontratado que dará soporte a la aplicación

**Competencias necesarias:**

- Capacidad de negociación y persuasión
- Buenas habilidades comunicativas
- Habilidades analíticas

**Titulación y experiencia:**

- Profesional de economía y negocios o carreras afines
- Más de cinco (5) años de experiencia

## 10.5 Política de Retribuciones

La plantilla estará integrada por los cinco socios de *Food for Everyone*, los cuales laborarán a tiempo parcial y recibirán una retribución correspondiente al 5% de las ventas mensuales, lo que equivale al 25% de los Ingresos totales de cada mes. Adicionalmente, recibirán un auxilio por concepto de transporte, viáticos y varios, con un valor fijo mensual, no constitutivo de salario, de 57 dólares, el cual se incrementará anualmente de acuerdo con el índice de precios al consumidor de cada año y las ganancias netas de la empresa.



## 10. PLAN FINANCIERO

Para evaluar la viabilidad del modelo de negocio descrito anteriormente, a continuación, presentamos el Plan Financiero correspondiente.

### 10.1. Plan de Inversión

#### Inmovilizado inmaterial

Son aquellos activos que se componen de derechos susceptibles de valoración económica, identificables, no físicos y de carácter no monetario.

- **Gastos de investigación y desarrollo:** Inversión a realizar por los estudios correspondientes a la producción y el funcionamiento de nuestra App, para desarrollar y fortalecer competencias técnicas, previo al desarrollo y puesta en marcha.
- **Aplicaciones informáticas:** Erogaciones en las que incurriremos por el desarrollo y puesta en producción de nuestra App. Lo cual será contratado con un desarrollador (proveedor principal).
- **Licencia de Software:** Gastos asociados a adquisición de licencias para la puesta en producción y funcionamiento de nuestra App.
- **Gastos de Constitución y Ampliación Capital:** Son aquellos en los que hay que incurrir de forma obligatoria para crear *Food for Everyone* desde cero.
- **Plan de Marketing:** Contempla los gastos estimados para publicitar y dar a conocer la plataforma de *Food for Everyone* y sus beneficios

#### Inmovilizado material

Está constituido por elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles.

- **Inmueble:** Para la puesta en marcha y durante el primer año de operación, no requeriremos oficina, pues se trabajará principalmente de forma remota (trabajo desde casa, teletrabajo). A partir del segundo año y de acuerdo con los resultados del primer año, operaremos cada vez que se requiera en una oficina en alquiler bajo el concepto de *Co-Working*, incluyendo mobiliario y servicios públicos (luz, telefonía, internet, servicios generales, etc) y de esta forma no incurriremos en gastos de adquisición de bienes muebles.
- **Equipo informático:** De igual forma, para el primer año, el equipo de trabajo utilizará sus equipos personales de cómputo y comunicaciones. A partir del segundo año y de acuerdo con resultados y necesidades operacionales, adquiriremos ordenadores portátiles en los que el equipo de trabajo realizará sus operaciones administrativas, de monitoreo, marketing y generación de reportes, entre otras.

Tabla 7 Plan de inversiones Food For Everyone

Inversión Inicial		Valor de las aportaciones (U\$)	
Inmovilizado inmaterial	Aplicaciones informáticas	\$	2.509,47
	Gastos de Constitución y Ampliación Capital	\$	1.114,58
	Investigación & Desarrollo	\$	501,89
	Plan de Marketing	\$	290,72
	Licencia de Software	\$	200,76
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>4.617,42</b>

Fuente: Elaboración propia

## 10.2. Plan de Financiación

### Activo Circulante

Para poner en marcha *Food for Everyone* constituiremos una sociedad compuesta inicialmente por cinco integrantes con aportes iguales, con los cuales se cubrirá en un 100% la inversión inicial estimada.

Tabla 8 Plan de financiación (U\$) Food For Everyone

Concepto	Composición accionaria (U\$)
Número de socios	5
Aporte de cada socio	\$923,48
Aporte total socios	\$4.617,42

## 10.3. Previsión de Ingresos y Gastos

En este acápite se presentan los ingresos estimados para el primer año de operación de la App *Food for Everyone*, previendo que los dos primeros meses serán de posicionamiento y contemplando un crecimiento escalonado por gestión comercial, así como por los periodos de vacaciones en República Dominicana.

