

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN EN
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

Viabilidad de Kigüi en el mercado colombiano para
disminución del desperdicio de alimentos

AUTOR: ELIZABETH LONDOÑO TAMAYO

TUTOR: MARÍA DE LOS ÁNGELES FERRER

DICIEMBRE, 2024

Resumen

La presente investigación analiza la viabilidad y sostenibilidad de la expansión de Kigüi, una startup de triple impacto, en el mercado colombiano como solución para reducir el desperdicio de alimentos. Este análisis parte de la pregunta de investigación: ¿Qué tan viable y sostenible es la expansión de Kigüi en el mercado colombiano como solución para reducir el desperdicio de alimentos? y se estructura para evaluar su modelo de negocio, el entorno competitivo, y las oportunidades y desafíos en Colombia.

Para abordar este objetivo, se utilizó una metodología basada en la revisión de fuentes secundarias confiables, aplicando herramientas como el análisis FODA, las 5 fuerzas de Porter y el marco PESTEL, junto con una estimación del tamaño del mercado utilizando las métricas TAM, SAM y SOM. Estas metodologías permitieron analizar tanto las fortalezas internas del modelo de negocio de Kigüi como las dinámicas externas del mercado colombiano, incluyendo su contexto económico, social y regulatorio.

El análisis reveló que Kigüi cuenta con un modelo de negocio escalable y diferenciado, respaldado por tecnologías como Big Data e inteligencia artificial, que optimizan la venta de productos próximos a vencer. En mercados como México y Argentina, Kigüi ha demostrado crecimiento sostenido, con un incremento anual en usuarios del 35% y ventas por \$1,2 millones de dólares en 2023. Estas fortalezas posicionan a la startup como un actor prometedor en el mercado colombiano, donde las tendencias hacia el consumo sostenible y la sensibilidad al precio presentan una oportunidad significativa.

No obstante, también se identificaron desafíos importantes, como la dependencia de alianzas con minoristas y la necesidad de educar a los consumidores en regiones menos

familiarizadas con este modelo. La competencia, aunque presente, muestra deficiencias que Kigüi puede capitalizar para diferenciarse.

En conclusión, Kigüi tiene un alto potencial para ingresar al mercado colombiano y consolidarse como líder en sostenibilidad alimentaria. Para ello, se recomienda una estrategia combinada de marketing digital y tradicional, una oferta inicial sólida de minoristas aliados y la implementación de programas de educación y fidelización del consumidor. Con estas acciones, Kigüi podrá maximizar su impacto económico, social y ambiental, y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave: Innovación en cadena de suministro, gestión de excedentes de minoristas, startup de triple impacto.

Índice

1. Introducción.....	5
1.1 Problema de investigación.....	5
1.2 Objetivo general.....	7
1.2.1 Objetivos específicos.....	7
1.3 Metodología.....	7
1.3.1 Análisis PESTEL.....	8
1.3.2 Análisis de la competencia.....	9
1.3.4 Análisis FODA.....	9
1.3.5 Análisis del modelo de negocio utilizando el Business Model Canvas.....	9
1.3.6 Análisis de mercado aproximado.....	10
2. Marco teórico.....	11
2.1 Innovación para resolver problemas sociales.....	11
2.2 La cadena de suministro, una oportunidad para innovar.....	12
2.3 Big data e inteligencia artificial, dos tecnologías para entender y solucionar problemas complejos.....	14
2.4 El precio y su influencia en el comportamiento del consumidor.....	14
2.5 Adopción tecnológica y crecimiento de mercado.....	17
3. Análisis.....	18
3.1. Modelo de negocio de Kigüi.....	18
3.1.1. Propuesta de valor.....	18
3.1.2. Segmentos de clientes.....	19
3.1.3. Canales de distribución.....	19
3.1.4. Relación con el cliente.....	20
3.1.5. Actividades clave.....	21
3.1.6. Recursos clave.....	21
3.1.7. Socios clave.....	21
3.1.8. Estructura de costos.....	22
3.1.9. Fuentes de ingresos.....	22
3.2 Crecimiento de la startup e impacto en los problemas que busca resolver.....	23
3.3 Análisis FODA y PESTEL de Kigüi en Colombia.....	24
3.4 Análisis de la competencia.....	29
3.4.1. Aplicaciones móviles y plataformas digitales.....	29
3.4.2 Programas de descuento propio de supermercados.....	35
3.5. Potencial de Kigüi para recibir una nueva inversión.....	36
4. Conclusiones.....	38
5. Referencias bibliográficas.....	42

1. Introducción

Kigüi es una solución innovadora que, a través de una plataforma digital basada en inteligencia artificial y big data, incentiva la compra de productos alimenticios próximos a vencer en tiendas y supermercados mediante descuentos y precios especiales. Esto optimiza la gestión de inventarios, reduce las pérdidas de las empresas, hace que la comida sea más accesible para las personas (impactando de forma positiva el problema de la inseguridad alimentaria) y promueve prácticas de consumo sostenibles.

La propuesta de este tema, además de alinearse con el enfoque de la Especialización en gestión de la innovación y, específicamente, con materias como Innovación digital y negocios, Economía y finanzas, Teoría de la innovación I, Innovación en la cadena de suministro y Mercadotecnia para la innovación, se vincula con asuntos que son de interés personal y profesional como la innovación social y el potencial que tienen las empresas de generar valor económico y social al mismo tiempo.

1.1 Problema de investigación

Cada año en Colombia se desperdician aproximadamente 9,76 millones de toneladas de alimentos, lo que equivale al 34% de la oferta nacional (Naciones unidas, 2024).

Según una investigación de la Revista Semana:

Del total de alimentos perdidos y desperdiciados, el 64% corresponde a pérdidas ocasionadas en las etapas de producción, poscosecha, almacenamiento y procesamiento industrial, mientras que el 36% restante corresponde a desechos que se generan en las etapas de distribución, venta y en el consumo de los hogares, según cifras del Departamento Nacional de Planeación (2022).

El problema del desperdicio de alimentos representa para las empresas productoras y minoristas en Colombia una pérdida económica directa considerable y tiene impactos ambientales y sociales. En términos económicos, estas empresas pierden entre un 12% y un 49% de sus productos en diferentes categorías, como frutas, verduras, lácteos y cárnicos, debido a la expiración de productos en los puntos de venta y durante el almacenamiento (Departamento Nacional de Planeación, 2022; Banco de Alimentos Cali, 2023). Esto se traduce en pérdidas financieras significativas y un aumento en los costos operativos relacionados con la eliminación de productos no vendidos (Semana, 2024).

Adicionalmente, el proceso de eliminación incrementa la huella de carbono de dichas empresas al contribuir a problemáticas ambientales debido a la emisión de gases de efecto invernadero, la ineficiencia del uso de recursos naturales y la degradación del suelo. Dicho impacto ambiental genera riesgos reputacionales y legales, debido a la “Ley anti-desperdicios” que hay en Colombia.

Esta pérdida masiva, además de tener consecuencias ambientales y económicas, también tiene una arista social y se llama seguridad alimentaria, ya que en un país en donde la inseguridad alimentaria moderada o grave es del 28% (Vanegas, 2023), desechar comida en buen estado parece una incongruencia. De acuerdo con una investigación liderada por el diario El País, esta situación es particularmente grave en regiones como la Costa Atlántica, donde departamentos como Córdoba, Sucre y La Guajira presentan índices muy altos de pobreza y hambre.

Bajo este contexto, la pregunta que busca responder esta investigación es: ¿Qué tan viable y sostenible es la expansión de Kigüi en el mercado colombiano como solución para reducir el desperdicio de alimentos?

1.2 Objetivo general

Evaluar las oportunidades de expansión de Kigüi al mercado colombiano y su potencial de impacto social, ambiental y económico en dicho territorio.

1.2.1 Objetivos específicos

- Entender el modelo de negocio y la propuesta de valor de la plataforma para sus stakeholders.
- Estudiar su proceso de crecimiento y la forma como ha logrado introducirse en otros mercados.
- Analizar las posibilidades que tendría Kigüi de recibir capital en una nueva ronda de inversión, a fin de adquirir los recursos necesarios para llegar a Colombia.
- Explorar los desafíos, oportunidades y amenazas que tendría esta en un mercado como el colombiano.
- Analizar su potencial de impacto social, ambiental y económico, de acuerdo con lo que ha logrado en otros países.

1.3 Metodología

Para realizar el **estudio de caso** sobre la viabilidad de la expansión de la startup al mercado colombiano y su potencial para recibir más inversión, se emplearán varias metodologías que permitan:

- **Describir y analizar** la situación actual de la startup, incluyendo su modelo de negocio, estrategia tecnológica, impacto social y ambiental, y desempeño financiero.
- **Evaluar** cómo estas características podrían adaptarse y funcionar en el mercado colombiano, considerando las particularidades del entorno local.

