



JUEVEGGIE

Servicio de entrega de experiencias gastronómicas deliciosas, saludables y a base de plantas a un precio asequible

RICARDO ANDRÉS SÁNCHEZ PRIETO

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

10/05/2024

JUEVEGGIE

Ricardo Andrés Sánchez Prieto

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Director (a):

Juan Camilo Machado

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

10/05/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Resumen

El proyecto titulado *Servicio de entrega de experiencias gastronómicas deliciosas, saludables y a base de plantas a un precio asequible JUEVEGGIE*, se orienta hacia el desarrollo de un modelo sostenible de producción y entrega de alimentos listos para el consumo o refrigerados para calentar a conveniencia. Para desarrollarlo en el marco de este trabajo de creación empresarial, se adopta un enfoque integral, considerando factores cruciales para asegurar la viabilidad económica y sostenibilidad de un modelo inicial. La investigación de mercado se enfoca en identificar al público objetivo, sus necesidades, preferencias y hábitos alimenticios, estableciendo una demanda actual y futura. La selección de materias primas privilegiará productos alimenticios locales de bajo procesamiento y proveedores de productos orgánicos con prácticas sostenibles, como la agricultura regenerativa y el uso eficiente del agua, teniendo en cuenta la diversidad cultural y los gustos locales para la formulación de nuestras preparaciones. El embalaje será eco amigable, optando por materiales compostables o de menor impacto ambiental, configurando una cadena de suministro ética y eficiente, en colaboración con agricultores y emprendimientos locales. La producción integrará métodos sostenibles de procesamiento y conservación, priorizando la retención de nutrientes, la reducción de desperdicios y el aprovechamiento de residuos. Como diferencial, el modelo abordará una dimensión cultural, promocionando la nutrición y la conciencia colectiva alrededor de una dieta sostenible haciendo uso de los canales virtuales más populares como las redes sociales.

Palabras clave: Sostenibilidad y soberanía alimentaria, Producción vegetal sostenible, Cadena de suministro ética, Empacado ecológico, Nutrición balanceada, Conciencia comunitaria

Abstract

The project titled "JUEVEGGIE: Delivery of Delicious, Healthy, Plant-Based Culinary Experiences at an Affordable Price" is aimed at developing a sustainable model for the production and delivery of ready-to-eat or refrigerated foods to be heated at convenience. To develop it within the framework of this entrepreneurial creation project, a comprehensive approach is adopted, considering crucial factors to ensure the economic viability and sustainability of an initial model. Market research focuses on identifying the target audience, their needs, preferences, and eating habits, establishing current and future demand. The selection of raw materials will prioritize low-processed local food products and suppliers of organic products with sustainable practices, such as regenerative agriculture and efficient water use, taking into account cultural diversity and local tastes for the formulation of our preparations. The packaging will be eco-friendly, opting for compostable materials or those with a lower environmental impact, configuring an ethical and efficient supply chain, in collaboration with local farmers and businesses. The production will integrate sustainable methods of processing and conservation, prioritizing nutrient retention, waste reduction, and the utilization of residues. As a differentiator, the model will address a cultural dimension, promoting nutrition and collective awareness around a sustainable diet through the most popular virtual channels such as social media.

Keywords: Sustainable food sovereignty and production, Sustainable plant production, Ethical supply chain, Ecological packaging, Balanced nutrition, Community awareness.

Contenido

	Pág.
Lista de Ilustración.....	11
Lista de Tablas.....	11
Introducción: Impulsando la Sostenibilidad Alimentaria a través de la Innovación Empresarial.....	12
<i>Antecedentes de la Idea de Negocio.....</i>	<i>12</i>
<i>Problemática Abordada.....</i>	<i>13</i>
<i>Objetivo General y Específicos del Proyecto.....</i>	<i>14</i>
<i>Propuesta de Valor: Innovación Técnica y Cultural para Mercados Emergentes.....</i>	<i>15</i>
<i>Estructura del Documento.....</i>	<i>17</i>
1. Naturaleza del proyecto.....	19
<i>Jueveggie, el nacimiento de una idea deliciosa.....</i>	<i>19</i>
<i>Estudio piloto de mercado: del experimento a la iniciativa empresarial puesta a prueba desde la academia.....</i>	<i>19</i>
<i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....</i>	<i>24</i>
2. Análisis del Sector.....	27
<i>Análisis del Macroentorno - PESTEL.....</i>	<i>27</i>
<i>Análisis del Microentorno - Cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>36</i>
3. Validación e Investigación de Mercado.....	46
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor.....</i>	<i>46</i>

INCLUYA EL TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO	9
<i>Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible</i>	50
<i>Estudio Piloto de Mercado</i>	55
<i>Resultados y Conclusiones</i>	56
4. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	60
<i>Objetivos de marketing</i>	61
<i>Estrategia de marketing</i>	61
5. Aspectos Técnicos	66
6. Aspectos Organizacionales y Legales	76
<i>Análisis estratégico (misión y visión)</i>	76
<i>Estructura organizacional</i>	76
<i>Perfiles y funciones</i>	77
<i>Factores clave de la gestión del talento humano</i>	79
<i>Esquema de gobierno corporativo</i>	81
<i>Aspectos legales</i>	81
<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i>	83
<i>Regímenes especiales</i>	84
6. Aspectos Financieros	86
<i>Objetivos financieros</i>	86
<i>Supuestos económicos para la simulación</i>	87
<i>Estados financieros (escenario probable)</i>	99
<i>Estado de resultados</i>	101

INCLUYA EL TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO	10
<i>Balance general</i>	102
<i>Flujo de caja</i>	104
<i>Indicadores financieros de rentabilidad</i>	106
<i>Fuentes de financiación</i>	106
<i>Evaluación financiera</i>	107
7. Enfoque hacia la Sostenibilidad	109
<i>Dimensión Social</i>	109
<i>Dimensión Ambiental</i>	109
<i>Dimensión Económica</i>	110
<i>Dimensión de Gobernanza</i>	110
Conclusiones	113
<i>1. Análisis de Mercado</i>	113
<i>2. Análisis Técnico</i>	113
<i>4. Análisis Financiero</i>	114
<i>5. Enfoque hacia la Sostenibilidad</i>	114
<i>Atractivo para Inversionistas</i>	114
Referencias	116
Anexos	121
<i>Anexo 1. Informe de Validación del Modelo de Negocio JUEVEGGIE</i>	121
<i>Anexo 2. Simulador Financiero JUEVEGGIE</i>	121

Lista de Ilustración

	Pág.
Ilustración 1 Mapa del Modelo de Negocio JUEVEGGIE	22
Ilustración 2 Diagrama de Fuerzas de Porter JUEVEGGIE	44
Ilustración 3 Mapa de empatía del cliente JUEVEGGIE	48
Ilustración 4 Lienzo de la propuesta de valor JUEVEGGIE	49
Ilustración 5 Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible.....	54
Ilustración 6 Ficha técnica prototipo de Producto JUEVEGGIE	67
Ilustración 7 Diagrama de la cadena de valor JUEVEGGIE.....	71
Ilustración 8 Organigrama JUEVEGGIE.....	76

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Análisis del Macroentorno de la industria de alimentos a base de plantas en Colombia PESTEL	27
Tabla 2 Objetivos de producción por segmento de producto JUEVEGGIE	70
Tabla 3. Rendimiento de la Producción por Segmento de Producto.....	75
Tabla 4 Proyecciones de ventas por año	93
Tabla 5 Costos de Nómina – Área de Producción	97
Tabla 6 Estado de los Resultados.....	101
Tabla 7 Balance general.....	102
Tabla 8 Flujo de Caja	104
Tabla 9 Matriz de Estrategias de Sostenibilidad de JUEVEGGIE.....	111

Introducción: Impulsando la Sostenibilidad Alimentaria a través de la Innovación Empresarial

En respuesta a la creciente demanda de opciones alimenticias nutritivas y respetuosas con el medio ambiente, esta investigación, se adentra en la creación de una empresa especializada en la producción y entrega sostenible de alimentos a base de plantas a un precio justo. En un contexto global donde la conciencia sobre prácticas alimenticias sostenibles está en constante aumento, así como el costo asociado a alimentos nutritivos y balanceados (Harrison, y otros, 2010), esta iniciativa surge como respuesta a preocupaciones medioambientales y a la búsqueda colectiva de dietas más saludables y éticas al alcance de todos y todas (Libos & Melo, 2018).