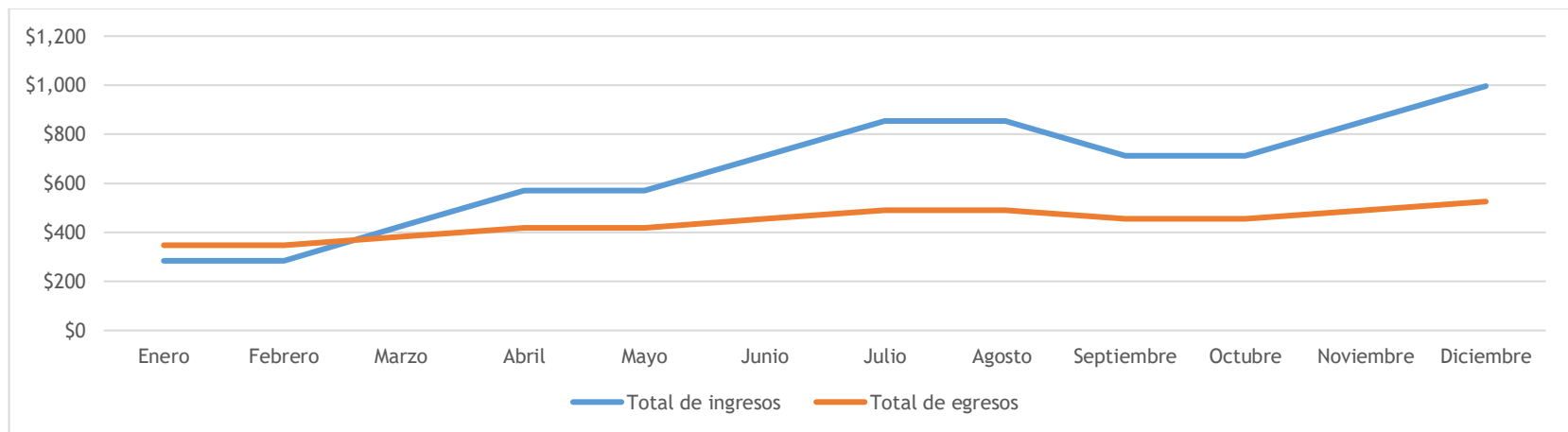
Así mismo, se estiman unos gastos variables mensuales, correspondientes a una comisión del 5% para cada uno de los socios, quienes a su vez conformarán el equipo de trabajo, sujeta a las ventas de cada mes, adicional a unos costos fijos asociados a la operación, por concepto de transporte y viáticos, entre otros, más unos gastos financieros, correspondientes a la administración que nos cobraría una entidad financiera por la realización de transacciones electrónicas a través de nuestra plataforma.

Tabla 9 Previsión de Ingresos y Gastos - Año 2020 (U\$)

Cuenta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Acumulado
<b>Ingresos</b>													
Ventas	\$284	\$284	\$428	\$570	\$570	\$712	\$854	\$854	\$712	\$712	\$854	\$996	\$7.83
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$284</b>	<b>\$284</b>	<b>\$428</b>	<b>\$570</b>	<b>\$570</b>	<b>\$712</b>	<b>\$854</b>	<b>\$854</b>	<b>\$712</b>	<b>\$712</b>	<b>\$854</b>	<b>\$996</b>	<b>\$7.83</b>
<b>Egresos</b>													
Comisión por ventas	\$71	\$71	\$107	\$143	\$143	\$178	\$214	\$214	\$178	\$178	\$214	\$249	\$1.96
Gastos financieros	\$49	\$49	\$49	\$49	\$49	\$49	\$49	\$49	\$49	\$49	\$49	\$49	\$591
Transporte, viáticos, varios	\$227	\$227	\$227	\$227	\$227	\$227	\$227	\$227	\$227	\$227	\$227	\$227	\$2.73
<b>Total de egresos</b>	<b>\$348</b>	<b>\$348</b>	<b>\$384</b>	<b>\$419</b>	<b>\$419</b>	<b>\$455</b>	<b>\$490</b>	<b>\$490</b>	<b>\$455</b>	<b>\$455</b>	<b>\$490</b>	<b>\$526</b>	<b>\$5.28</b>
<b>Total acumulado</b>	<b>(\$63)</b>	<b>(\$63)</b>	<b>\$45</b>	<b>\$151</b>	<b>\$151</b>	<b>\$258</b>	<b>\$364</b>	<b>\$364</b>	<b>\$258</b>	<b>\$258</b>	<b>\$364</b>	<b>\$471</b>	<b>\$2.56</b>

Fuente Elaboración propia

Gráfico 8 Flujo de Caja Mensual - Año 2020 (U\$)