- **Identificar** las oportunidades y desafíos que la startup enfrentaría al expandirse a Colombia, y cómo estos se alinean con las tendencias del mercado y las expectativas de los consumidores colombianos.

Todo esto basado en la información disponible sobre la empresa, datos cualitativos y cuantitativos a partir de fuentes secundarias, como informes de la industria, estudios de mercado, artículos académicos, y datos que estén públicos sobre la operación de Kigüi en otros mercados.

El estudio de caso se complementará con varias metodologías adicionales para proporcionar un análisis más profundo:

1.3.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se utilizará para evaluar los factores externos que pueden influir en la operación de una startup en Colombia. Esta metodología permite un examen detallado de las **dimensiones Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales** que podrían afectar la expansión de la empresa. Por ejemplo, se analizarán las políticas gubernamentales y el marco regulatorio relacionado con la gestión de residuos y la sostenibilidad; las tendencias económicas, como el poder adquisitivo y la inflación, que podrían afectar el comportamiento del consumidor; y la aceptación social de productos sostenibles. Además, se examinará la infraestructura tecnológica disponible en Colombia, así como las normas ambientales y legales que la startup debe cumplir para operar en este mercado (Morrison, 2012).

1.3.2 Análisis de la competencia

Para identificar las oportunidades y amenazas que la startup podría enfrentar en Colombia, se llevará a cabo un análisis de la competencia utilizando el **modelo de las cinco fuerzas de Porter**. Este análisis examinará la intensidad competitiva en el sector alimentario y minorista, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y clientes, y la amenaza de productos sustitutos. Se identificarán y evaluarán empresas que ya operan en la reducción del desperdicio de alimentos y en iniciativas sostenibles, proporcionando una visión clara de cómo la startup puede posicionarse en el mercado colombiano. Este análisis ayudará a determinar la estrategia competitiva más adecuada para esta empresa en este nuevo entorno (Porter, 1980).

1.3.4 Análisis FODA

El análisis FODA será utilizado para evaluar las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** específicas para la startup en el contexto colombiano. Este enfoque proporcionará una visión interna y externa que ayudará a identificar cómo la empresa puede capitalizar sus fortalezas tecnológicas y experiencia en otros mercados, al tiempo que anticipa y mitiga posibles debilidades y amenazas que podrían surgir, como la variabilidad en la demanda de productos próximos a vencer y los desafíos logísticos inherentes a la geografía y estructura del mercado colombiano (Humphrey, 2005).

1.3.5 Análisis del modelo de negocio utilizando el *Business Model Canvas*

Para evaluar la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio de la startup en Colombia, se empleará la herramienta **Business Model Canvas**. Este análisis desglosará el modelo de negocio en sus nueve componentes clave: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades

clave, socios clave y estructura de costos. Se analizará cómo la empresa puede adaptar su propuesta de valor y su estructura operativa al mercado colombiano, considerando factores como la adopción tecnológica, los costos operativos y las fuentes de ingresos potenciales en un mercado emergente. Este análisis proporcionará una visión integral de cómo la startup puede ajustar su modelo de negocio para maximizar su éxito en Colombia (Osterwalder & Pigneur, 2010).

1.3.6 Análisis de mercado aproximado

Dado que un estudio de mercado formal y robusto puede no ser factible, se llevará a cabo una **aproximación al análisis de mercado** utilizando datos secundarios, informes de la industria, y estudios de caso relevantes. Se buscará comprender el tamaño del mercado potencial para productos cercanos a vencer, la disposición de los consumidores colombianos a adoptar soluciones sostenibles, y la competencia existente. Este análisis se enfocará en identificar las características demográficas y psicográficas clave de los consumidores en Colombia que podrían alinearse con la propuesta de la empresa. Además, se evaluará la penetración y aceptación de plataformas tecnológicas similares en el mercado colombiano, lo que proporcionará una perspectiva preliminar de la receptividad del mercado hacia la oferta de la startup.

1.3.7 Valuación por múltiplos

Es una metodología ampliamente utilizada en finanzas para estimar el valor de una empresa, especialmente relevante en el contexto de rondas de inversión, como podría ser el caso de Kigüi en su expansión a Colombia. Este método permite establecer un valor aproximado de una empresa al comparar indicadores financieros clave con los de empresas similares en el mercado. Los múltiplos financieros expresan la relación entre el valor de una empresa y variables como sus ingresos, utilidades o EBITDA (Earnings Before

Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), proporcionando una referencia rápida y consistente para analizar el valor relativo de las empresas en función de su desempeño financiero (Damodaran, 2002).

2. Marco teórico

Kigüi ha logrado consolidar un modelo de negocio de triple impacto a partir de la innovación en la cadena de suministro de alimentos, mediante la integración de tecnologías avanzadas al proceso, como big data e inteligencia artificial. La empresa utiliza algoritmos de IA para analizar grandes volúmenes de datos relacionados con inventarios y fechas de caducidad, lo que le permite predecir con precisión qué productos están próximos a vencer. Esta capacidad predictiva facilita la implementación de estrategias como descuentos inteligentes y promociones de cashback, optimizando la gestión de inventarios y promoviendo la compra de alimentos que, de otro modo, podrían terminar en la basura.

2.1 Innovación para resolver problemas sociales

La innovación social es, según Geoff Mulgan (2019), el proceso de desarrollar y aplicar soluciones nuevas y efectivas a problemas sociales y ambientales, poniéndolas en el núcleo de las estrategias empresariales para asegurar su sostenibilidad y la escalabilidad de los resultados que generan. A los negocios que se decantan por este enfoque se les conoce como “empresas de triple impacto”, un término acuñado por John Elkington (1997), ya que no solo generan valor para sus accionistas, sino que también promueven la equidad social, la regeneración y la disminución del daño ambiental, reflejando los principios del capitalismo consciente, que aboga por un modelo empresarial que es movilizado por un propósito superior que genera valor en el mundo (Mackey & Sisodia, 2013).

En el contexto actual, la innovación social y las empresas de triple impacto han ganado relevancia debido a los crecientes desafíos globales como el cambio climático, la pobreza y la desigualdad. Según un informe del World Economic Forum (2020), más del 80% de los consumidores a nivel global creen que las empresas deben desempeñar un papel activo en la resolución de problemas sociales y ambientales. Este cambio en las expectativas de los consumidores ha impulsado a más empresas a adoptar modelos de negocio que integren la sostenibilidad y el impacto social como parte central de su estrategia y también ha influido en el crecimiento de la inversión de impacto, especialmente cuando los negocios combinan innovación social y tecnológica, ya que esta última permite escalar más fácilmente la solución y también medir el impacto, un reto que no es menor en este tipo de negocios.

2.2 La cadena de suministro, una oportunidad para innovar

La cadena de suministro se define como un sistema complejo que abarca todas las actividades involucradas en la transformación y el movimiento de productos desde los proveedores de materias primas hasta el consumidor final. Christopher (2016) describe la cadena de suministro como una "red de organizaciones involucradas, a través de enlaces ascendentes y descendentes, en los distintos procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios para el consumidor final". Esta cadena incluye actividades clave como la adquisición de insumos, producción, almacenamiento, transporte y distribución de productos.

Tradicionalmente, la cadena de suministro de alimentos ha seguido un enfoque lineal que incluye varias etapas: producción agrícola, procesamiento de alimentos, almacenamiento, distribución, venta al por menor y consumo final. Cada uno de estos pasos está sujeto a factores como la estacionalidad de los productos, las condiciones de almacenamiento y transporte, y la regulación de la calidad. Según Gustafson et al. (2006), una característica tradicional de la cadena de suministro de alimentos es su complejidad, ya que abarca desde la producción en entornos rurales hasta la distribución en centros urbanos. Además, la cadena de suministro de alimentos se enfrenta a desafíos únicos, como la perecibilidad de los productos, las restricciones regulatorias y los altos costos logísticos.

Este enfoque lineal implica que los productos se mueven en una sola dirección, sin retroalimentación efectiva entre los distintos actores, lo que puede causar problemas como el desperdicio de alimentos y la falta de transparencia en los costos y condiciones de producción. Pérez et al. (2015) señalan que este sistema tradicional limita la colaboración y hace difícil la visibilidad a lo largo de la cadena, lo que resulta en una gestión ineficiente de inventarios y recursos.

Sin embargo, la aparición de nuevas tecnologías como el big data, la inteligencia artificial, el blockchain y el internet de las cosas, han facilitado la innovación en este campo, pues gracias a estas, las empresas ahora pueden tener trazabilidad de toda la cadena, monitorear en tiempo real las condiciones de almacenamiento, optimizar la planificación y gestión de inventarios y reducir significativamente el desperdicio de alimentos, al anticipar la demanda y ajustar la oferta.