Antecedentes de la Idea de Negocio

La tendencia hacia una alimentación basada en plantas está experimentando un crecimiento exponencial a nivel mundial y Colombia no es la excepción. Con el aumento en la adopción de dietas veganas y vegetarianas por razones éticas, medioambientales y de salud, se está creando un dinámico nicho de mercado que demanda alternativas alimenticias más sostenibles. (Libos & Melo, 2018)

El reconocido medio The Economist señala este cambio paradigmático en su artículo "Interest in veganism is surging" destacando el incremento de opciones veganas en el mercado global (The Economist, 2020). Aunque este estudio se centra en países como Australia, Estados Unidos, Rusia y naciones europeas, la revista América Economía (Espectador, 2023) respalda esta tendencia en Colombia. Según una investigación realizada por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica ACODRES y la plataforma Cluvi, para el primer semestre de 2023, se observa un aumento significativo en la demanda de alimentos saludables en ciudades clave como Bogotá, Medellín y Cartagena. La investigación revela que los alimentos saludables están reportando una

mayor facturación por venta en ciudades como Bogotá (US\$ 337.161), Medellín (US\$ 672.792) y Cartagena (US\$ 465.288). Además, se destaca un crecimiento notable en la oferta gastronómica vegetariana y vegana, especialmente en ciudades como Cartagena (45%), Bucaramanga (41%), Bogotá (36%), Cali (34%) y Medellín (28%), según informa el medio del Espectador en 2023.

Estos datos confirman la oportunidad estratégica para la creación de una empresa comprometida con la producción responsable de alimentos a base de plantas en los entornos urbanos de Colombia. Es evidente que existe una demanda creciente de opciones alimenticias más saludables y sostenibles, y nuestra empresa quiere satisfacer esa necesidad y ser reconocida como líder de este sector en el mercado colombiano.

Problemática Abordada

El proyecto no solo aborda la insostenibilidad de los modelos alimentarios convencionales, sino que también se sumerge en la compleja red de desafíos asociados a la sostenibilidad de la industria alimentaria. Además de los impactos medioambientales, existen problemas sociales y de salud significativos que demandan soluciones innovadoras:

Impactos Medioambientales

La producción intensiva de alimentos de origen animal conlleva consecuencias medioambientales graves, desde la deforestación hasta las emisiones de gases de efecto invernadero (Falcucci, Gerber, Mottet, Opio, & Teillard, 2015). Sumado a esto, desde hace décadas, la agricultura convencional aplica prácticas que agotan la tierra y los recursos hídricos contribuyendo a la pérdida de biodiversidad (Bennett, 1973). Por si fuera poco, los empaques habitualmente empleados por la industria de alimentos procesados y preparados, y los comúnmente utilizados en los modelos de entrega a

domicilio, como el plástico, aluminio y el poliuretano expandido (icopor) tienen un alto impacto ambiental y son difícilmente reutilizables o aprovechables (Marsh & Bugusu, 2007).

Problemas Sociales

La cadena de suministro actual en la industria alimentaria puede perpetuar desigualdades sociales y económicas. Los agricultores locales a menudo enfrentan dificultades para competir con grandes conglomerados, y las prácticas laborales en algunas partes de la cadena de suministro pueden no ser éticas (Pais, 2008).

Desafíos para la Salud

La dependencia de alimentos procesados y ricos en grasas saturadas, azúcares y aditivos ha contribuido al aumento de problemas epidemiológicos de salud como la obesidad, enfermedades cardiovasculares y diabetes, con altos índices de mortalidad (Oliag, y otros, 2020). La propuesta empresarial busca abordar estos problemas al ofrecer alimentos saludables y nutritivos que contrarresten esta tendencia.

Objetivo General y Específicos del Proyecto

Objetivo General

Analizar la viabilidad de un modelo empresarial innovador que promueva la sostenibilidad en la producción de alimentos a base de plantas, abordando los problemas asociados con el consumo de alimentos procesados y considerando los impactos medioambientales, sociales y de salud.

Objetivos Específicos del modelo empresarial

1. Investigación de mercado y del perfil del consumidor: Comprender las necesidades y hábitos del segmento de clientes explorando la demanda de alimentos sostenibles a base de plantas en el mercado colombiano, identificando oportunidades sin explorar y necesidades latentes.
2. Evaluación económica y normativa integral: Analizar la viabilidad económica y normativa del modelo propuesto, considerando aspectos financieros, regulatorios y estratégicos para asegurar el éxito a largo plazo.
3. Implementación de prácticas sostenibles y tecnologías actualizadas a la producción de alimentos: Implementar prácticas agrícolas sostenibles aplicables a la producción de alimentos a base de plantas, garantizando un enfoque respetuoso con el entorno y promoviendo la equidad en la cadena de suministro.
4. Desarrollo de estrategias de difusión y adopción: Desarrollar estrategias digitales efectivas para la difusión y adopción masiva de la propuesta de valor en el mercado objetivo, destacando la innovación técnica y cultural, y abordando los problemas medioambientales, sociales y de salud.

Propuesta de Valor: Innovación Técnica y Cultural para Mercados Emergentes

Innovación Técnica

La empresa se comprometerá con la vanguardia tecnológica y operativa en la producción de alimentos preparados para hacerla lo más sostenible posible. Desde la adopción de proveedores agroecológicos hasta las metodologías de manufactura esbelta y la aplicación de tecnologías de cocción de bajo consumo energético que maximizan la conservación y frescura de los productos, la innovación técnica garantizará la excelencia en la calidad y sostenibilidad de los alimentos.

Innovación Cultural

La estrategia se concentrará en transformar la percepción cultural de los alimentos a base de plantas a través de una campaña de marketing digital que atrape la atención de los consumidores por medio de una propuesta culinaria innovadora, diversa y de calidad: una experiencia gastronómica renovada que celebra los productos y la cultura local; atrayendo a cada vez más públicos e impactando en la percepción de estilos de vida saludables; proporcionando valor agregado a nuestros clientes al educarlos, ofrecerles opciones variadas y demostrar nuestro compromiso con la inclusión y la asequibilidad. Esto se alinea perfectamente con nuestra propuesta de valor y fortalece nuestra posición en el mercado como una marca que se preocupa por el bienestar de sus clientes y del planeta.

Modelo de Producto para Mercados Emergentes

La estrategia de producto se centrará en la creación de opciones que se renuevan de forma conveniente y atractiva para los consumidores. Se diseñará una estructura de producto que destaque nuestra participación en tres segmentos del *listo para consumir* (caliente, frío o congelado y conserva a temperatura ambiente), fusionando sabores locales con toques innovadores, resaltando la riqueza de los valores sensoriales y nutricionales innatos de las verduras. La gama de productos incluirá opciones adaptadas a diferentes preferencias culturales, permitiendo que la empresa se destaque en mercados emergentes donde la innovación y diversidad gastronómica es apreciada. Gastronomía local y sostenible con una mirada y toques globales.

Empaque Eco amigable, Marca y Diseño Atractivo

Además de la calidad de los alimentos, el uso de empaques eco amigables, el diseño o presentaciones atractivas del producto y un branding acorde con nuestra misión y

visión contribuirán a la propuesta de valor, mostrando el compromiso con la sostenibilidad y capturando la atención del consumidor consciente.

Estrategia de Marketing Digital y Educación del Consumidor

La estrategia de marketing digital será fundamental para llegar a audiencias más amplias, aprovechando plataformas online y redes sociales para difundir la historia de la marca, los valores sostenibles y la calidad de los productos. También se utilizarán las plataformas más populares para implementar programas de educación del consumidor, generando conciencia sobre la importancia de una dieta equilibrada y sostenible, destacando los beneficios para la salud y el medio ambiente de elegir alimentos a base de plantas, generando mayor valor tanto al consumidor como a JUEVEGGIE.