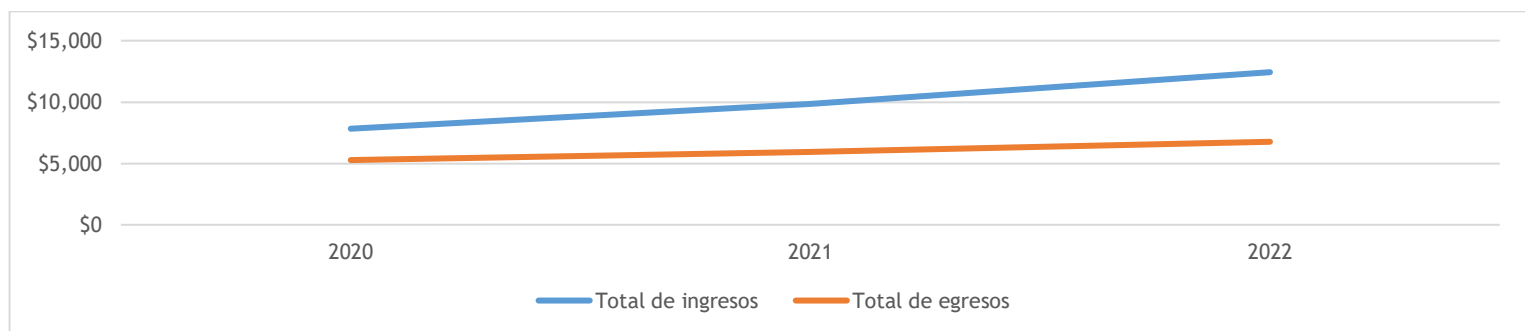
Fuente Elaboración propia

Tabla 10 Flujo de Caja Anual (US\$)

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$0	\$7.83	\$9.87	\$12.43
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$0</b>	<b>\$7.83</b>	<b>\$9.87</b>	<b>\$12.43</b>
Inversión Inicial (Capital social)	\$4.62	\$0	\$0	\$0
Comisión a equipo de trabajo por ventas	\$0	\$1.96	\$2.47	\$3.11
Gastos financieros	\$0	\$591	\$620	\$651
Transporte, viáticos, varios personal	\$0	\$2.73	\$2.86	\$3.01
<b>Total de egresos</b>	<b>\$4.62</b>	<b>\$5.28</b>	<b>\$5.95</b>	<b>\$6.77</b>
<b>Total Acumulado por año</b>	<b>(\$4.62)</b>	<b>\$2.56</b>	<b>\$3.92</b>	<b>\$5.67</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9 Flujo de Caja Anual (US\$).



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Cálculo VAN y TIR (U\$)

Inversión inicial	\$4.617,42
Tasa	0.1
VAN	15.717
TIR	84,61%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de mercado realizado se pudo identificar que, producto del promedio de los siete (7) platos que un restaurante de comidas rápidas está dejando de vender y se convierten en desechos, se obtienen pérdidas mensuales cercanas a los \$1.000. Se estima que el valor total de pérdidas de los 186 establecimientos interesados es de 184.884 dólares en un mes equivale a 25 días, teniendo en cuenta días de cierre de los restaurantes.

Tabla 12 Pérdidas estimadas de los restaurantes por platos desechados (U\$)

Promedio de platos desperdiciados al día por un restaurante	7
Valor promedio de un plato desechado	\$5,68
Pérdida diaria de un restaurante por platos desechados	\$39.76
<b>Pérdida mensual por platos desechados por restaurante</b>	<b>\$ 994,00</b>
Restaurantes interesados en la App	186
Promedio de platos desperdiciados al día por todos los restaurantes interesados en la App	1302
Valor de pérdida diaria de los restaurantes interesados por platos desechados	\$7.395,36
Valor de pérdida mensual por platos desechados	\$184.884,00

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, nuestra propuesta de valor, en términos económicos, se resume en que por cada plato preparado que un restaurante deja de vender y que al desecharlo estaría dejando de recibir el 100% de su valor, al ofrecerlo a través de nuestra App, lo estaría vendiendo con un 50% de descuento, más un 10% de comisión a pagar a *Food for Everyone*, con lo cual estaría recibiendo el 45% del valor de ese plato en lugar del 0%, lo que representaría al final del ejercicio pérdidas para el establecimiento.