2.3 Big data e inteligencia artificial, dos tecnologías para entender y solucionar problemas complejos

El Big Data se refiere a la recopilación, almacenamiento y análisis de volúmenes masivos de datos que son demasiado complejos y grandes para ser gestionados con métodos tradicionales. Esta tecnología permite extraer información valiosa de grandes conjuntos de datos a través de técnicas avanzadas como el análisis predictivo y el aprendizaje automático (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

La Inteligencia Artificial (IA), por su parte, se refiere a la capacidad de las máquinas para realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el reconocimiento de patrones, la toma de decisiones y la predicción de resultados. La IA funciona mediante el uso de algoritmos que aprenden de los datos para mejorar continuamente su rendimiento (Russell & Norvig, 2016).

Cuando Big Data e Inteligencia Artificial se combinan, se potencia su capacidad para resolver problemas complejos. La IA puede procesar y analizar enormes volúmenes de datos que serían imposibles de manejar manualmente, extrayendo patrones y conocimientos útiles que pueden guiar decisiones y acciones estratégicas (Davenport & Patil, 2012) y Big Data, a su vez, alimenta los algoritmos de IA con datos en tiempo real, lo que permite una mejora continua y una toma de decisiones más precisa.

2.4 El precio y su influencia en el comportamiento del consumidor

La influencia del precio en el comportamiento del consumidor es un tema ampliamente estudiado desde la mercadotecnia y las ciencias del comportamiento, y se ha

demostrado que el precio no solo representa el valor monetario de un producto, sino que también juega un papel crucial en las decisiones de compra. Según Kotler y Keller (2016), el precio es una de las variables más poderosas dentro del marketing mix, ya que no solo impacta directamente en las ventas, sino que también influye en la percepción de valor y calidad del producto en la mente del consumidor. Para muchos, el precio bajo simboliza una oportunidad de ahorro y puede motivar decisiones de compra impulsivas, especialmente en productos de consumo masivo donde la decisión se toma en un corto período.

En el campo de la economía y el comportamiento del consumidor, Becker (1976) destaca que el precio actúa como un determinante fundamental de la demanda, particularmente en productos de bajo compromiso y alta sensibilidad al precio. Becker plantea que los consumidores ajustan sus preferencias y decisiones en función del precio, especialmente aquellos con restricciones presupuestarias, quienes buscan maximizar el valor que reciben por su dinero. Este ajuste se observa con claridad en productos cuyo precio cambia frecuentemente, como los alimentos, donde los consumidores reaccionan rápidamente a descuentos o promociones al percibir una mejora en el valor de compra.

Por su parte, Thaler y Sunstein (2008) exploran cómo el precio puede actuar como un “nudge” o empujón, que motiva a los consumidores a realizar compras no planificadas. En su obra *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, estos autores explican que los descuentos y precios promocionales generan en los consumidores una sensación de escasez o de oportunidad única, desencadenando una respuesta impulsiva que los lleva a considerar productos que en otras circunstancias no habrían adquirido. Este fenómeno se relaciona con la escasez percibida, un principio psicológico que impulsa a los consumidores a tomar decisiones rápidas por temor a perder una oportunidad.

Desde la psicología del consumo, Kahneman y Tversky (1979) profundizan en la influencia del precio mediante el concepto de “ancla”, sugiriendo que el consumidor compara constantemente el precio actual de un producto con precios de referencia previos. Este mecanismo, conocido como “efecto ancla”, permite que un descuento o una rebaja significativa genere la percepción de estar obteniendo una ganga. Kahneman y Tversky sostienen que los consumidores ajustan sus expectativas y decisiones en función de este ancla, interpretando los precios bajos como un valor adicional en la transacción.

Además, la relación entre el precio y la percepción de calidad es otro aspecto destacado en la literatura. Monroe (1990) señala que el precio no solo determina la accesibilidad de un producto, sino también la percepción de su calidad. En su investigación, Monroe observa que los consumidores tienden a asociar precios altos con productos de mayor calidad, una relación especialmente relevante en categorías donde la calidad no puede ser evaluada fácilmente antes de la compra. Esta percepción de calidad inducida por el precio es utilizada frecuentemente en estrategias de marketing, donde un precio alto puede posicionar un producto como exclusivo o superior.

Estos conceptos evidencian cómo el precio tiene el poder de influir en las decisiones de compra desde distintas perspectivas, ya sea incentivando el ahorro, promoviendo la compra impulsiva o mejorando la percepción de calidad de un producto. En el contexto de Kigüi, la aplicación de descuentos en productos cercanos a su fecha de vencimiento capitaliza esta influencia del precio, incentivando a los consumidores a adquirir productos que, normalmente, no considerarían y promoviendo una práctica de consumo más consciente y sostenible.

2.5 Adopción tecnológica y crecimiento de mercado

El proceso de adopción de una tecnología o producto digital en el mercado sigue una serie de etapas en las cuales los consumidores y las empresas van progresivamente integrando esta innovación en sus actividades cotidianas. Este proceso se describe a través de un modelo de adopción que va desde los primeros usuarios, conocidos como innovadores, hasta los usuarios finales más conservadores, quienes representan la mayor parte del mercado potencial (Rogers, 2003). Entender este ciclo es fundamental para planificar estrategias de expansión y posicionamiento en el mercado, ya que permite identificar en qué momento los consumidores están más dispuestos a adoptar la tecnología y cómo se pueden superar las barreras de adopción.

En este contexto, el Hype Cycle de Gartner, o Curva del Ciclo de Vida de Gartner, ofrece una perspectiva que permite analizar las etapas por las que pasa una tecnología antes de alcanzar una adopción completa y estable en el mercado. El modelo de Gartner presenta cinco fases clave: el **Desencadenante de innovación**, donde la tecnología captura la atención del mercado debido a su novedad y potencial; el **Pico de expectativas sobredimensionadas**, una etapa de entusiasmo donde la tecnología suele recibir atención mediática y grandes expectativas; la **Caída de la desilusión**, donde las limitaciones reales de la tecnología provocan una pérdida de interés en algunos usuarios; la **Pendiente de iluminación**, en la que comienzan a emerger aplicaciones prácticas y casos de uso claros; y finalmente, la **Meseta de productividad**, donde la tecnología se consolida y su adopción se vuelve masiva y sostenida (Fenn & Raskino, 2008).

Este ciclo permite a las empresas y a los inversionistas evaluar en qué fase se encuentra una tecnología y planificar estrategias para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en cada etapa.

3. Análisis

3.1. Modelo de negocio de Kigüi

Kigüi ha desarrollado un modelo de negocio innovador que aborda el problema del desperdicio de alimentos mediante una plataforma digital¹. Con una propuesta que beneficia a minoristas y consumidores, la startup aprovecha el potencial de los datos y los descuentos personalizados para incentivar la compra de productos próximos a vencer. Este modelo busca no solo maximizar el valor de inventarios en riesgo de pérdida, sino también fomentar un consumo más consciente y accesible, generando así un impacto positivo en toda la cadena de suministro.

3.1.1. Propuesta de valor

Para minoristas: Kigüi ofrece una solución para reducir el desperdicio de alimentos, permitiendo a los minoristas recuperar parte del valor de los productos próximos a vencer mediante descuentos en una plataforma digital. Esta solución no solo ayuda a disminuir costos de eliminación de inventario, sino que también fortalece la relación de los minoristas con consumidores interesados en compras sostenibles.

Para consumidores: La plataforma de Kigüi permite a los consumidores acceder a productos de alta calidad a precios reducidos, promoviendo la adquisición de alimentos a precios accesibles y fomentando el consumo consciente. Los descuentos en productos

¹ Para utilizar la aplicación, el consumidor sólo debe acudir a cualquiera de los supermercados registrados, comprar productos de consumo inmediato y cargar una foto del producto y del ticket de compra. Posteriormente, se le acredita la devolución en efectivo en la cuenta bancaria que haya elegido.

cercanos a la fecha de vencimiento ofrecen a los usuarios una alternativa económica y sostenible, alineada con sus valores ambientales y de ahorro.

3.1.2. Segmentos de clientes

Consumidores conscientes y/o ahorradores: Personas que buscan reducir su impacto ambiental mediante decisiones de consumo sostenibles, y aquellos motivados por el ahorro económico al comprar productos con descuento.

Minoristas y supermercados: Comercios interesados en gestionar de manera eficiente sus inventarios, optimizando la rotación de productos y reduciendo costos de eliminación de productos perecederos.

3.1.3. Canales de distribución

Aplicación móvil: La plataforma principal a través de la cual los consumidores pueden navegar, seleccionar y comprar productos a precios reducidos.

Socios minoristas: Integración de la plataforma de Kigüi con los sistemas de inventario de minoristas y supermercados para actualizar en tiempo real los productos disponibles con descuento. Además de comunicación *in situ*, con habladores y rompetráficos que invitan al usuario que ya está en proceso de compra a hacerlo con Kigüi.

Redes sociales: Kigüi utiliza plataformas como Facebook, Instagram y X para promocionar ofertas, compartir contenido educativo sobre sostenibilidad y desperdicio de alimentos (marketing de contenidos), y mantener una comunicación directa con su comunidad de usuarios. Estas redes permiten a la empresa interactuar en tiempo real, responder consultas y fomentar una comunidad comprometida con su misión.