Estructura del Documento

La estructura del documento seguirá la lógica, comenzando con una investigación de mercado y estudio piloto donde se puso a prueba una hipótesis de la propuesta de valor para definir y comprender las necesidades y deseos del consumidor. Posteriormente, se abordarán aspectos del sector, tecnológicos, operativos, normativos y financieros para garantizar la viabilidad a largo plazo, siendo la sostenibilidad un eje transversal a todos. La propuesta de valor y estrategia de productos se presentarán como elementos cruciales, destacando la innovación técnica y cultural como motores del éxito. La estrategia de difusión se enfocará en la creación de una narrativa que atraiga a nuevos públicos y transforme la percepción de los alimentos a base de plantas en mercados emergentes. En resumen, este documento aspira a establecer las bases de un modelo empresarial integral que no solo sea económicamente viable y ambientalmente sostenible, sino también culturalmente resonante en mercados emergentes, promoviendo

una alimentación consciente y saludable para el bienestar y la conveniencia de una creciente comunidad en Colombia y el mundo.

1. Naturaleza del proyecto

Jueveggie, el nacimiento de una idea deliciosa

JUEVEGGIE nació como un ritual de ayuno de la carne y de los alimentos ultra procesados entre un grupo de amigos bogotanos que se reunían en las cocinas de sus casas los jueves para compartir experiencias comunitarias y gastronómicas a base de plantas, hasta que, por motivos de la pandemia en 2020, el club de los jueves tuvo que cerrar. Entonces, y a pesar de la coyuntura, uno de ellos tuvo la iniciativa de mantener vigente el vínculo de esta tradición comunitaria preparando nuevos platillos cada semana y compartiéndolo con sus amigos, ayudándose de la oferta emergente de servicios como los mercados orgánicos a domicilio, servicios de mensajería urbana y compartiendo experiencias, aprendizajes y preparaciones en redes sociales entre una comunidad creciente de interesados, a la vez que esta comunidad-semilla apoyaba la sostenibilidad económica por medio de aportes significativos.

Fue así como no solo se mantuvo la tradición del “Jueves Veggie”, sino que, debido a la creciente popularidad de la iniciativa en círculos cada vez más amplios, ayudada por el voz-a-voz y la creación de contenidos e interacción en las redes sociales, el “Jueves Veggie” se convirtió en JUEVEGGIE, un verdadero emprendimiento con una misión social-ambiental y de autosostenibilidad y soberanía económica resiliente. Además de acumular nuevos clientes y seguidores, y llamar la atención de un mercado emergente y creciente, JUEVEGGIE también empezó a generar ganancias e impactar de manera positiva en la vida de sus clientes habituales, respondiendo claramente a unas necesidades desatendidas por la oferta existente en la capital colombiana.

Estudio piloto de mercado: del experimento a la iniciativa empresarial puesta a prueba desde la academia

De esta manera y de forma intencionada se implementó una primera fase de esta idea de negocio en un Estudio piloto de mercado que se desarrolló en dos etapas: la primera entre julio de 2020 y marzo de 2021 en la ciudad de Bogotá, y la segunda, de enero a noviembre de 2023 en Cali. La segunda etapa, bajo la lupa científico-académica que suscitó el curso del programa de Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible de la Universidad EAN. En este período (2023), se ideó, formuló, implementó y validó una propuesta innovadora dirigida a estudiantes y trabajadores desde los 18 a 59+ años que cuentan con un presupuesto limitado para adquirir su almuerzo diario en el contexto de su día a día.

Los objetivos de este estudio fueron:

1. Validar la propuesta de valor: confirmar la aceptación y viabilidad de la propuesta de valor innovadora dirigida a estudiantes y trabajadores de 18 a 59 años con un presupuesto limitado para el almuerzo diario.
2. Evaluar la aceptación del producto: medir la aceptación y preferencias del mercado respecto a los productos alimenticios *veggies* inspirados en la cocina tradicional colombiana, con énfasis en ingredientes frescos, locales y con enfoque en la sostenibilidad.
3. Identificar obstáculos y oportunidades: identificar posibles problemas y oportunidades durante la implementación, distribución y comunicación del servicio de entrega de experiencias gastronómicas saludables.
4. Evaluar estrategias de fidelización: evaluar la efectividad de las estrategias de fidelización, incluyendo descuentos para clientes frecuentes, estudiantes, pedidos de grupo, y explorar oportunidades para adaptar el modelo de negocio según la demanda.

El estudio piloto se desarrolló de manera intuitiva, respondiendo a las necesidades observables del mercado. Se validó con éxito la propuesta de valor y el modelo de negocio a través de la creación de productos alimenticios *veggies* inspirados en la cocina tradicional colombiana local e internacional.

El cálculo de la muestra se realizó con el segmento de clientes servidos durante el estudio. Se recopiló información mediante entrevistas enfocadas en sus experiencias, sugerencias y posibles mejoras; análisis de ventas utilizando datos de ventas de productos prototipo y número de unidades para evaluar la demanda de productos, patrones de compra y realizar los ajustes necesarios en la oferta; análisis de redes sociales y plataformas digitales donde se evaluó la respuesta del público en estas plataformas mediante el análisis de comentarios, interacciones y métricas de participación; y finalmente, registros de logística y tiempos de entrega donde se analizó la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente mediante registros de tiempos de entrega.

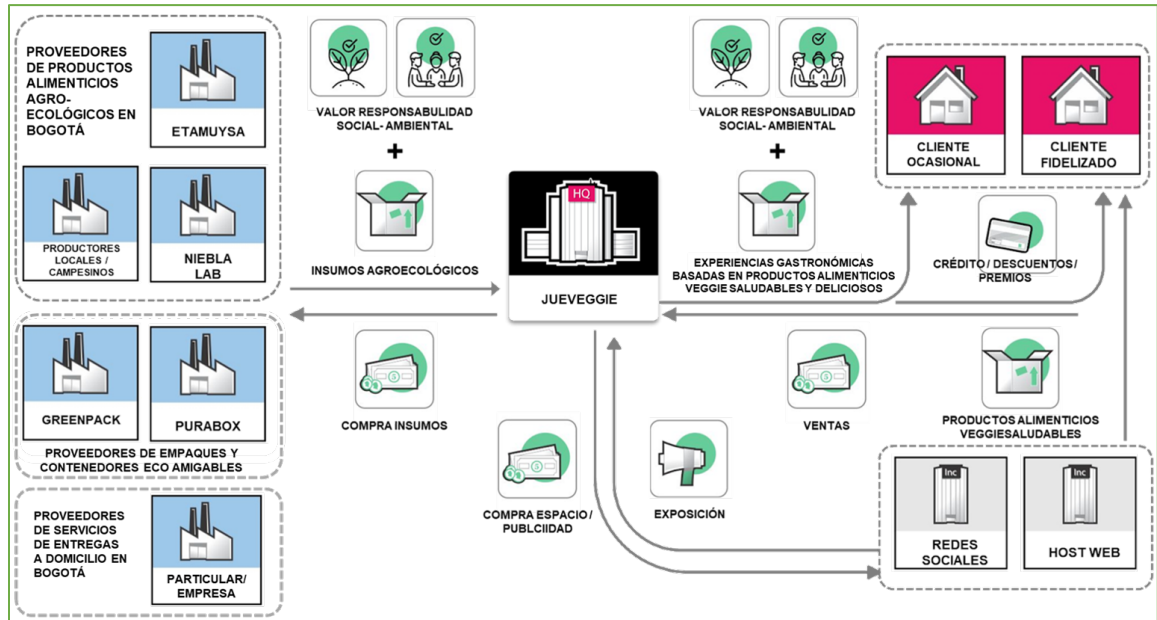
A los clientes se les hizo hincapié en la utilización de ingredientes frescos y locales, evitando componentes cárnicos, ultra procesados y potenciadores de sabor artificiales y privilegiando el uso principal de frutas, verduras y flores comestibles frescas y orgánicas, legumbres, leguminosas, cereales, nueces de árbol (algunos en forma también de harinas), especias y endulzantes como la estevia y la miel, y en menor porcentaje, productos basados en huevos orgánicos, lácteos y quesos procedentes de proveedores locales o pequeños emprendimientos. Dando como resultado productos únicos de alto valor nutricional y gastronómico, con un componente de valor social y ambiental adicional.

Modelo de negocio pensado

Para ilustrar la propuesta piloto, se dibuja un mapa de modelo de negocio donde la propuesta de valor es un *Servicio de entrega de experiencias gastronómicas saludables, balanceadas y funcionales, desintoxicantes y a base de plantas que utiliza recipientes biodegradables y productos orgánicos locales a un precio asequible*, la cual responde exitosamente a contribuir a la solución de los problemas de nuestro segmento de clientes definido como *Personas con pasión por la gastronomía que trabajan y/o estudian en modo presencial y/o virtual y tienen como prioridad alimentarse de manera saludable*,

ética y sostenible, así sea un día a la semana, pero no cuentan con el tiempo, energía, espacios y/o saberes y otros recursos necesarios para lograrlo, conceptos que se desarrollarán más adelante en el Lienzo del Modelo de Negocio.