Tabla 13 Ingreso de los restaurantes por plato vendido a través de Food for Everyone (U\$)

Precio promedio de un plato	\$5,68
Porcentaje de descuento por venta de un plato a través de la App	50%
Precio promedio de venta de un plato a través de la App	\$2,84
Porcentaje de comisión a pagar a Food for Everyone	10%
Comisión a pagar a Food for Everyone por venta de un plato a través de la App	\$0,28
Ingreso promedio a percibir por un restaurante por cada plato vendido a través de Food for Everyone	\$2,56
Porcentaje que deja de perder un restaurante por cada plato vendido a través de Food for Everyone	45%

Fuente: Elaboración propia

## 10.4. Análisis Económico - Financiero

Teniendo en cuenta que la inversión inicial requerida será asumida en su totalidad por los 5 socios, al ser un aporte razonable y con el cual se cubrirá principalmente lo correspondiente al desarrollo de la aplicación, por parte de un tercero, y a que para el primer año de implementación, tal y como suelen desarrollarse emprendimientos similares, no se incurrirá en gastos materiales por concepto de alquiler o adquisición de bienes muebles o inmuebles y que los mismos socios fungirán como equipo de trabajo y percibirán una comisión del 5% sujeta a las ventas mensuales, no se estiman unas erogaciones significativas.

Por otro lado, y producto del análisis realizado, en el cual se identificó un mercado potencial importante, tanto a nivel de establecimientos comerciales interesados como en clientes potenciales (la demanda supera ampliamente la oferta), se estima un volumen de ventas con el que se espera recuperar la inversión inicial en el segundo año de implementación.

Al tratarse de productos que serán ofrecidos, a través de *Food for Everyone*, por restaurantes reconocidos en República Dominicana (inicialmente en Santo Domingo) y que generan la confianza en el cliente de que los productos a adquirir están en óptimas condiciones para el consumo y la disminución en la calidad es mínima en comparación con lo atractivo del descuento ofrecido, se proyecta un incremento del 20% en las ventas a partir del segundo año de implementación, con lo cual se espera reinvertir en la definición e implementación de estrategias para ampliar el mercado, buscando llegar a otras ciudades de República Dominicana y lograr la vinculación de nuevas cadenas de restaurantes.

Teniendo en cuenta que el *core* de estos restaurantes es poder vender sus alimentos frescos al precio full y la solución que ofrecemos es una alternativa para buscar vender aquellos productos que no se lograron vender en el día y que el establecimiento no quisiera desechar, y a su vez recuperar al menos los costos de producción de los mismos. Nuestra intención es poder incrementar el número de establecimientos inscritos y no que estos aumenten el volumen de productos no vendidos a precio full.

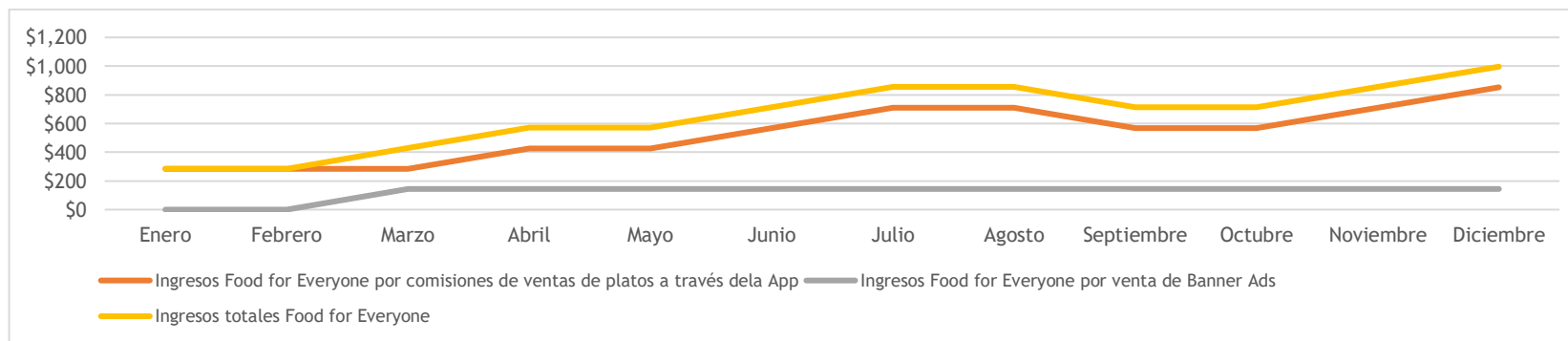
Adicionalmente, como fuente complementaria de ingresos y tras haber validado el interés de los restaurantes en pautar publicidad a través de nuestra App, ofreceremos el servicio de pauta digital a través de *Banner Ads*, con lo cual, estos establecimientos e incluso aquellos que no utilicen la plataforma para vender sus productos en descuento, podrán pautar publicidad asociada principalmente con su desempeño en asuntos sociales y ambientales como compañía, buscando que haya coherencia con la filosofía de *Food for Everyone*. Los ingresos por este concepto, los cuales estimamos empezar a percibir a partir del tercer mes de puesta en marcha de nuestra App, representarán aproximadamente el 18% de los ingresos totales de *Food for Everyone*.