Programas de referidos: Incentivar a los usuarios actuales a invitar a nuevos clientes mediante recompensas o descuentos adicionales ha sido una estrategia efectiva para expandir la base de usuarios de Kigüi. Este método aprovecha el boca a boca y la confianza entre pares para atraer nuevos compradores.

Eventos y talleres: Organizar o participar en eventos relacionados con la sostenibilidad y la reducción del desperdicio de alimentos permite a Kigüi aumentar su visibilidad, educar al público y atraer a consumidores alineados con su misión. Estas actividades fortalecen la imagen de la marca y crean oportunidades para establecer conexiones significativas con la comunidad.

Medios masivos de comunicación y medios tradicionales: Kigüi ha obtenido cobertura en diversos medios de comunicación, lo que ha contribuido a aumentar su visibilidad y a educar al público sobre su propuesta de valor.

Plataformas complementarias: A través de alianzas con plataformas que complementan el servicio de Kigüi y que ya tienen un tráfico relevante asegurado, como Uber Eats.

3.1.4. Relación con el cliente

Atención personalizada y promociones: Kigüi utiliza datos del historial de compras de sus usuarios para ofrecer promociones personalizadas, incentivando la fidelización.

Experiencia de usuario: La plataforma busca mantener una interfaz intuitiva y fácil de usar, optimizando la experiencia del usuario y facilitando la compra rápida.

Servicio al cliente a la mano: El usuario siempre está a un clic de comunicarse con un asesor oficial de Kigüi, para guiarlo en momentos de fricción o responder cualquier inquietud. Esto incrementa la confianza en los usuarios y la percepción de valor.

3.1.5. Actividades clave

- **Gestión de la plataforma tecnológica:** Mantenimiento y mejora de la app y la infraestructura digital, incluyendo el análisis de datos para optimizar recomendaciones y promociones.
- **Generación de alianzas estratégicas:** Desarrollo de relaciones con minoristas y productores para asegurar una oferta continua de productos.
- **Marketing y campaña:** Promoción del consumo sostenible y del valor económico de los productos a punto de vencer, para crecer la cantidad de usuarios y fidelizarlos para mantener una tasa de retención positiva para el negocio.

3.1.6. Recursos clave

- **Plataforma tecnológica:** La aplicación móvil y los algoritmos de IA y Big Data que permiten la personalización y optimización de las promociones.
- **Equipo de ventas y desarrollo de alianzas:** Personal encargado de establecer y mantener relaciones con minoristas y gestionar la expansión en nuevos mercados.
- **Base de usuarios y datos de consumo:** Una comunidad de consumidores comprometidos con el ahorro y la sostenibilidad y sus datos de consumo, pues ese es un capital importante para Kigüi y su potencial de crecimiento.

3.1.7. Socios clave

- **Minoristas y supermercados:** Principales proveedores de productos a punto de vencer.
- **Empresas de tecnología:** Proveedores de infraestructura tecnológica y herramientas de procesamiento de datos.

- **ONGs y organizaciones de sostenibilidad:** Aliados en campañas de concienciación sobre la reducción del desperdicio de alimentos.
- **Influencers:** Personas que ya tienen comunidades que responden al perfil de los públicos objetivo (comprometidos con el medio ambiente y con el ahorro) y que podrían ser claves en el proceso de adopción de la solución.

3.1.8. Estructura de costos

- **Desarrollo y mantenimiento de la plataforma:** Costos relacionados con la infraestructura tecnológica, desarrollo de software y personal de IT.
- **Marketing y adquisición de clientes:** Inversión en campañas y estrategias para atraer nuevos usuarios y mantener el interés de los usuarios actuales.
- **Comisiones y acuerdos con minoristas:** Costos asociados a la integración de la plataforma con los sistemas de los minoristas y cualquier comisión acordada.

3.1.9. Fuentes de ingresos

- **Comisiones de ventas:** Kigüi cobra una comisión a los minoristas por cada venta realizada a través de su plataforma, generando ingresos por cada transacción.
- **Data business:** Como Kigüi también obtiene datos de los detalles de los recibos de compra, puede generar información sobre el comportamiento del consumidor con un alto valor para la toma de decisiones, por lo que vende dicha información a las empresas, para que la usen en sus estrategias.
- **Publicidad y promociones destacadas:** Espacios en la plataforma para que los minoristas puedan destacar sus productos con descuento, aumentando la visibilidad.

3.2 Crecimiento de la startup e impacto en los problemas que busca resolver

Esta empresa nació en Argentina en 2020 y poco tiempo después se expandió a México, lo cual fue posible gracias a la inversión que recibió del programa Amazon Web Services Impact Accelerator for Latino Founders. Desde entonces, Kigüi ha establecido alrededor de 30 alianzas con marcas, incluyendo importantes acuerdos con empresas productoras como Bimbo y Nestlé, y cadenas de tiendas como Oxxo y Cencosud. Su aplicación cuenta con más de 200.000 descargas y ha mantenido un crecimiento mensual del 20% en ambos países, lo que genera buenos indicios acerca de su futuro, según expertos en emprendimiento. (Valladolid, 2023)

Kigüi ha tenido hasta ahora un impacto significativo en los problemas que se propuso resolver desde su creación en el año 2020. En términos de seguridad alimentaria, la plataforma ha ayudado a evitar el desperdicio de más de 250.000 productos en Argentina y México. Esto no solo representa una mejora en la distribución de alimentos que de otro modo habrían sido desechados, sino que también contribuye a que más personas puedan comprar comida a un menor costo, lo que indirectamente apoya la seguridad alimentaria en las comunidades donde opera (The Food Tech, 2022). Para los consumidores, el ahorro promedio al usar la aplicación es del 35% en sus compras (Galeana, 2024).

En cuanto al **daño ambiental**, la startup ha logrado prevenir la emisión de aproximadamente 444.75 toneladas de dióxido de carbono (CO₂) al evitar que los alimentos desperdiciados terminen en vertederos, donde se descomponen y liberan metano, un gas de efecto invernadero mucho más potente que el CO₂. Este impacto ambiental positivo refuerza el compromiso del negocio con la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático (Pintle, 2024).

Respecto a la **reducción de pérdidas para las empresas**, la startup ofrece una solución efectiva para los minoristas, permitiéndoles vender productos próximos a vencer con descuentos antes de que se conviertan en pérdidas financieras. Según reportes, las empresas que han trabajado con Kigüi han logrado un ahorro de hasta el 40% en costos relacionados con el manejo y eliminación de inventarios no vendidos, además de mejorar la eficiencia en la gestión de sus productos (The Food Tech, 2022). La startup también ha experimentado un crecimiento mensual del 20% en Argentina y México, lo que demuestra su efectividad y aceptación en el mercado (Expansión, 2022).

Todo esto, de la mano del crecimiento que ha tenido Kigüi como empresa y la confianza que ha generado para capturar inversión, sugiere que **el modelo de negocio de la startup es capaz de equilibrar la rentabilidad económica con el impacto social y ambiental positivo**, contribuyendo a la solución de problemas relevantes para el mundo y haciendo de esto un propósito de empresa. Esta capacidad es un ejemplo claro de cómo funciona la innovación social.

3.3 Análisis FODA y PESTEL de Kigüi en Colombia

A continuación, se presenta un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Kigüi en el mercado colombiano, considerando también variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales del PESTEL, que nos permiten entender mejor los factores externos que tienen incidencia en el potencial de éxito en Colombia.

Fortalezas

1. Modelo de negocio escalable y replicable: Kigüi ha construido un modelo que es fácilmente escalable y replicable en otros mercados. La empresa no requiere de una

infraestructura física compleja, ya que opera principalmente a través de su plataforma digital, lo que facilita su expansión geográfica. Además, su modelo se adapta bien a diferentes contextos de mercado, lo cual es una fortaleza crucial al ingresar a Colombia, donde puede expandir rápidamente su base de usuarios y minoristas.

2. Modelo de triple impacto: Kigüi tiene un modelo de negocio que no solo busca rentabilidad, sino que también contribuye a la sostenibilidad ambiental y social. Esto resuena bien en un contexto en el que los consumidores valoran cada vez más las prácticas sostenibles.
3. Experiencia y tracción en otros mercados: Con operaciones en México y Argentina, Kigüi ya cuenta con experiencia en la implementación de su modelo en mercados latinoamericanos, lo cual puede facilitar la adaptación al mercado colombiano.
4. Desarrollo tecnológico listo: Su plataforma ya está desarrollada y potenciada por años de aprendizaje, por lo que no se requiere un desarrollo complejo nuevo, aunque sí la integración de nuevos inventarios.
5. Contactos: Dado que la startup ya tiene alianzas con multinacionales que también tienen presencia en Colombia como Bimbo, Nestlé, Oxxo, Cencosud y más, puede ser más fácil lograr las primeras marcas vinculadas y abrir nuevas puertas.
6. Indicadores de crecimiento y retención: Sus indicadores muestran que hay un crecimiento constante en usuarios y una tasa de retención del 75% que se ve como una fortaleza significativa, ya que indica que los usuarios encuentran valor en la plataforma y están dispuestos a seguir usándola. Estos indicadores serán una gran ventaja a la hora de adquirir alianzas en Colombia.