Ilustración 1 Mapa del Modelo de Negocio JUEVEGGIE



El modelo de la propuesta propuso una manera de llevarle, a clientes ocasionales y fidelizados, experiencias gastronómicas veggie, a las puertas de sus hogares y trabajos. Con la opción de recogerlas ellos mismos en el punto de fabricación, o incluso planear sus órdenes, teniendo en cuenta necesidades específicas como restricciones alimenticias, cantidad, horario o tipo de producto: caliente, frío o congelado o conservas.

Estrategia de distribución

La distribución eficiente se logró mediante entregas a domicilio o al lugar de trabajo, con horarios específicos para garantizar la frescura para lo que se subcontrataron empresas locales de mensajería y transporte de alimentos, buscando realizar tiempos cortos de entrega y la preservación de los valores organolépticos (sensoriales) y

nutricionales del producto. Para lograrlo, se utilizaron empaques de bajo impacto ecológico elaborados con papel, cartón, madera y vidrio, en ocasiones de origen reciclado y de producción cien por ciento colombiana.

Fidelización del cliente

Se implementó una estrategia de fidelización exitosa, ofreciendo descuentos a aquellos clientes que optaban por recibir el servicio de manera constante y programada. Además, se identificaron oportunidades para adaptar el modelo de negocio, como el aumento de la capacidad de producción, la apertura hacia espacios comerciales como eventos y ferias y la expansión de los servicios a horarios nocturnos, fines de semana y festivos, según la demanda.

Comunicación efectiva

La comunicación activa y amable con los consumidores fue una prioridad, utilizando plataformas digitales para mantener una conexión efectiva. Estas se utilizaron para lograr la exposición de los productos y comunicar la propuesta de valor, lo que generó una respuesta positiva por parte del público evidenciada en un alto crecimiento y engagement por medio de la interacción basada en contenidos relacionados con nutrición, gastronomía, ética, sostenibilidad, producción alimentaria, salud y estilo de vida activa. Esto sin descuidar la interacción presencial, siempre amable y personalizada, orientada a satisfacer las preferencias o requerimientos nutricionales de los clientes y brindar el mejor servicio.

Los conocimientos adquiridos en esta fase fueron esenciales para la planificación e implementación de la siguiente etapa del negocio, programada para el año 2024-2025. Estos aprendizajes proporcionaron información valiosa sobre las necesidades del mercado, la eficiencia operativa y las estrategias de fidelización de clientes.

La adaptabilidad del modelo de negocio en respuesta a una demanda creciente, la apertura de nuevos canales de servicio, la consideración de horarios extendidos y la

comunicación efectiva con los consumidores han sido puntos clave identificados durante esta fase.

Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

En el próspero escenario de la industria alimentaria en Colombia, la visión de una propuesta pionera en alimentos sostenibles a base de plantas cobra vida. Este proyecto se forja con el compromiso de no solo satisfacer paladares, sino de transformar hábitos alimenticios. Con enfoque en objetivos a corto, mediano y largo plazo, la implementación de tácticas clave como el lanzamiento exitoso, alianzas estratégicas, optimización de procesos y certificaciones de sostenibilidad delinean un camino sólido hacia la expansión regional, diversificación del producto y liderazgo en la industria. Este enfoque integral fusiona la innovación técnica con el compromiso sostenible para redefinir la excelencia en la industria alimentaria. Nuestros objetivos son:

Objetivos Empresariales a Corto Plazo (1-2 años):

1. Lanzamiento Exitoso

- Conformar el equipo de trabajo necesario para garantizar el lanzamiento exitoso de la nueva propuesta de alimentos sostenibles con plantas en el mercado colombiano, medible desde: cumplir unas metas de ventas sobre este periodo (basadas en la cuota de mercado inicial, una vez definida); confirmar la rentabilidad financiera del modelo de negocio; evaluar el rendimiento y efectividad de la campaña de marketing; y medir indicadores de sostenibilidad aplicados.
- Capturar no menos del 5% del mercado de alimentos sostenibles preparados con plantas en el primer año de lanzamiento como cuota de mercado inicial (cifra ajustable a datos de ventas reales y el rendimiento del producto en el mercado en el tiempo); entendiendo claves de éxito (o fracaso) mediante retroalimentación valiosa de los consumidores, recopilación de datos

permanente y análisis de la experiencia del cliente sobre el producto-servicio prestado.

2. *Establecer Alianzas Estratégicas*

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales y regionales que compartan nuestros valores de sostenibilidad, asegurando que al menos el 50% de los ingredientes y servicios proporcionados provengan de fuentes locales y sostenibles. Esta medida garantizará la frescura y calidad de nuestros productos, al tiempo que respalda la economía local y promueve prácticas comerciales responsables en nuestra cadena de suministro.

3. *Optimización de Procesos*

- Implementar mejoras continuas en los procesos de producción y distribución para garantizar eficiencia y calidad.
- Asegurar una cadena de suministro ágil y sostenible.

Objetivos Empresariales a Mediano Plazo (3-5 años):

1. *Expansión Regional*

- Expandir la presencia de la empresa a nivel regional, explorando mercados cercanos que muestren una demanda creciente de alimentos sostenibles. Esto quiere decir, que al inicio del tercer año ya se deberá contar con un Estudio de Expansión de Mercado que sirva como punto de arranque para definir la apertura de actividades en una nueva localización geográfica. Punto que deberá estar en operaciones antes de finalizar el quinto año.

2. *Diversificación del Producto*

- Introducir nuevas líneas de productos basados en plantas, respondiendo a las tendencias del mercado y diversificando la oferta. A la vez, el conocimiento de un nuevo o nuevos puntos de expansión geográfica debe ir acompañado de un conocimiento de expansión en el mercado de nuevos productos, que pasarán por un proceso de desarrollo y validación antes del tercer año.

3. *Certificaciones de Sostenibilidad*

- Obtener certificaciones reconocidas que validen y respalden las prácticas sostenibles en la producción y distribución de alimentos. Al menos un sello que avale prácticas sostenibles y ecoamigables ante los consumidores.

Objetivos Empresariales a Largo Plazo (5+ años):

1. *Expansión Nacional e Internacional*

- Consolidar la posición en el mercado nacional y explorar oportunidades de expansión a nivel internacional en mercados comprometidos con la sostenibilidad.

2. *Investigación y Desarrollo Continuo*

- Invertir en investigación y desarrollo para mantener la innovación en productos y procesos, anticipándose a las necesidades cambiantes del mercado.

3. *Impacto Social y Ambiental Positivo*

- Contribuir significativamente al bienestar social y ambiental, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles y educando a la comunidad sobre la importancia de una dieta basada en plantas.

4. *Liderazgo en Sostenibilidad:*

- Ser reconocidos como líderes en sostenibilidad dentro de la industria alimentaria, influenciando positivamente a otras empresas a seguir prácticas similares.

2. Análisis del Sector

En el dinámico panorama empresarial colombiano, la creciente conciencia sobre prácticas alimenticias sostenibles y la demanda de opciones saludables ha generado una oportunidad estratégica en la industria de alimentos a base de plantas. Para profundizar en este sector en constante evolución, se realizará un análisis integrado con dos herramientas fundamentales para cualquier iniciativa empresarial: el análisis PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

El análisis PESTEL permite explorar y comprender los factores políticos-legales, económicos, sociales-culturales, tecnológicos y ecológicos que impactan la industria de alimentos a base de plantas en Colombia. Desde las políticas gubernamentales y regulaciones alimentarias hasta las tendencias económicas y culturales, cada aspecto juega un papel determinante en la configuración del entorno en el que operará la empresa. Simultáneamente, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter desglosará las dinámicas competitivas dentro del sector, evaluando el poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, y la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes. Este enfoque permitirá identificar las oportunidades y desafíos específicos que enfrenta la empresa en el mercado de alimentos sostenibles a base de plantas.