Tabla 14 . Proyección mensual de ventas - Año 2020 (U\$)

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2020
Cantidad de platos a vender a través de la App	1000	1000	1000	1500	1500	2000	2500	2500	2000	2000	2500	3000	22500
Precio promedio de los platos a vender a través del App	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3
Ingreso total establecimientos por ventas a través de la App	\$2.841	\$2.841	\$2.841	\$4.261	\$4.261	\$5.682	\$7.102	\$7.102	\$5.682	\$5.682	\$7.102	\$8.523	\$63.920
Comisión Food for Everyone	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ingresos Food for Everyone por comisiones de ventas de platos a través de la App	\$284	\$284	\$284	\$426	\$426	\$568	\$710	\$710	\$568	\$568	\$710	\$852	\$6.39
Cantidad Banner Ads a vender	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Valor Banner Ads	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$1.727
Ingresos Food for Everyone por venta de Banner Ads	\$0	\$0	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$1.439
<b>Ingresos totales Food for Everyone</b>	<b>\$284</b>	<b>\$284</b>	<b>\$428</b>	<b>\$570</b>	<b>\$570</b>	<b>\$712</b>	<b>\$854</b>	<b>\$854</b>	<b>\$712</b>	<b>\$712</b>	<b>\$854</b>	<b>\$996</b>	<b>\$7.831</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10 Proyección mensual de ventas - Año 2020 (U\$)



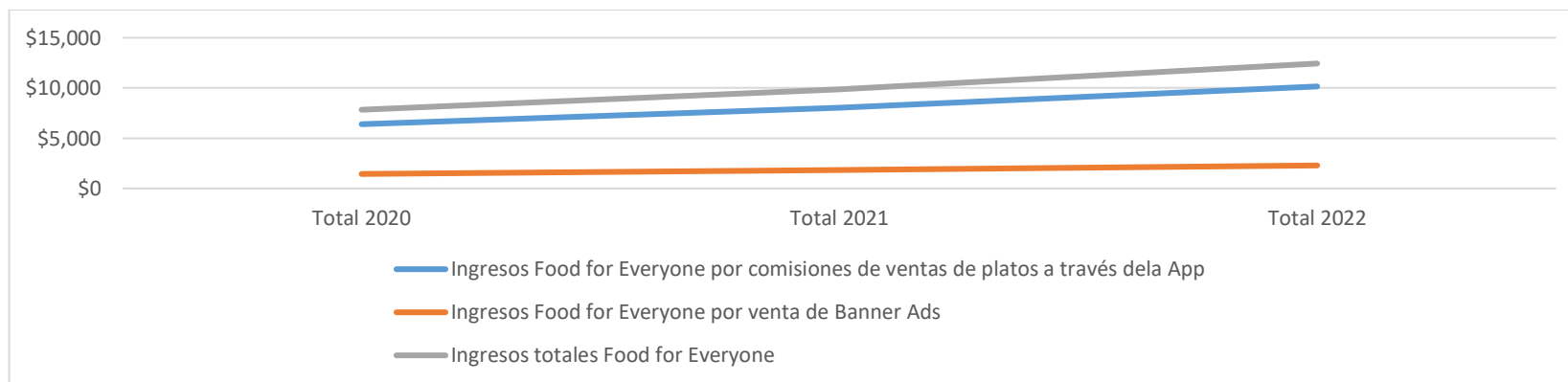
Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Proyección anual de ventas 2020 - 2022 (U\$)

Concepto	Total 2020	Total 2021	Total 2022
Ingresos Food for Everyone por comisiones de ventas de platos a través de la App	\$6.39	\$8.05	\$10.15
Ingresos Food for Everyone por venta de Banner Ads	\$1.44	\$1.81	\$2.29
<b>Ingresos totales Food for Everyone</b>	<b>\$7.83</b>	<b>\$9.87</b>	<b>\$12.43</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11 Proyección anual de ventas 2020 - 2022 (U\$)



**Nota:** Se contempla un incremento anual del 5% en el valor de los productos a ofertar a través de nuestra App, al igual que del servicio de *Banner Ads*, por concepto del aumento anual del índice de precios al consumidor.

De acuerdo con las proyecciones realizadas, las cuales partieron de un estudio de mercado riguroso y detallado, en el que se contempló la percepción e interés, tanto de establecimientos como de clientes potenciales, y se analizaron indicadores financieros, así como aspectos legales, ambientales, demográficos y de entorno, podemos concluir que el proyecto Food for Everyone es una idea de negocio social y ambientalmente responsable, totalmente viable económicamente, como lo soportan las cifras arriba detalladas, y con una filosofía que busca aportar al desarrollo sostenible.