Oportunidades

1. Disposición de los consumidores hacia el consumo sostenible: En Colombia, la tendencia hacia el consumo sostenible ha crecido significativamente, impulsada por un interés cada vez mayor en la sostenibilidad y el medio ambiente. Un estudio realizado por Deloitte (2022) muestra que el 55% de los consumidores colombianos consideran la sostenibilidad como un factor importante al tomar decisiones de compra. Esto representa una oportunidad para Kigüi, ya que su modelo de negocio, enfocado en reducir el desperdicio de alimentos, responde a esta tendencia social de manera directa
2. Normativa favorable hacia la reducción de desperdicio de alimentos: En Colombia, la Ley 1990 de 2019, conocida como la Ley Antidesperdicio, promueve la reducción del desperdicio de alimentos y fomenta las iniciativas que permiten recuperar alimentos y reducir el impacto ambiental. Esta legislación es una oportunidad para Kigüi, que podría beneficiarse de un entorno regulatorio favorable al alinearse con los objetivos de esta ley (Ministerio de Ambiente de Colombia, 2019).
3. Tendencias de digitalización y crecimiento del comercio electrónico: Colombia ha experimentado un crecimiento acelerado en la adopción de plataformas digitales y aplicaciones móviles, lo cual favorece la adopción de un servicio digital como Kigüi.
4. Incremento de inversiones en startups de sostenibilidad en América Latina: América Latina ha visto un aumento en la inversión en startups de impacto, con Colombia atrayendo gran parte de este capital. Según el informe de la Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo y Capital Privado, las inversiones en sostenibilidad y tecnología han crecido un 40% en la región en los últimos años (LAVCA, 2023). Esto representa una oportunidad para Kigüi, que podría

beneficiarse del ecosistema de inversión colombiano y del interés de inversores en proyectos que abordan problemas sociales y ambientales.

5. Potencial para desarrollar alianzas estratégicas con minoristas y productores locales: La colaboración con minoristas y productores locales en Colombia representa una oportunidad estratégica para Kigüi. Según la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el sector de supermercados en Colombia sigue creciendo, y los minoristas buscan optimizar la rotación de inventarios y reducir pérdidas. Esto sugiere que las alianzas con empresas locales podrían ayudar a Kigüi a establecer su red de distribución y captar una mayor base de clientes en el país (Superintendencia de Industria y Comercio, 2022).
6. Terreno abonado para la adopción de productos excedentes: En Colombia, la aparición de actores como aplicaciones móviles que comercializan productos excedentes, programas de descuento en supermercados y plataformas para la redistribución de alimentos ha comenzado a abrir camino en la aceptación de este tipo de productos, disminuyendo la barrera inicial de pedagogía que Kigüi tendría que enfrentar en un mercado completamente virgen.

Esto representa una oportunidad para Kigüi, ya que puede capitalizar el terreno abonado por estas iniciativas, enfocando sus esfuerzos en consolidar su propuesta de valor tecnológica y escalable, en lugar de empezar desde cero en términos de educación del consumidor. Sin embargo, aún persiste el desafío de extender esta aceptación hacia regiones menos urbanizadas, donde el concepto de aprovechar productos próximos a vencer puede ser menos conocido, lo que implica una estrategia adaptada para llevar esta innovación a un público más amplio y diverso.

7. Tendencia de los consumidores hacia el ahorro debido a la inflación y el poder adquisitivo reducido: La situación económica en Colombia, marcada por altos

índices de inflación y pobreza, ha aumentado la sensibilidad al precio entre los consumidores. Este contexto ha llevado a que los consumidores busquen activamente alternativas de ahorro en sus compras diarias.

De hecho, un estudio realizado por la consultora Nielsen mostró que el 38% de los colombianos aumentó su frecuencia de gasto en tiendas de descuento o promoción, el 97% de las personas está tomando diferentes medidas para reducir sus gastos al momento de adquirir productos y el 47% de los consumidores del país decidió detener la compra de ciertos productos para enfocarse únicamente en los esenciales (Ospina, 2023). Este comportamiento es consistente con tendencias globales y refuerza la viabilidad de Kigüi en el mercado colombiano, donde el interés por el ahorro puede superar la preocupación por la durabilidad del producto.

Debilidades

1. Falta de conocimiento de marca en el mercado colombiano: Aunque Kigüi tiene una presencia sólida en otros mercados, es desconocida en Colombia, lo que implica que se requerirán esfuerzos y recursos significativos en marketing para captar la atención de los consumidores.

Amenazas

1. Dependencia de aliados para operar: Esta es una amenaza de su modelo de negocio más que de su ingreso a Colombia, pues Kigüi depende de aliados para tener producto y para venderlo. Este tipo de dependencia expone a la empresa a riesgos relacionados con la pérdida de control, la vulnerabilidad frente a cambios en las dinámicas de mercado y la posibilidad de que los minoristas adopten soluciones propias para resolver los problemas que Kigüi actualmente aborda. Si un minorista

decide reducir su colaboración, limitar su inventario disponible o implementar su propia plataforma de descuento, Kigüi enfrentaría dificultades para mantener su propuesta de valor y cumplir con la demanda de los consumidores.

2. Desafíos logísticos y regulatorios: La normativa en torno a la venta de productos próximos a vencer puede variar en Colombia, y Kigüi podría enfrentar retos regulatorios y logísticos relacionados con el manejo de inventarios percederos.
3. Competencia de soluciones locales y globales: Existen empresas y organizaciones en Colombia que ya abordan el problema del desperdicio de alimentos, lo que podría limitar la cuota de mercado que Kigüi pueda captar. La competencia de aplicaciones de descuento en productos alimenticios, o incluso programas de lealtad, puede representar una barrera. Dichas plataformas serán descritas y analizadas a continuación.

3.4 Análisis de la competencia

En Colombia, Kigüi enfrenta la competencia de diversas iniciativas y marcas que buscan reducir el desperdicio de alimentos y ofrecer productos a precios reducidos. A continuación, se destacan algunas de ellas:

3.4.1. Aplicaciones móviles y plataformas digitales

3.4.1.1 Planet Oliver:

Startup colombiana que vende frutas, verduras y productos de despensa excedentes de campesinos y supermercados con descuentos significativos (hasta el 60%), promoviendo la eficiencia y sostenibilidad en la cadena alimentaria.

Según el diario Infomercado (2023):

Planet Oliver es un emprendimiento colombiano que tiene como objetivo eliminar los desperdicios de alimentos en perfecto estado de los restaurantes, reposterías y supermercados, reduciendo así la huella de carbono que esto genera. Además, mediante su aplicativo, también ayudan a los campesinos a vender frutas y verduras que, por defectos estéticos, suelen ser rechazadas. (Acevedo, 2023)

Esta plataforma parece no estar funcionando en la actualidad (noviembre, 2024), pues además de no aparecer en Playstore y Appstore, al ingresar a su sitio web oficial <https://www.planetoliver.com/> sale una alerta que anuncia que dejaron vencer su dominio y, por ende, la web no conecta.

En Instagram, en donde se describen como el “supermercado online siempre en descuento, donde la gente ahorra mientras ayuda” y explican que está disponible solo en Bogotá, tiene 163 publicaciones y más de 24 mil seguidores, su primera publicación fue el 25 de noviembre de 2020 y su última el 22 de febrero del 2024. Según Just Analytics, su *engagement*² está es 5,07%, por encima del promedio de cuentas con el mismo número de seguidores. Sin embargo, su última publicación parece una despedida temporal del mercado.

A continuación, lo que dice textualmente su publicación en Instagram (@planet_oliver) del 22 de febrero de 2024:

La semana pasada tuvimos problemas que todos los emprendedores quieren tener: ¡VENDIMOS DEMASIADO! De repente, los pedidos se multiplicaron por quince y no estábamos preparados para este boom. Cometimos tantos errores, que al final

² El engagement en redes sociales se entiende como la capacidad de generar interacciones genuinas y valiosas con la audiencia, lo que no solo fortalece la conexión emocional con la marca, sino que también potencia su visibilidad, credibilidad y lealtad en el entorno digital y, en última instancia, en última instancia, puede influir en comportamientos como la compra o la recomendación. (Ashley y Tuten, 2015) La fórmula para calcular en enganche es: $(\text{total del interacciones} / \text{total de seguidores}) \times 100 = \%$

decidimos cerrar para no seguir metiendo la pata (...) Ya devolvimos el dinero a quienes lo pidieron y enviamos sus pedido a los demás (...) Hoy estamos reforzando el equipo, el almacén, los sistemas, los prototipos, vamos a renovar hasta la app.