Este análisis integrado se propone no solo desentrañar los factores externos que afectan la industria, sino también proporcionar una visión profunda de la posición competitiva y las estrategias potenciales para el desarrollo sostenible y el éxito en este sector emergente. Se busca ofrecer una perspectiva holística que sirva de base para tomar decisiones estratégicas informadas y formular estrategias eficaces en la industria de alimentos con plantas en Colombia.

Análisis del Macroentorno - PESTEL

Tabla 1 Análisis del Macroentorno de la industria de alimentos a base de plantas en Colombia PESTEL

Matriz de análisis del Macroentorno PESTEL					
Tipología de Factores del Macroentorno/ Tipología de Tendencias	Escala	Descripción de la Tendencia del Sector		Impacto	Fuente
POLÍTICOS Y LEGALES	Nacional y Local	Implementación de programas, convocatorias y ferias que ofrecen diferentes entidades de los Gobiernos nacional y local para el desarrollo y consolidación de Mipymes con enfoques generales o multisectoriales, enfoque en sostenibilidad y productividad.	Alto	Favorable	(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024) (SENA, 2024) (Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, 2024)
	Nacional	Novedades relevantes para la industria de los alimentos sobre la reforma tributaria hecha efectiva en 2023 en Colombia: Alimentos básicos de primera necesidad exentos de IVA: Cereales, productos de panadería, tubérculos, plátanos, hortalizas, legumbres y frutas frescas, entre otros. Nuevo impuesto a los productos con azúcar añadido, a alimentos procesados y al plástico de un solo uso.	Alto	Favorable	(DIAN, 2023)
	Nacional	Reforma laboral en proceso de trámite contempla aspectos relevantes de modalidades de trabajo como servicio doméstico/limpieza y domiciliarios	Alto	Favorable	(MinCIT, 2023)
ECONOMICOS	Nacional	Reducción de la tasa de interés de política monetaria del Banco de la República del 13,25 al 12,75 %.	Alto	Favorable	(Banco de la República, 2024)

	Global y Nacional	Inflación sobre los alimentos se mantiene alta en 2024 (en un promedio de 8.8%) encareciendo la canasta básica de alimentos a nivel global. En Colombia, la inflación del Índice de Precios del Consumidor (IPC) Anual (alrededor de 8% en lo corrido del año 2024) indica una ligera disminución respecto del año 2023, donde alcanzó más del 10%	Alto	Desfavorable	(Banco Mundial, 2024) (DANE, 2024)
SOCIALES Y CULTURALES	Local	Las mujeres adultas son las mayores consumidoras de productos verdes (origen y producción ecológica y agroecológica) en Bogotá	Medio	Favorable	(Vargas Restrepo & Valencia Bitar)
	Local	Estudiantes y comunidades académicas de universidades públicas y privadas de Bogotá enfrentan una crisis alimentaria por la falta de oferta de alimentos saludables presentando bajo consumo de grupos alimentarios importantes. Expertos se refieren a varios campus universitarios como “desiertos alimentarios”	Alto	Favorable	(Díaz Muñoz et al., 2021) (Matamoros, 2023)
	Global	Los “microrestaurantes” de moda se centran en generar competencia de innovación, Foodstagramming, señalización de identidad y rasgos de personalidad de los alimentos.	Medio		(GuoQiong, JunYou, & IpKin, 2021)
	Global y Nacional	Desde la pandemia, existe un incremento en la población que:	Alto	Favorable	(Reyes Perzabal, J.A.,

		<p>Utiliza más las redes sociales y aplicaciones de entrega de comida</p> <p>Come mayores cantidades de comida que antes y se preocupa por consumir más comida saludable</p> <p>Asimismo, las poblaciones más jóvenes demandan mayor rapidez en los tiempos de compra y servicio</p>			Vázquez Quitl, & Chávez Guzmán, 2021; Rodríguez, 2018)
TECNOLOGICOS	Global Nacional y Local	<p>Posicionamiento de la filosofía de Manufactura Esbelta o <i>Lean Manufacturing</i> para la creación y dirección de medianas y pequeñas empresas más efectivas, innovadoras y eficientes en el campo de los alimentos, por medio del mejoramiento continuo, la disminución de desperdicios, reducción de costos y enfoque exclusivo en la demanda actual y no la futura, con casos de éxito en Bogotá y el país.</p>	Alto	Favorable	<p>(Cuggia-Jiménez, Orozco-Acosta, & Mendoza-Galvis, 2020)</p> <p>(Lara Cabrera, 2022)</p> <p>(Allauca Morales & Inca Tomayquispe, 2020)</p>
.	Global Nacional y Local	<p>Las freidoras de aire y ollas a presión eléctricas, y métodos como gas natural o biogás son más energéticamente efectivas que los aparatos de cocina tradicionales generando disminución de costos económicos.</p> <p>El mercado global de alimentos de freidora de aire ve oportunidades en los alimentos a base de plantas lo que ha generado un aumento en la oferta y el desarrollo de nuevos productos.</p> <p>Está demostrado que esta técnica de cocción permite la elaboración de alimentos más saludables con menor contenido de</p>	Alto	Favorable	<p>(Al-habaibeh, 2022)</p> <p>(Pellegrin Díaz, Torres Navarro, Untiveros Ruez, Valdez Carhuas, & Villanueva Barrios, 2023)</p> <p>(Mora Suárez, 2021)</p>

		<p>lípidos, a un bajo costo y utilizando menos ingredientes. Tema que despierta el interés de cada vez más consumidores preocupados por los impactos en la salud y el planeta.</p>			
	Global Nacional y Local	<p>Según estudio las TIC han sido determinantes para la adquisición de aprendizajes y conocimientos específicos de alimentación, especialmente en población joven.</p> <p>Las cuentas e influencers dedicados a la alimentación y lifestyle saludables en las redes sociales influyen notablemente en las decisiones y comportamientos de sus consumidores y seguidores, especialmente en la población joven (<i>Generación Z y Millennials</i>). Los contenidos más viralizados se centran en recetas, marcas, productos y planes para adelgazar/fortalecer el cuerpo o simplemente mejorar su salud.</p> <p>En Colombia, los influencers de alimentación saludable han conquistado un público de no menos de 200.000 seguidores, cifra en incremento. Las marcas los han ido incorporando cada vez más dentro de sus estrategias de marketing en forma de colaboraciones y contenido patrocinado, conocido como marketing de contenido y marketing de influencia, demostrando ser muy efectivos.</p>	Alto	Favorable	(Melero & Aedoy, 2020) (Míguez Fernández, 2019) (Martínez Pardo, 2021)
ECOLOGICOS	Global Nacional y Local	<p>Crisis climática y cambios en los patrones climatológicos a nivel global. Según el Instituto de Hidrología,</p>	Alto	Desfavorable	(IDEAM, 2024)

Meteorología y Estudios Ambientales los volúmenes de precipitación decrecerían entre un 15% y 36% para amplias zonas de las regiones Caribe y Andina.

El fenómeno de El Niño tiene repercusiones en la producción agrícola en Colombia influyendo en el PIB, las tendencias de consumo, el incremento de los precios, el gasto público en temas de mitigación y en las exportaciones. El fenómeno expone la alta vulnerabilidad del campo colombiano y la poca preparación del Estado en la planeación y mitigación de riesgos por efectos del cambio climático.

Bogotá-región experimenta racionamientos de agua debido a bajos niveles de los embalses que surten el servicio público derivado del fenómeno de El Niño. En abril 2024 se establece mesa técnica para la definición y puesta en marcha del plan de acción para enfrentar la crisis. Entre las propuestas a la fecha se encuentran el avanzar en modelos de aprovechamiento de aguas lluvia para consumo humano y otras actividades, aprovechamiento de las aguas grises y aguas residuales.

(Roa-
Ortiz,
Velasquez,
Ramírez,
Camelo, &
Camacho,
2024)
(CAR,
2024)

Conclusiones del análisis PESTEL

Político

La reforma tributaria entrada en vigencia en Colombia puede tener un efecto positivo a largo plazo en la industria sostenible de alimentos a base de plantas teniendo en cuenta que una parte importante de las materias primas como cereales, algunos tubérculos, frutas y verduras (alimentos de primera necesidad) quedan exentos de IVA.