## 11. CREACIÓN DE VALOR AMBIENTAL

Adicional a crear valor financiero y monetario, la aplicación por su estrategia de comercialización, crea valor ambiental para sus usuarios y la sociedad en general, tomando como referencia la proyección de la cantidad de platos que se comercializaran al año 2020, se puede calcular la cantidad de CO<sub>2</sub>eq que se evita emitir por la comercialización de los platos en la plataforma, esto se calcula por medio de un peso aproximado por plato junto con factores de emisión y poder de calentamiento global dados por el IPCC y el GHG Protocol en sus diferentes herramientas.

A continuación, se muestra la memoria de cálculo de estos parámetros y los resultados:

Tabla 16 Cálculo Emisión Gases Efecto Invernadero

Mes	Platos	Peso aproximado (kg)	Factor de emisión (Kg CH <sub>4</sub> /kg)	Poder de calentamiento global GWP (Kg CO <sub>2</sub> eq/kg CH <sub>4</sub> )	Emisiones evitadas (kg CO <sub>2</sub> eq)	Emisiones evitadas acumuladas (tCO <sub>2</sub> eq)
Enero	1000	0,5	0,144	25	1800	1,8
Febrero	1000	0,5	0,144	25	1800	3,6
Marzo	1000	0,5	0,144	25	1800	5,4
Abril	1500	0,5	0,144	25	2700	8,1
Mayo	1500	0,5	0,144	25	2700	10,8
Junio	2000	0,5	0,144	25	3600	14,4
Julio	2500	0,5	0,144	25	4500	18,9
Agosto	2500	0,5	0,144	25	4500	23,4
Septiembre	2000	0,5	0,144	25	3600	27
Octubre	2000	0,5	0,144	25	3600	30,6
Noviembre	2500	0,5	0,144	25	4500	35,1
Diciembre	3000	0,5	0,144	25	5400	40,5
Total	22500	0,5	0,144	25	40500	

Gráfico 5. Proyección de Emisiones Evitadas Acumuladas Anual. Fuente propia



## 12. GESTIÓN DEL TIEMPO

Actividad	Responsable	2019		2020																
		Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic						
Contratación Desarrollador App	Director de Desarrollo de Negocios																			
Desarrollo, pruebas y ajustes a la App	Director de Desarrollo de Negocios y Desarrollador																			
Adquisición de licencias	Director Social y Director Financiero																			
Desarrollo de publicidad	Director de Comunicaciones																			
Constitución y registro de la empresa	Director Social y Director Financiero																			
Puesta en marcha de la App (producción)	Director de Desarrollo de Negocios y Desarrollador																			
Divulgación de la marca (publicidad)	Director de Comunicaciones																			
Campañas comerciales (descuentos)	Director de Comunicaciones																			
Gestión comercial con restaurantes	Todos los Directores																			
Seguimiento al plan financiero	Director Financiero																			
Seguimiento al desempeño del equipo y ambiente laboral	Director de Recursos Humanos																			
Seguimiento a la campaña de Marketing	Director de Comunicaciones																			
Seguimiento, acompañamiento y fidelización de restaurantes	Director de Desarrollo de Negocios y Director Social																			
Atención de PQRS de clientes	Director de Comunicaciones y Director Social																			
Reuniones internas de seguimiento	Todos los Directores																			
Reuniones de esparcimiento e integración	Director de Recursos Humanos																			
Monitoreo al funcionamiento de la App y mantenimiento	Director de Desarrollo de Negocios y Desarrollador																			

## 13. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Y. (2019, 3 septiembre). Usuarios de Internet en República Dominicana aumentaron un 7% a 2019. Recuperado de <https://www.eldinero.com.do/89156/usuarios-de-internet-en-republica-dominicana-aumentaron-un-7-a-2019/>

Digital 2018 Dominican Republic (January 2018). (2018, 12 octubre). Recuperado de <https://es.slideshare.net/DataReportal/digital-2018-dominican-republic-january-2018>

Diputados aprueban ley que busca reducir pérdida y desperdicio de alimentos - Z 101 Digital. (2019, 6 noviembre). Recuperado de <https://z101digital.com/diputados-aprueban-ley-que-busca-reducir-perdida-y-desperdicio-de-alimentos-2/>

EFDB - Basic Search. (s.f.). Recuperado de [https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/EFDB/find\\_ef.php?ipcc\\_code=4.A.1](https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/EFDB/find_ef.php?ipcc_code=4.A.1)

El Caribe (19 de febrero 2019). RD desperdicia más de 57.2 millones de kilos de comida. Recuperado de: <https://m.elcaribe.com.do/2019/02/19/rd-desperdicia-mas-de-57-2-millones-de-kilos-de-comida/>

EmpresaActual. (2018, 3 mayo). Las pizzerías y el servicio delivery siguen acelerando el mercado de la comida rápida. Recuperado de <https://www.empresaactual.com/mercado-comida-rapida/>

Food wastage footprint & Climate Change. (s.f.). Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-bb144e.pdf>

García, A. C. (2016). ¿Desechados por “feos”? Nueva plataforma europea contra las pérdidas y el desperdicio de alimentos. Revista CESCO de Derecho de Consumo, (20), 110-133.