Dicha publicación obtuvo 890 *likes* y 91 comentarios, en donde la gente expresa en su mayoría lo siguiente:

- Preguntas por fecha de regreso
- Palabras de ánimo y apoyo
- Palabras de cariño y agradecimiento con la marca
- Expresiones de admiración y buenos deseos
- Quejas por la velocidad de la atención a las reclamaciones

Algo que llama la atención es que se han producido comentarios de manera continua desde febrero hasta noviembre, incluso el más reciente fue el 16 de noviembre, a pesar de que la marca no volvió a publicar en todo este tiempo. Los últimos 3 comentarios dicen: “¿Cuándo vuelven? (emoji de cara triste)” @wayracuba | ¿Hasta cuándo? Extraño un montón a Oliver @leonaa_012 | “Entré hoy a comprar y me encuentro con que ya no existen, no puede ser (emoji de cara triste) @eudergomez.

El caso de Planet Oliver representa tanto una advertencia como una oportunidad para Kigüi. Por un lado, confirma la existencia de un mercado receptivo en Colombia para plataformas que promuevan el ahorro y la sostenibilidad. Por otro lado, subraya la importancia de estar operativamente preparado para un crecimiento rápido, especialmente en un mercado como Bogotá, donde la demanda puede ser elevada. Para aprovechar esta oportunidad, Kigüi deberá destacar su diferenciación tecnológica, garantizar una operación impecable y capturar la base de consumidores que ya está sensibilizada hacia este tipo de soluciones. Si logra sortear estos retos, tiene una alta probabilidad de éxito en Colombia.

3.4.1.2 Buen Provecho Colombia:

Aplicación que conecta a tiendas, supermercados y restaurantes que tienen excedentes de alimentos con consumidores interesados en adquirirlos a precios reducidos, evitando su desperdicio. Según un reportaje del periódico El Tiempo (2024), la plataforma es originaria de Uruguay y llegó a Colombia en 2023. A inicios del 2024 contaba con 30 tiendas en Bogotá y Medellín y su líder esperaba cerrar el año con 150.

Esta plataforma, al 23 de noviembre de 2024, según el *Playstore* de Android, ha sido descargada más de 50 mil veces y tiene una calificación de 2,7 estrellas obtenidas en las reseñas de 179 usuarios, en donde las principales quejas son:

- No hay oferta suficiente de productos
- No perciben un descuento representativo
- Mala experiencia en el proceso de redención del beneficio en tienda
- Insuficiencia en el servicio al cliente frente a dudas o fricciones

En Instagram, su red social principal en Colombia (@buenprovecho_col), tienen al 23 de noviembre de 2024, 134 publicaciones y 1.482 seguidores, después de un año de su primera publicación. De acuerdo con la plataforma de medición de Instagram Just Analytics, el *engagement* de Buen Provecho Colombia es de 0.36%, lo que muestra que hay poca interacción por parte de las personas, pues el nivel promedio de una cuenta con ese número de seguidores es del 5,3%.

En cuanto a su sitio web <https://www.buenprovechoapp.com/>, según la plataforma de analítica digital SEMRush, tiene un tráfico promedio de 48 visitas diarias, todo obtenido de forma orgánica o referida de redes sociales y medios.

El desempeño actual de Buen Provecho Colombia indica una ejecución deficiente en áreas clave, lo que abre una oportunidad importante para Kigüi. Si la startup argentina puede entrar al mercado colombiano con una propuesta tecnológica más robusta, una experiencia del usuario superior, una estrategia de marketing eficaz y una oferta de supermercados y productos diversa y grande, tiene un alto potencial para capturar a los consumidores insatisfechos y posicionarse como líder en el segmento. Sin embargo, el reto principal será superar las barreras iniciales de reconocimiento y percepción, asegurando una oferta y una experiencia que resuenen claramente con las expectativas del público colombiano.

3.4.1.3 EatCloud:

Plataforma que conecta a empresas que producen excedentes de alimentos con bancos de alimentos y fundaciones, facilitando la donación y distribución de productos que, de otro modo, serían desperdiciados.

Según el sitio web oficial de esta empresa (2024):

EatCloud es un puente entre excedentes de alimentos en perfecto estado, que no alcanzan a venderse o consumirse en múltiples canales y las instituciones y comunidades que más los necesitan en cualquier latitud (...) Se trata de un nuevo modelo de sostenibilidad alimentaria asistido por inteligencia artificial que conecta el ecosistema alimentario de punta a punta para rescatar alimentos que hoy se están desperdiciando con el propósito de combatir el hambre y generar impacto económico, social y ambiental.

En el Playstore de Android, a noviembre del 2024, la plataforma reportaba más de 5 mil descargas y una calificación promedio de 4.3 estrellas, provenientes de 109 reseñas:

Entre las positivas, la mayoría se podrían categorizar así:

- Felicitaciones por el impacto social de la plataforma.
- Agradecimientos personales por las donaciones recibidas.
- Peticiones de ayuda para personas en situaciones difíciles.
- Calificativos: Excelente, buena.

Entre las negativas, la mayoría son quejas alrededor de:

- El proceso de onboarding a la plataforma
- El funcionamiento de las notificaciones de donaciones y dificultad para postularse.
- La atención al cliente y el contacto con el equipo de Eat cloud.

En Instagram, al 23 de noviembre de 2024, esta plataforma ha publicado 171 contenidos y tiene 3.386 seguidores. Su *engagement*, según Just Analytics, es de 1.67%, por debajo del promedio de cuentas con ese mismo número de seguidores.

El sitio web <https://www.eatcloud.com/> tiene un tráfico promedio de 7 visitas diarias, según SEMRush, provenientes de tráfico orgánico y directo.

EatCloud no es un competidor directo de Kigüi, ya que sus objetivos y modelos de negocio difieren significativamente. Sin embargo, la fuerte narrativa de impacto social de EatCloud podría plantear un reto para Kigüi al competir por la atención de minoristas y actores interesados en la sostenibilidad. Por otro lado, la limitada presencia digital, los problemas tecnológicos de EatCloud y su bajo potencial para generar valor económico a las empresas, representan una oportunidad para que Kigüi se establezca como una solución

más visible, eficiente y adaptable para consumidores y empresas en Colombia. Con una estrategia que combine su enfoque comercial y su impacto social, Kigüi podría consolidarse como el líder en la sostenibilidad alimentaria en el país.

3.4.2 Programas de descuento propio de supermercados

Algunas cadenas de supermercados en Colombia implementan programas de descuentos en productos próximos a vencer, ofreciendo precios reducidos para incentivar su venta y evitar el desperdicio. Estas iniciativas, aunque no siempre están centralizadas en una plataforma digital, compiten directamente con el modelo de negocio de Kigüi al atraer a consumidores sensibles al precio.

Cencosud, por ejemplo, en Colombia ya tiene una plataforma llamada “Mi promo”, es una herramienta digital diseñada para ofrecer a los clientes de las tiendas Jumbo y Metro acceso a promociones y descuentos exclusivos en productos afines a los usuarios, de acuerdo con su historial de compras en las tiendas mencionadas, aunque por ahora el enfoque no tiene nada que ver con sostenibilidad, ni reducción de desperdicios.

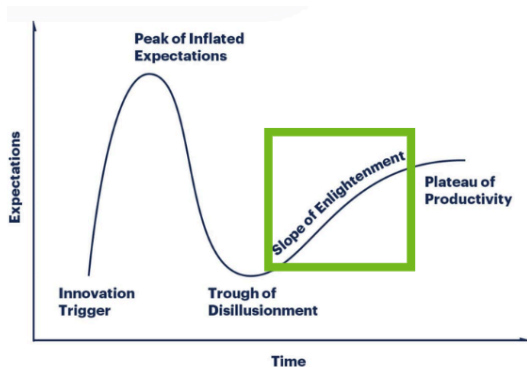
Durante su primer año de funcionamiento, Mi Promo ha tenido un impacto notable en la dinámica de compra de los usuarios en Jumbo y Metro. Más de 983 mil cupones han sido utilizados por los clientes, lo que ha resultado en un ahorro de más 6.000 millones de pesos para el cliente. Además, los clientes que utilizan Mi Promo han incrementado su frecuencia de compra en un 7,4% en comparación con aquellos que no están registrados en la app. (Revista Clavel, 2024)

Aunque los programas de descuento propios de los supermercados en Colombia representan una competencia para Kigüi, existen oportunidades significativas para que la plataforma se diferencie y aporte valor añadido. Al centralizar ofertas de múltiples

minoristas y ofrecer una experiencia digital superior, Kigüi puede atraer a consumidores que buscan comodidad y una mayor variedad de opciones. Sin embargo, deberá enfrentar retos relacionados con la competencia establecida y la necesidad de educar al mercado sobre los beneficios de su propuesta.