Asimismo, programas como el Fondo Emprender, destinan recursos de hasta cien millones de pesos a empresas verdes o empresas multisectoriales para financiar parcial o totalmente sus planes de inversión (SENA, 2024). Por su parte, la agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional, encargada de ejecutar e integrar la estrategia nacional para la reindustrialización y el cierre de brechas sociales y territoriales, a través del emprendimiento, la innovación, el desarrollo de la economía popular y el fortalecimiento de las MiPymes colombianas, Innpulsa, también se encuentra en proceso de convocatorias de apoyo a MiPymes (Innpulsa, 2024).

Económico

La rentabilidad de la industria se centra en la productividad y la capacidad de generar ventas. Se considera efectivo contar con soporte financiero de entidades, programas y proyectos que estimulen el desarrollo empresarial, ya que si se adquiere un préstamo tradicional, las modalidades de pago y tasas de interés, aunque su tendencia esté a la baja, pueden no resultar beneficiosos en este momento de la economía nacional (Banco de la República, 2024).

La inflación que vive el país afecta de forma significativa el emprendimiento de negocios verdes y los productores agroecológicos locales, los cuales se proyectan como

nuestro principal proveedor de materias primas, nuestro enfoque será el de mitigar riesgos y aprovechar oportunidades. (Banco Mundial, 2024)

La inflación podría mitigarse con la autoproducción o autoabastecimiento de algunas materias primas. Sin embargo, será esencial contar con la alianza de proveedores fortalecidos que cumplan con los estándares de sostenibilidad y la capacidad de suplir sus productos y servicios de forma estable y resiliente, ante los cambios vertiginosos de la economía y el clima.

Social y Cultural

Se encuentran descubrimientos interesantes respecto al macroentorno cultural que influyen de manera directa en las consideraciones alrededor de la propuesta de valor:

El público colombiano ve favorable las características de los alimentos orgánicos, saludables, y amigables con el medio ambiente. La población más receptiva es la población más joven y las mujeres en los núcleos urbanos como Bogotá, donde además se presentan desiertos alimentarios o áreas que carecen de acceso a opciones de alimentos saludables, como alimentos frescos, incluidas frutas y verduras, poniendo como ejemplo el núcleo de la Universidad Nacional (Matamoros, 2023). De igual manera en las universidades privadas como la Pontificia Universidad Javeriana, los estudiantes presentan un bajo consumo de todos los grupos de alimentos, especialmente cereales, frutas y leguminosas (Díaz Muñoz et al., 2021).

Por el tipo de canales que se maneja actualmente, las redes sociales son una herramienta poderosa de comunicación y difusión, ya que es el medio más común utilizado por la población joven para enterarse, comunicarse, buscar información y comprar, junto con las apps de compra y entrega de comida y productos (Reyes Perzabal, J.A., Vázquez Quitl, & Chávez Guzmán, 2021). En Colombia los estudiantes de universidad se apoyan tanto en las redes sociales como en las app para satisfacer sus

hábitos de consumo (Rodríguez, 2018) influenciados altamente por cuentas y usuarios *influencers* que impactan directamente en su poder de decisión y compra (Martínez Pardo, 2021).

Tecnológico

La filosofía de Manufactura Esbelta o Lean Manufacturing aplicada a la industria de la producción de alimentos tiene como objetivo “realizar la producción con cero defectos, reducir costos, satisfacer las solicitudes de los clientes en el momento y la cantidad deseada, no tener inventarios en exceso y realizar mejoras continuamente eliminando los desechos”. (Cuggia-Jiménez, Orozco-Acosta, & Mendoza-Galvis, 2020). Se han comprobado casos exitosos de modelos Lean Manufacturing en medianas y pequeñas empresas de producción de alimentos, evidenciando capacidad de mantenimiento autónomo, reducción de mermas y tiempos improductivos en el proceso de producción, aumentando la productividad (Allauca Morales & Inca Tomayquispe, 2020). También se considera que algunos factores de éxito en la implementación de la metodología Lean Manufacturing en organizaciones del sector de los alimentos en Bogotá y sus alrededores, en mayor medida son, el compromiso de la Dirección y el seguimiento de la implementación, y en menor pero importante medida el liderazgo, uso de capacitaciones y la cultura organizacional (Lara Cabrera, 2022).

Impactando de igual manera en esta industria, los equipos de cocina rápida como las freidoras de aire y las ollas de presión, tanto eléctricas como a gas, se posicionan como las más eficientes para el tipo de cocina pensado. Además de ahorrar tiempo, espacio, y en algunos casos, energía y sus costos asociados (Al-habaibeh, 2022), también existe una relación en el uso de estos equipos en la producción de alimentos más saludables por la necesidad de utilizar menos grasas, reproduciendo las características sensoriales

de alimentos poco saludables como las frituras, lo que los convierte en excelentes alternativas para sustituirlos. (Mora Suárez, 2021)

Ecológico

Los cambios en los patrones climatológicos a nivel global y el fenómeno de El Niño tienen un impacto alto en la economía global y de la región, siendo Colombia uno de los más afectados en Suramérica, dañificando directamente el crecimiento económico, la inflación, la oferta energética y generando escasez de agua en algunas subregiones. La combinación de los factores que afectan a la producción agrícola, la oferta energética y el abastecimiento de agua puede tener consecuencias a corto y mediano plazo en la economía (Andrian, 2024) (CAR, 2024). Esto nos indica que la resiliencia debe ser uno de los pilares de nuestro modelo, así como el uso responsable del recurso energético y del agua, procurando implementar prácticas de autoabastecimiento y reutilización.

Análisis del Microentorno - Cinco fuerzas de Porter

El análisis del microentorno es crucial para entender las fuerzas competitivas y los factores que impactan directamente a JUEVEGGIE en su entorno de operación inmediato. Este análisis, basado en las Cinco Fuerzas de Porter, permite examinar de cerca la dinámica entre competidores, proveedores, clientes y otros agentes que influyen en la capacidad de JUEVEGGIE para mantener y aumentar su ventaja competitiva en el mercado colombiano de alimentos sostenibles y saludables. A través de esta evaluación, identificaremos los desafíos y oportunidades que ayudarán a formular estrategias robustas, orientadas a fortalecer la posición de la empresa y a maximizar su potencial de crecimiento y sostenibilidad en el sector.

El poder de negociación de los clientes

En el contexto del mercado colombiano de alimentos, especialmente en el segmento de alimentos basados en plantas y opciones saludables como las que ofrece JUEVEGGIE, el poder de negociación de los clientes puede ser significativo por varias razones. Aquí desgloso los principales factores que influyen en este poder de negociación:

Disponibilidad de Alternativas

Los clientes tienen un alto poder de negociación si hay muchas alternativas disponibles en el mercado. En Colombia, la tendencia hacia una alimentación saludable y sostenible ha estimulado un aumento en la oferta de productos similares, tanto de nuevos emprendimientos como de marcas establecidas expandiendo sus líneas de productos. Esto proporciona a los consumidores múltiples opciones, permitiéndoles ser más selectivos y exigentes en sus decisiones de compra.

Sensibilidad al Precio

El poder de negociación de los clientes también se ve afectado por su sensibilidad al precio. Si los productos de JUEVEGGIE se perciben como caros comparados con alternativas similares, los clientes podrían optar por cambiar a opciones más asequibles. Sin embargo, si JUEVEGGIE logra diferenciarse eficazmente en términos de calidad, valor nutricional o prácticas sostenibles, podría disminuir la sensibilidad al precio y fortalecer la lealtad del cliente.

Conciencia y Preferencias del Consumidor

En el mercado colombiano, hay un creciente segmento de consumidores que valoran no solo la calidad y el precio, sino también aspectos como la sostenibilidad ambiental, el bienestar animal y la salud personal. Los consumidores informados y conscientes pueden

ejercer un mayor poder de negociación al demandar prácticas de negocio que alineen con sus valores. Si JUEVEGGIE cumple con estos valores, podría mitigar el poder de negociación al crear una base de clientes leales.

Acceso a Información

El acceso a información sobre productos ha aumentado significativamente con la internet. Los consumidores pueden fácilmente comparar productos, leer reseñas y explorar alternativas. Esto eleva su poder de negociación al permitirles tomar decisiones de compra más informadas. Para contrarrestar esto, JUEVEGGIE puede enfocarse en campañas de marketing transparentes y educativas que destaquen sus ventajas únicas.