Gascón, J. (2018). Comida no comida. Un análisis del desperdicio de alimentos desde la agroecología. Polisemias de la alimentación: Salud, desperdicio, hambre y patrimonio. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Leyes. (s.f.). Recuperado de <https://indotel.gob.do/telecomunicaciones/comercio-electronico/marco-legal/leyes/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO].(2014) Pérdida de Alimentos en República Dominicana. Recuperado de: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/FAO-countries/Republica\\_Dominicana/docs/Presentacion\\_Final\\_Perdida\\_Alimentos\\_RD\\_Octubre\\_2014.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO-countries/Republica_Dominicana/docs/Presentacion_Final_Perdida_Alimentos_RD_Octubre_2014.pdf)

Proyecto de Ley de Comercio Electrónico en República Dominicana - Mite Nishio. (2001, 13 junio). Recuperado de <http://mitenishio.com/2001/06/proyecto-de-ley-de-comercio-electronico.html>

Pérdida y desperdicio de alimentos. (s.f.). Recuperado de <http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/es/>

Redacción elDinero. (2017, 12 enero). 65% de estudiantes universitarios consume comida rápida excesivamente. Recuperado de <https://www.eldinero.com.do/35106/un-65-de-los-estudiantes-universitarios-consume-comida-rapida-de-manera-excesiva/>

UNAPEC. (s.f.). Leyes y Normas que Rigen El Comercio Electrónico en La República Dominicana. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/50366364/Leyes-y-Normas-que-Rigen-El-Comercio-Electronico-en-La-Republica-Dominicana>

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### Ponderación de la hipótesis para validación del modelo de negocio.

No.	Hipótesis	Dirigida a	Criticidad	Incertidumbre
1	Creo que un 60% de los establecimientos de comida rápida han ofrecido descuentos o preparan platos a base de productos próximos a vencerse.	Establecimientos de comida rápida	4	4
2	Creo que el 60% de los establecimientos de comida rápida están desechando más de 15 platos durante una semana.	Establecimientos de comida rápida	5	5
3	Creo que el 60% de los compradores han adquirido promociones de platos próximos a caducar.	Establecimientos de comida rápida Consumidores	5	3
4	Creo que un 60% de los clientes de los establecimientos de comida rápida han consumido platos próximos a vencerse.	Consumidores	5	5
5	Creo que el interés por comprar platos próximos a vencerse depende del valor del descuento ofrecido por los establecimientos de comida rápida.	Consumidores	5	4
6	Creo que el 70% de usuarios de los establecimientos de comida rápida cuentan con teléfonos móviles e internet y usan las redes sociales para seguir a estos comercios, a fin de enterarse de promociones.	Consumidores	3	4
7	Creo que el 40% de los compradores de los establecimientos de comida rápida se fijan en el estado del plato a la hora de comprar.	Consumidores	2	3
8	Creo que en República Dominicana (RD) no existe actualmente una normatividad referente a la comercialización de platos próximos a vencerse o a la gestión de estos residuos caducados.	Legislación	2	3
9	Creo que el Ministerio de la Presidencia de RD está destinando esfuerzos hacia el cumplimiento del ODS 2 en línea con el propósito de este proyecto.	Legislación	4	4
10	Creo que el 70% de los establecimientos de comida rápida están dispuestos a alistar y vender platos próximos a caducarse en vez de darlos a entidades como banco de alimentos.	Establecimientos de comida rápida	5	5
11	Creo que menos del 70% de los establecimientos de comida rápida en República Dominicana cuenta con políticas de RSC o iniciativas tendientes a apoyar iniciativas sociales o está interesado en contar con iniciativas de este tipo.	Establecimientos de comida rápida	5	4
12	Creo que más del 60% de los establecimientos de comida rápida en República Dominicana valoraría el impacto positivo en reputación al trabajar en iniciativas sociales.	Establecimientos de comida rápida	4	4
13	Creo que al menos el 60% de los compradores en establecimientos de comida rápida acuden a estos una vez a la semana.	Consumidores	5	4
14	Creo que el 50% de los productos comprados en establecimientos de comida rápida corresponden a productos perecederos.	Establecimientos de comida rápida	4	4
15	Creo que un 60% de los establecimientos de comida rápida han ofrecido descuentos o preparan platos a base de productos próximos a vencerse.	Establecimientos de comida rápida	5	3
16	Creo que la distancia de movilización que están dispuestos a realizar los consumidores es directamente proporcional a el descuento del producto	Consumidores	NA	NA

### Anexo 2.

Cálculo de la muestra para primeras encuestas de evaluación del modelo de negocio. Se evaluó entre 70 personas.