3.5. Potencial de Kigüi para recibir una nueva inversión

Kigüi ha desarrollado un modelo de negocio innovador, sostenible y escalable, con una propuesta valor clara y atractiva y un enfoque de triple impacto (económico, social y ambiental) que resuena con las tendencias actuales de sostenibilidad y conciencia ambiental en los consumidores, lo cual es interesante para los inversionistas.



Según el **Ciclo de Vida de Gartner**, el producto digital de Kigüi parece encontrarse en la **Pendiente de Iluminación** en los mercados donde ya opera, como Argentina y México. Esto implica que la empresa ha superado las fases de expectativa inflada y desilusión, y está comenzando a consolidar su modelo con aplicaciones prácticas y casos de uso claros.

sugieren que está en una fase de crecimiento sostenido y escalable, con buenas perspectivas de adopción en nuevos mercados como el colombiano.

A continuación, una lista de indicadores clave que muestran el rendimiento sólido que ha tenido Kigüi. Se trata de información oficial de la startup, publicada en Arkangeles (2023), una plataforma de crowdfunding:

- Al 2023, había recaudado más de **\$800,000 dólares en capital**, lo que demuestra el interés de los inversionistas y su capacidad para atraer financiamiento.

- Había logrado más de **60 alianzas con minoristas**, lo que asegura una oferta continua y diversificada de productos.
- Había logrado más **15.000 usuarios activos**, usándola al menos 2 veces por semana, con una retención del 75%, lo que indica satisfacción del cliente y fidelización en un mercado competitivo.
- Su base de usuarios tenía un crecimiento promedio **anual de un 35%**, lo cual refleja una creciente aceptación de la propuesta de valor en los mercados en los que opera.
- Había proyectado para 2024 **ventas de \$1.2 millones de dólares**, según su histórico de crecimiento anual en ventas del **20%**.

En este sentido, utilizando la valuación por múltiplos, se puede comparar a Kigüi con Too Good To Go, una empresa bien establecida en el sector de desperdicio de alimentos, que ha alcanzado un múltiplo de ingresos de aproximadamente 5x en sus rondas de inversión. Basándonos en las ventas proyectadas por Kigüi para el 2024 (\$1.2 millones de dólares) y aplicando un múltiplo conservador de 4x (teniendo en cuenta su tamaño y su etapa de crecimiento), la valuación aproximada de Kigüi sería de:

Valuación = Ingresos 1.2 millones USD x 4 = 4,8 millones USD

Esta valuación de \$4.8 millones de dólares sitúa a Kigüi en una posición competitiva para atraer nuevos inversores en una ronda de inversión serie A, en la que **podría obtener hasta 2 millones de dólares**, capital que podría usarse para financiar su entrada al mercado colombiano y fortalecer su infraestructura tecnológica, así como para expandir su base de minoristas y usuarios.

De esta manera, el modelo de inversión más adecuado podría ser una combinación de un **acuerdo SAFE (Simple Agreement for Future Equity)** y un **porcentaje de equity**

directo limitado. Este enfoque equilibra las necesidades de capital de la empresa con la preservación del control de sus fundadores, al tiempo que ofrece atractivos para inversionistas experimentados.

Un acuerdo SAFE permite a Kigüi recibir capital sin una valuación directa en esta etapa, evitando una dilución inmediata de los fundadores y manteniendo limpia la estructura de capital hasta una futura ronda de inversión. Dado que la empresa aún está expandiéndose, el SAFE proporciona un margen para que la valuación de Kigüi crezca antes de fijarse en una próxima ronda de inversión.

Al fijar un cap de valuación y ofrecer un descuento para la conversión futura, este modelo permite a los inversionistas acceder a un valor favorable en la siguiente ronda de financiamiento, incentivándolos a apostar por el crecimiento de Kigüi. Un cap de valuación razonable para Kigüi podría situarse en \$8 millones de dólares, con un descuento del 20% en la próxima ronda de inversión (serie B).

Asimismo, ofrecer un porcentaje limitado de equity directo, como un 5-7%, puede atraer a inversionistas interesados en obtener un retorno claro a corto y mediano plazo sin ceder un control excesivo. Este porcentaje mantiene la mayoría de la propiedad en manos de los fundadores, permitiéndoles tomar decisiones estratégicas sin interferencias externas significativas.

4. Conclusiones

A partir del análisis detallado del modelo de negocio de Kigüi, su desempeño en mercados existentes, y el entorno competitivo y de mercado en Colombia, se concluye que

la expansión de esta startup al país es altamente viable y sostenible, aunque no exenta de desafíos estratégicos.

El modelo de negocio de Kigüi, centrado en la reducción del desperdicio de alimentos y el ahorro para los consumidores, presenta una propuesta de valor robusta que resuena tanto con minoristas como con usuarios finales. Su enfoque de triple impacto, que combina rentabilidad económica, sostenibilidad ambiental y aporte social, lo posiciona favorablemente en un contexto donde los consumidores colombianos cada vez valoran más la sostenibilidad como un factor clave en sus decisiones de compra y sus condiciones económicas los han llevado a reducir su presupuesto para productos de la canasta familiar.

El análisis del mercado colombiano utilizando el TAM, SAM y SOM evidencia una oportunidad significativa. De los 34,11 millones de adultos entre 18 y 64 años en Colombia, se estima un SAM de 25,83 millones, considerando la penetración de internet y la disposición hacia el consumo sostenible o económico. Con base en el desempeño en Argentina y México, donde Kigüi ha logrado captar aproximadamente un 5% del mercado potencial, el SOM inicial en Colombia podría alcanzar 1,29 millones de usuarios activos. Esto representa una base sólida para justificar su entrada al mercado, especialmente considerando el contexto económico colombiano, donde la inflación y la reducción del poder adquisitivo han incrementado la sensibilidad al precio (Nielsen, 2023).

Desde la perspectiva de las 5 fuerzas de Porter, Kigüi enfrenta una competencia fragmentada pero manejable. Actores como Planet Oliver y Buen Provecho han demostrado que existe un mercado receptivo para este tipo de soluciones, aunque su

ejecución operativa deficiente ha dejado una puerta abierta para que Kigüi se posicione como líder. Además, la competencia indirecta de plataformas como Mi Promo de Cencosud y programas de descuento de supermercados refleja la creciente sensibilidad al precio, lo que podría facilitar la adopción de Kigüi por parte de consumidores motivados por el ahorro. Sin embargo, la dependencia de aliados minoristas representa un riesgo significativo, ya que el modelo de negocio de Kigüi se basa en la colaboración con terceros que podrían optar por desarrollar sus propias soluciones.

Financieramente, Kigüi ha mostrado un crecimiento consistente, con un incremento anual en ventas del 20%, un crecimiento de usuarios del 35%, y una retención del 75%. Su capacidad para atraer inversión (como los \$800,000 USD recaudados hasta 2023) respalda su atractivo para futuros inversionistas. Utilizando una valuación por múltiplos, Kigüi podría situarse en un rango de \$4.8 millones USD, un valor competitivo para una ronda de inversión serie A. Una inversión de \$2 millones USD bajo un modelo SAFE con un cap de valuación de \$8 millones y un descuento del 20% en una futura conversión resulta una estrategia equilibrada para mantener el control de los fundadores mientras se ofrece un retorno atractivo a los inversionistas.

En términos de sostenibilidad y crecimiento, Kigüi no solo está bien alineada con las tendencias globales y regionales de consumo consciente y sostenibilidad, sino que también aborda problemas críticos en Colombia, como el desperdicio de alimentos (que alcanza el 34% de la producción total según el DNP) y el acceso limitado a alimentos para una gran parte de la población. Su impacto ambiental, como la prevención de la emisión de 444.75 toneladas de CO₂, refuerza su valor en un mercado que valora la innovación social y ambiental.

Es así como Kigüi tiene un alto potencial para ingresar al mercado colombiano y consolidarse como un actor líder en el segmento de sostenibilidad alimentaria. Eso sí, la entrada de Kigüi requiere una estrategia integral que combine acciones progresivas y coordinadas. El objetivo inicial, por ejemplo, de acuerdo con los aprendizajes propios y de sus competidores, debería ser establecer una base sólida de minoristas aliados con una oferta relevante de productos y garantizar una muy buena experiencia de usuario, antes de posicionarse como una solución disponible para los consumidores, de esta forma se disminuyen fricciones que el usuario ya ha tenido con otras plataformas y se hace más evidente la propuesta de valor. Dicha estrategia podría hacer que sea más rápido la adquisición y retención de clientes.

El alcance de este análisis se encuentra en su enfoque integral, que combina múltiples metodologías y fuentes secundarias confiables para obtener una visión completa de las oportunidades y desafíos de Kigüi en Colombia. Sin embargo, trabajar exclusivamente con fuentes secundarias presenta limitaciones importantes. Por ejemplo, no se pudo acceder a información actualizada y específica directamente desde la empresa, lo que podría haber enriquecido el análisis financiero y operativo. Asimismo, las proyecciones de mercado basadas en datos de otros países y estudios generales pueden no reflejar completamente las dinámicas específicas del mercado colombiano.