El poder de negociación de los proveedores

Concentración de Proveedores

Si hay pocos proveedores que pueden ofrecer ingredientes clave como productos orgánicos certificados o insumos especializados para alimentos veganos, su poder de negociación será alto. Esto se debe a la falta de alternativas disponibles para JUEVEGGIE, lo que les da a los proveedores una posición dominante en la fijación de precios y términos de contrato.

Importancia del Insumo en la Oferta de Productos

Los insumos que son cruciales para la diferenciación del producto de JUEVEGGIE, como ingredientes únicos o de alta calidad, también aumentan el poder de negociación de los proveedores. Si estos ingredientes no pueden ser fácilmente sustituidos, JUEVEGGIE dependerá más de sus proveedores.

Costos de Cambio

Si cambiar de proveedor implica altos costos, tiempo o esfuerzo, por ejemplo, debido a la necesidad de revalidar certificaciones de calidad o realizar nuevas configuraciones logísticas, el poder de negociación de los proveedores existentes aumenta.

Disponibilidad de Sustitutos

La disponibilidad de materiales sustitutos puede disminuir el poder de negociación de los proveedores. Si JUEVEGGIE puede optar por diferentes materias primas sin comprometer la calidad, esto puede mitigar el poder de los proveedores especializados.

La amenaza de los productos sustitutos

Se identifican pocos productos que podrían sustituir los productos JUEVEGGIE al no reunir todas las características diferenciales de la marca. Sin embargo, existen productos fríos y congelados veganos que ya cuentan con una plaza en el mercado con los que entraríamos a competir:

Linea Pietran Veggie

Productos de proteína vegetal a base de soya.

Ventajas: Producto frío/congelado listo para calentar y consumir. Libre de carne.

Desventajas: alimento ultra procesado que por sus ingredientes no puede ser considerado saludable (alto contenido en sodio, entre otros). Marca no es percibida como sostenible ni ética, al ser procesadora de alimentos cárnicos industrializados. Precios del mercado son altos.

Verdi

Alimentos procesados con un alto valor proteico y libres de aditivos químicos.

Ventajas: Bajo nivel de procesamiento.

Desventajas: Empaques no ecoamigables. Oferta de productos centrada únicamente en embutidos y snacks como chorizos, arepas y empanadas. Poca asociación con los alimentos saludables o comidas completas.

El manjar

Proteínas, quesos, bebidas, snacks, despensa y productos sin gluten.

Ventajas: Tienda virtual con gran variedad de productos lo que busca satisfacer un rango diverso de segmentos. Podría ser un potencial aliado.

Desventajas: Aunque cuenta con productos propios de la marca, también oferta productos de la competencia desde su tienda virtual, sin embargo, ninguno con las características de los alimentos preparados JUEVEGGIE.

La amenaza de los nuevos competidores

No se identifican competidores directos cuya propuesta de valor se equipare a la de JUEVEGGIE, sin embargo, algunos competidores manejan algunos aspectos que pueden ser de interés para nuestro segmento de clientes. A continuación se analizan:

Efímero Bowls Saludables

- Producto/servicio: Bowls de diferentes combinaciones entre proteínas, carbohidratos y vegetales.
- Diferenciador: Porciones suficiente, balance nutricional entre ingredientes frescos y presentación atractiva que lo identifican como un producto premium de calidad.
- Precio: 27.000 y 33.000 sin incluir gastos de envío.
- Desventajas: Precios muy altos en comparación con la competencia. Ubicación y prestación del servicio exclusivamente en el sector norte de la ciudad.

Oliver Cocina por Ti

- Producto/servicio: Proteínas, Acompañantes y Sopas empacadas al vacío para calentar a baño maría.
- Diferenciador: Cuenta con un plan estructurado de precios que combina las posibilidades de adquirir solo proteína, proteína + acompañante o proteína + acompañante + sopa (almuerzo completo) en cantidades de 7, 14, 21 y 28 unidades (almuerzos para 1, 2, 3 y 4 semanas), ofreciendo un espectro amplio de combinaciones y precios.
- Precio: (Dependiendo de la cantidad) Solo proteína, entre 14.200 y 16.000 por unidad; proteína + acompañante, entre 17.500 y 20.000 por unidad; y proteína + acompañante + sopa, entre 23.600 y 28.500 pesos por unidad.
- Desventajas: Un almuerzo completo cualquiera supera los 20.000 pesos, sumado al costo de domicilio, el costo total para el cliente no puede ser considerado como económico. Especialmente si es el/ella el/la que además debe disponer del tiempo y la energía para calentar y servir su comida. Estudios muestran riesgos potenciales en la transferencia de compuestos como el bisfenol A (BPA) y el bisfenol AF (BPAF) desde los materiales plásticos del empaque al vacío hacia los alimentos al ser llevados a la temperatura de ebullición del agua (Lian, y otros, 2020)

Amasados

- Producto/servicio: Sopas, caldos, guisos y proteínas de origen animal y vegetal, arroces y postres empacados al vacío para calentar a baño maría.
- Diferenciador: Su empaque permite conservarlos fríos/congelados para ser consumidos en los tiempos que el cliente convenga. El método baño maría previene de ensuciar elementos de cocina. Se venden los diferentes componentes del almuerzo tradicional por separado, lo que le permite al cliente mismo escoger diversas combinaciones entre sopas o caldos, guisos y arroces para preparar su propio almuerzo. Por compras mayores a 40.000 el domicilio es gratis.
- Precio: Sopas (verduras), 3.800; caldos (con proteína), 6.400; guisos con proteína vegetal, 6.400; proteínas animales, entre 7.300 y 8.400; arroces, entre 4.950 y 9.050; y postres a 6.400.

- Desventajas: Al componer un almuerzo completo entre las diversas opciones (en promedio cercano o mayor a 20.000 pesos) sumado al costo de domicilio, el costo total para el cliente no puede ser considerado como económico. Especialmente si es el/ella el/la que además debe disponer del tiempo y la energía para calentar y servir su comida. No se ofrecen planes ni descuentos lo que implica que no se están premiando clientes fidelizados ni se motiva a los clientes ocasionales a fidelizarse.

Daily Cocina

- Producto/servicio: Sopas de verduras, salsas y proteínas de origen animal empacadas al vacío para calentar a baño maría.
- Diferenciador: Su empaque permite conservarlos fríos/congelados para ser consumidos en los tiempos que el cliente convenga. El método baño maría previene de ensuciar elementos de cocina. El producto se calienta en 8 minutos.
- Precio: Sopas de verduras, 10.500; salsas (2-3 porciones) 13.500; y proteínas, 13.000 pesos.
- Desventajas: Precios muy altos por productos separados que no compiten efectivamente contra la oferta de almuerzos completos de la competencia. Una marca que mercadea un concepto de comida “saludable” pero cuya oferta de productos no evidencian un balance nutricional.

Tote

- Producto/servicio: Bandeja de almuerzo (incluye bebida) Sopas adicionales.
- Diferenciador: Menú diferente cada día con programación mensual predeterminada y publicada. Planes de 1, 2-5 y +5 almuerzos donde los costos (de por sí moderados) disminuyen a mayor demanda de productos, haciéndolos más competitivos.
- Precio: 15.500-18.000 pesos más costo de domicilio (mínimo 2.000 pesos). Sopa adicional 5.000 pesos.
- Desventajas: La estrategia de un menú mensual predeterminado y publicado puede ser ventajoso para atraer clientes potenciales, sin embargo, el modelo con precio fijo es vulnerable a variaciones inflacionarias en el mercado de

materias primas, lo que puede llevar no solo a desaprovechar oportunidades (como el utilizar productos de temporada de menor precio, mayor calidad y disponibilidad) también corre el riesgo de incurrir en sobrecostos y pérdidas e insostenibilidad del modelo.

Almorzando

- Producto/servicio: Almuerzo completo (incluye sopa y bebida)
- Diferenciador: Todos los días un menú casero diferente
- Precio: 21.000 pesos más costo del domicilio
- Desventajas: El menú se presenta temprano en la mañana y se permiten la realización de pedidos hasta las 10 A.M. del mismo día del servicio, dejando una ventana muy corta para considerar las opciones entre esta oferta y la de la competencia. Sumando un costo de domicilio de mínimo de 3.500 pesos, el costo final para el cliente no puede ser considerado como económico. No se ofrecen planes ni descuentos lo que implica que no se están premiando clientes fidelizados ni se motiva a los clientes ocasionales a fidelizarse.