**Datos - leyenda**

n	es el tamaño de la muestra	?
Z	es el nivel de confianza 95%	1.96
p	probabilidad de éxito 5%	95%
q (1-p)	probabilidad fracaso	5%
N	es el tamaño de la población	189,208
e	error de estimación	0.05

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{34525.91901}{473.199976}$$

$$n = \frac{72.96}{}$$

**Anexo 3.**

Elaboramos dos cuestionarios con preguntas sencillas y rápidas para etapa de validación con **entrevistas** en campo con la prueba del modelo de negocio (demo de la aplicación) para establecimientos y consumidores finales segmentados.

a) Establecimientos

Nombre del local \*

Texto de respuesta corta

¿El local estaría interesado en hacer parte de FFE? \*

Sí

No

¿Cuántos platos está desperdiciando diariamente? (en la actualidad) \*

- Menos de 3
- Entre 3 y 5
- Entre 5 y 8
- Más de 8

¿Cuál es el valor promedio de los platos desechados? \*

- Menos de \$200
- Entre \$200 y \$400
- Entre \$400 y \$600
- Más de \$600

¿Con cuanto descuento estaría dispuesto a poner los platos en la plataforma? \*

- Menos del 25%
- Entre el 25% y el 50%
- Entre el 50% y el 75%
- Más del 75%

Si está interesado en la plataforma, ¿Estaría dispuesto a pagar un valor reducido para incluir publicidad de su local en la plataforma? \*

- Sí
- No
- No sabe

## b) Consumidores finales

¿Cuál es tu rango de edad? \*

- Menor a 20 años
- Entre 20 y 25 años
- Entre 25 y 30 años
- Más de 30 años

¿Estas interesado en el app y sus descuentos? \*

- Sí
- No

¿Cuál es tu nivel de ingresos? \*

Bajo

Medio

Alto

---

¿Con qué frecuencia estarías dispuesto a comprar platos en descuento? \*

Al menos una vez a la semana

Entre dos y tres veces a la semana

Más de tres veces a la semana

---

¿Con qué descuento estarías dispuesto a comprar platos que los locales deben desechar porque no vendieron en el día? \*

Menos del 25%

Entre el 25% y el 50%

Entre el 50% y el 75%

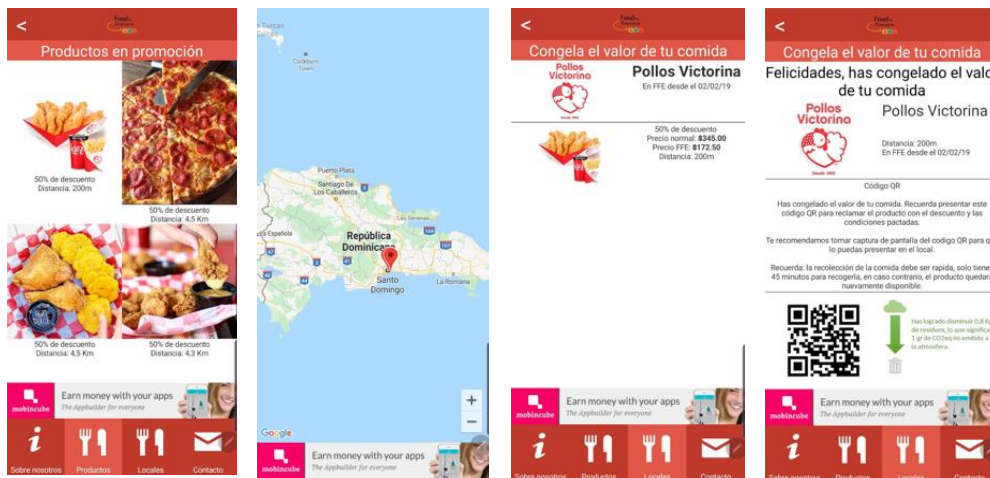
Más del 75%

---

Por favor complete con su email

Texto de respuesta corta  
.....

### Fotos del video



Anexo 4.

Artes para redes sociales del plan de marketing.

a) Campaña de expectativa

b) Etapa de desarrollo