Otra limitación es la falta de acceso a datos cualitativos directos de los consumidores colombianos, que habría permitido validar las hipótesis sobre la disposición a adoptar este modelo. Aunque los estudios existentes ofrecen una aproximación útil, las

entrevistas o encuestas a consumidores potenciales habrían proporcionado una comprensión más profunda de sus motivaciones y posibles barreras.

En resumen, este trabajo respondió a la pregunta de investigación y sentó las bases para futuras intervenciones y estudios sobre la viabilidad de este tipo de modelos de negocio en Colombia, a pesar de las limitaciones inherentes al uso exclusivo de fuentes secundarias restringen el alcance de algunas conclusiones.

5. Referencias bibliográficas

Acevedo, J. (2023). Planet Oliver: Conoce la startup colombiana que reduce el desperdicio de alimentos en perfecto estado. Infomercado. Recuperado el 11 de noviembre de 2024 de <https://infomercado.net/colombia/planet-oliver-la-startup-colombiana-que-reduce-el-desperdicio-de-alimentos-app-colombia-21072023-ja/>

Ashley, C., & Tuten, T. (2015). *Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement*. Psychology & Marketing, (pág. 15-27).

Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo y Capital Privado (LAVCA). (2023). *Informe de Inversiones de Impacto en América Latina*. Recuperado de <https://lavca.org>

Arkangeles. (2023). *Kigiii: La plataforma para reducir los residuos de alimentos líder en LATAM*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024 de <https://www.arkangeles.com/companies/kigui>

Banco de Alimentos Cali. (2023). *Nuestros esfuerzos en la disminución de las pérdidas y desperdicios de alimentos en Colombia*. Recuperado de <https://www.bancodealimentoscali.org/nuestros-esfuerzos-en-la-disminucion-de-las-perdidas-y-desperdicios-de-alimentos-en-colombia/>

Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. University of Chicago Press.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Quality Press.

Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson.

Damodaran, A. (2002). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. Wiley.

Deloitte. (2022). *Tendencias del Consumidor en Colombia*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/co/es.html>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). *Informe sobre el desperdicio de alimentos en Colombia*. Recuperado de <https://2022.dnp.gov.co>

Eatcloud. (2024). *Somos Eatcloud*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024 de <https://www.eatcloud.com/quienes-somos/>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.

Expansión. (2022). *Kigüi, la app que lucha contra el desperdicio de alimentos, crece en México*. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2022/02/08/6202dfe8468aeb3b3b8b45c2.html>

Fenn, J., & Raskino, M. (2008). *Mastering the Hype Cycle: How to Choose the Right Innovation at the Right Time*. Harvard Business Press.

Galeana, E. (2023). *Amazon to Invest US\$250,000 in Mexican Food Waste Startup*. Mexico Business News. Recuperado de

<https://mexicobusiness.news/agribusiness/news/amazon-invest-us250000-mexican-food-waste-startup>

García, S (2024). *Con esta 'app' podrá comprar comida a bajo precio y combatir el desperdicio: así funciona Buen Provecho Colombia*. Diario El tiempo. Recuperado de

<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/buen-provecho-colombia-la-app-para-comprar-comida-barata-y-combatir-el-desperdicio-3340798>

Global Impact Investing Network. (2023). *2023 GIINsights: Impact Investing Allocations, Activity & Performance*. Recuperado de <https://thegiin.org>

Gustafson, R. J., Rumsey, M., & Willers, L. (2006). *The Perishable Nature of Food Supply Chains*. Food Logistics Journal.

Hernández, D. (2024). *¿Qué tanto sienten la pobreza los colombianos actualmente?*

Portafolio. Recuperado de

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/que-tanto-sienten-la-pobreza-los-colombianos-actualmente-dane-603439>

Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Association.

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (INCP). (2021). *Colombia: aumento de compradores y emprendimientos sustentables*. Recuperado de

<https://incp.org.co/publicaciones/infoincp-publicaciones/sostenibilidad-infoincp-publicaciones/2021/07/colombia-aumento-de-compradores-y-emprendimientos-sustentables/>

Jack, W., & Suri, T. (2011). *Mobile Money: The Economics of M-Pesa*. National Bureau of Economic Research.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. *Econometrica*, 47(2), 263-292.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

Latin American Private Equity & Venture Capital Association (LAVCA). (2023). *The Rise of Impact Investing in Latin America*. Recuperado de <https://lavca.org>

Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press.

McKinsey & Company. (2016). *Supply Chain 4.0: The Next-generation Digital Supply Chain*. 17 de octubre de 2016. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain>

Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Houghton Mifflin Harcourt.

Ministerio de Ambiente de Colombia. (2019). *Ley 1990 de 2019*. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co>

Monroe, K. B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill.

Morrison, J. (2012). *The Global Business Environment: Meeting the Challenges*. Palgrave Macmillan.

Mulgan, G. (2006). *The Process of Social Innovation*. MIT Press.

Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. Policy Press.

NextBillion. (2023). *The Latest in Impact Investing in Latin America: Recent Data Shows Dynamic Growth – And New Challenges*. Recuperado de <https://nextbillion.net>

- Nielsen. (2018). *Global Consumers Seek Companies That Care About Environmental Issues*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/latin/es/insights/>
- Nielsen. (2022). *Tendencias de consumo en productos de saldo y descuentos en Colombia*. Recuperado de <https://www.nielsen.com>
- Ospina, D. (2023). *Los colombianos aumentaron 38% la frecuencia de gasto en tiendas de hard discount*. La República. 21 de noviembre de 2023. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/los-colombianos-gastan-38-mas-en-tiendas-de-descuento-3752588>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Pérez, C., Cabrera, E., & Martínez, A. (2015). *Challenges in Food Supply Chain Management*. Journal of Food and Agriculture Economics.
- Pintle, F. (2024). *Kigüi evita el desperdicio de 250.000 alimentos cercanos a caducar en México*. Business Insider Mexico. Recuperado de <https://businessinsider.mx/startup-kigui-app-desperdicio-alimentos/>
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). *Rediscovering Social Innovation*. Stanford Social Innovation Review.
- Population Today Staff. (2023). *Brazil Population 2023*. Recuperado de <https://populationtoday.com/es/br-brazil/#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20actual%20de%20Brasil,2%2C685%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20mundial>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2023). *2023 Global Status Report on Food Waste*. Recuperado de

<https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/45230>

Revista Clavel (2024). Cencosud celebra el primer año de la app Mi Promo. Recuperado de

<https://revistaclevel.com/cencosud-celebra-el-primer-ano-de-la-app-mi-promo>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). The Free Press.

Rojas, M. (2023). *Desnutrición en Colombia: Una realidad persistente*. RazonPublica.

Recuperado de

<https://razonpublica.com/desnutricion-en-colombia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20bollet%C3%ADn%20t%C3%A9cnico%20sobre,centros%20poblados%20y%20rurales%20dispersos>

Semana. (2023). *Alarmante: en Colombia, más de 3 millones de personas pasan hambre y tener una dieta saludable sale muy caro, dice ONU*. Recuperado de

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/alarmante-en-colombia-mas-de-3-millones-de-personas-pasan-hambre-y-tener-una-dieta-saludable-sale-muy-caro-dice-onu/202318/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). *Informe del Sector de Supermercados en Colombia*. Recuperado de <https://www.sic.gov.co>

Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

The Food Tech. (2022). *Kigüi, una app que ayuda a combatir el desperdicio alimentario*.

Recuperado de

<https://thefoodtech.com/innovacion-foodtech/kigui-una-app-que-ayuda-a-combatir-el-desperdicio-alimentario/>

Valladolid, M. (2023). *Amazon invierte 250 mil dólares en startup mexicana que evita el desperdicio de alimentos*. **Forbes**. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/amazon-invierte-250-mil-dolares-en-startup-mexicana-que-evita-el-desperdicio-de-alimentos/>

Vanegas, G. (2023). *El hambre sin tregua en Colombia: 28 de cada 100 hogares no tienen acceso estable a alimentos*. El País. Recuperado de <https://elpais.com/america-colombia/2023-07-05/el-hambre-sin-tregua-en-colombia-28-de-cada-100-hogares-no-tienen-acceso-estable-a-alimentos.html>

World Economic Forum. (2020). *The Global Risks Report 2020*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). SAGE Publications.

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno Elizabeth Londoño Tamayo		Tipo y N° de documento de identidad 1035225599
Año de ingreso a la Especialización - Ciclo 2024	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final Viabilidad de Kigüi en el mercado colombiano para disminución del desperdicio de alimentos		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración..... Lugar y fecha.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Archivo del Proyecto de Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) a graduación@posgrado.economicas.uba.ar		
Fecha	Firma del alumno	