La rivalidad entre los competidores existentes

- Es necesario tener en cuenta que el modelo de comidas preparadas y listas para comer o calentar ya compite contra el mercado de la comida a domicilio que dominan grandes competidores como son las Apps de domicilio que operan en Colombia: Rappi, Didi Food, Uber (más centrada en supermercados).
- Estas plataformas se dedican exclusivamente al servicio de entregas. No elaboran los productos, lo cual solo las hace intermediarias entre la oferta de productos de las cadenas de restaurantes y la demanda.
- La mayor parte de la oferta de este mercado la componen restaurantes de comida rápida que venden sus productos a precios muy por encima del presupuesto de los almuerzos

Ilustración 2 Diagrama de Fuerzas de Porter JUEVEGGIE



Fuente: JUEVEGGIE

Conclusiones de Análisis del Microentorno

- En el mercado ya existen competidores con conceptos bien sea similares o que apuntan a segmentos del mercado de JUEVEGGIE. Así como ante la demanda se visualizan nuevos entrantes de forma inminente. Se valoran más los competidores similares a JUEVEGGIE o más grandes/mayor capacidad de producción, porque, pese contar con una propuesta innovadora, se debe tener bastante capacidad disruptiva y de diferenciación en la cultura colombiana.
- Existencia de nuevos competidores en estado prematuro, sin presentarse algún competidor con un modelo lo suficiente masivo o industrializado para que tenga la capacidad de absorber a otros competidores, lo que representa una ventaja inicial. Muchos utilizan el mismo modelo que nosotros, redes sociales, plataformas de domicilios y eventos masivos, lo cual nos pone en la misma línea a otros competidores. El factor diferencial es la innovación en el servicio

con el que se llega al público objetivo, así se podrá tener un mayor impacto respecto a la competencia y atraer a cada vez más clientes.

- Algunos productos sustitutos y productos alimenticios tradicionales no veganos son de fácil acceso, lo cual lo convierte en un factor a competir, debido a que presentan un alto consumo y preferencia por el público colombiano.
- Para el análisis de la fuerza relacionada con los proveedores de productos agroecológicos, se cuenta con que son de fácil acceso en la región y no se contempla la necesidad de importación de productos. Esto permite que la negociación con proveedores, que presentan una baja demanda, se puede llegar a cabo estrategias de gana-gana.
- Se identifica un alto poder de negociación de los clientes, ya que tienen fácil acceso a información y servicios derivados del internet, como en apps, portales web y redes sociales, lo que significa que su capacidad de selección en el universo de la oferta es alta. Por eso es vital identificar las necesidades del cliente y ofrecerle una solución innovadora, haciendo de JUEVEGGIE el proveedor de servicios que elija.

3. Validación e Investigación de Mercado

Este capítulo se enfoca en la validación e investigación de mercado, componentes cruciales para el éxito de JUEVEGGIE. A través de este enfoque examinaremos en profundidad la aceptación del mercado y la viabilidad del modelo de negocio propuesto, asegurando que nuestras soluciones gastronómicas no solo sean deseables sino también viables y adecuadas para nuestro público objetivo.

Iniciaremos con un análisis detallado del cliente, utilizando herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa para comprender sus necesidades, preferencias y comportamientos alimenticios. Esta comprensión nos permitirá ajustar nuestra propuesta de valor para resonar eficazmente con las expectativas y demandas del mercado.

Posteriormente, abordaremos la validación del modelo de negocio mediante un estudio piloto, que nos servirá para evaluar la respuesta del mercado frente a nuestra oferta de productos y servicios. Este estudio no solo confirmará la aceptación de nuestros productos, sino que también nos proporcionará datos valiosos sobre la operación del modelo de negocio en un entorno real. Finalmente, consolidaremos la información recogida para refinar nuestra estrategia de mercado y asegurar que JUEVEGGIE se posicione como una opción líder en el mercado de alimentos sostenibles y basados en plantas.

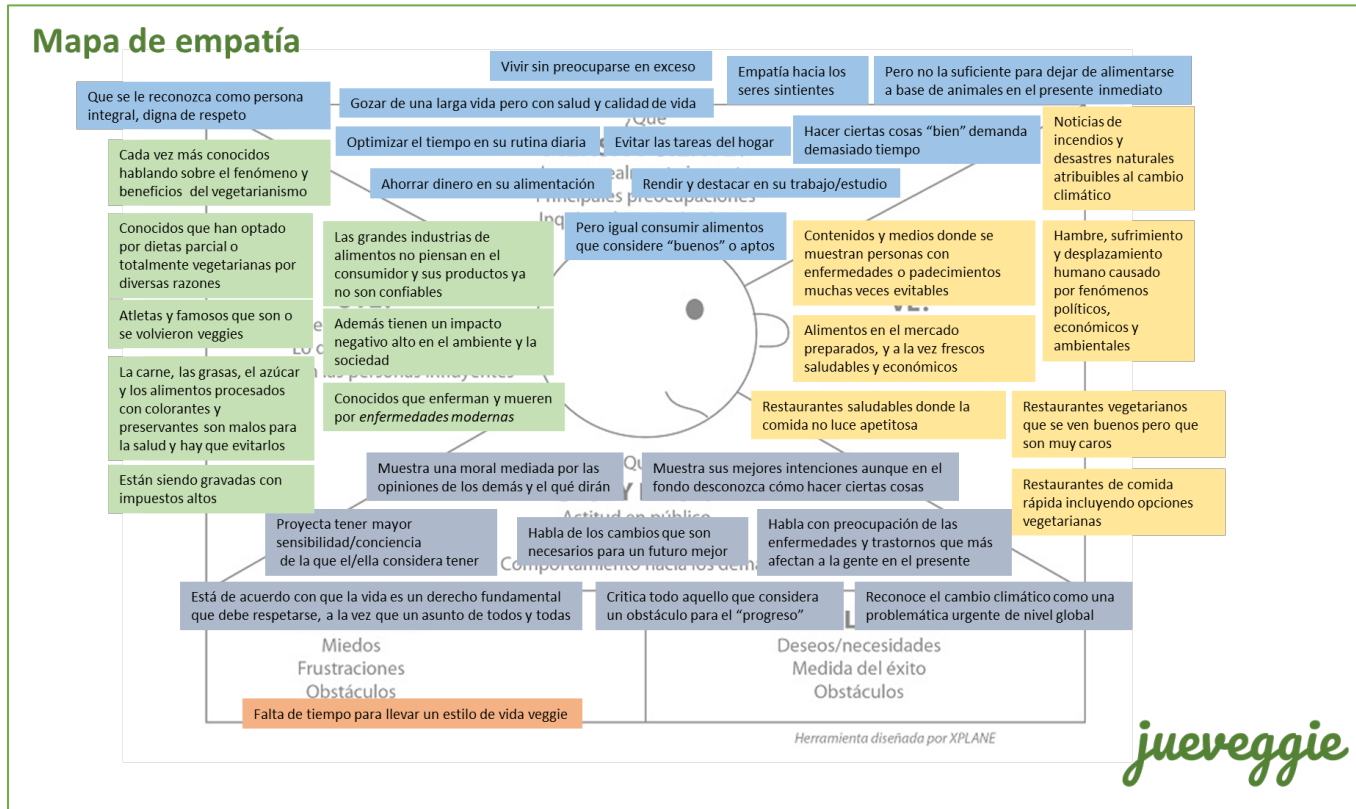
Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Como se ha mencionado anteriormente nuestro usuario es una persona joven y adulta (entre los 18 y 59 años), sin distinción de género, origen o identidad cultural, hispano/anglohablante, que trabaja y/o estudia e implementa prácticas y hábitos asociados a la cultura de la alimentación saludable como el ejercicio de una dieta vegana, ovolactovegetariana, con enfoque saludable u omnívora. Presente un

comportamiento estable o intermitente, el usuario se encuentra en transición cultural en su alimentación y prácticas cotidianas, en el proceso de toma de decisiones respecto a sus hábitos alimenticios por diversas razones; o simplemente como consumidor curioso, que se siente atraído por propuestas gastronómicas innovadoras y sostenibles, de alto valor nutricional, cultural y/o estético. El usuario demuestra una necesidad de afianzar- validar su relación con los alimentos, la salud y el entorno como experiencia integrada.

A continuación, se desarrolla un mapa de empatía del usuario que examina este perfil psicológico analizado:

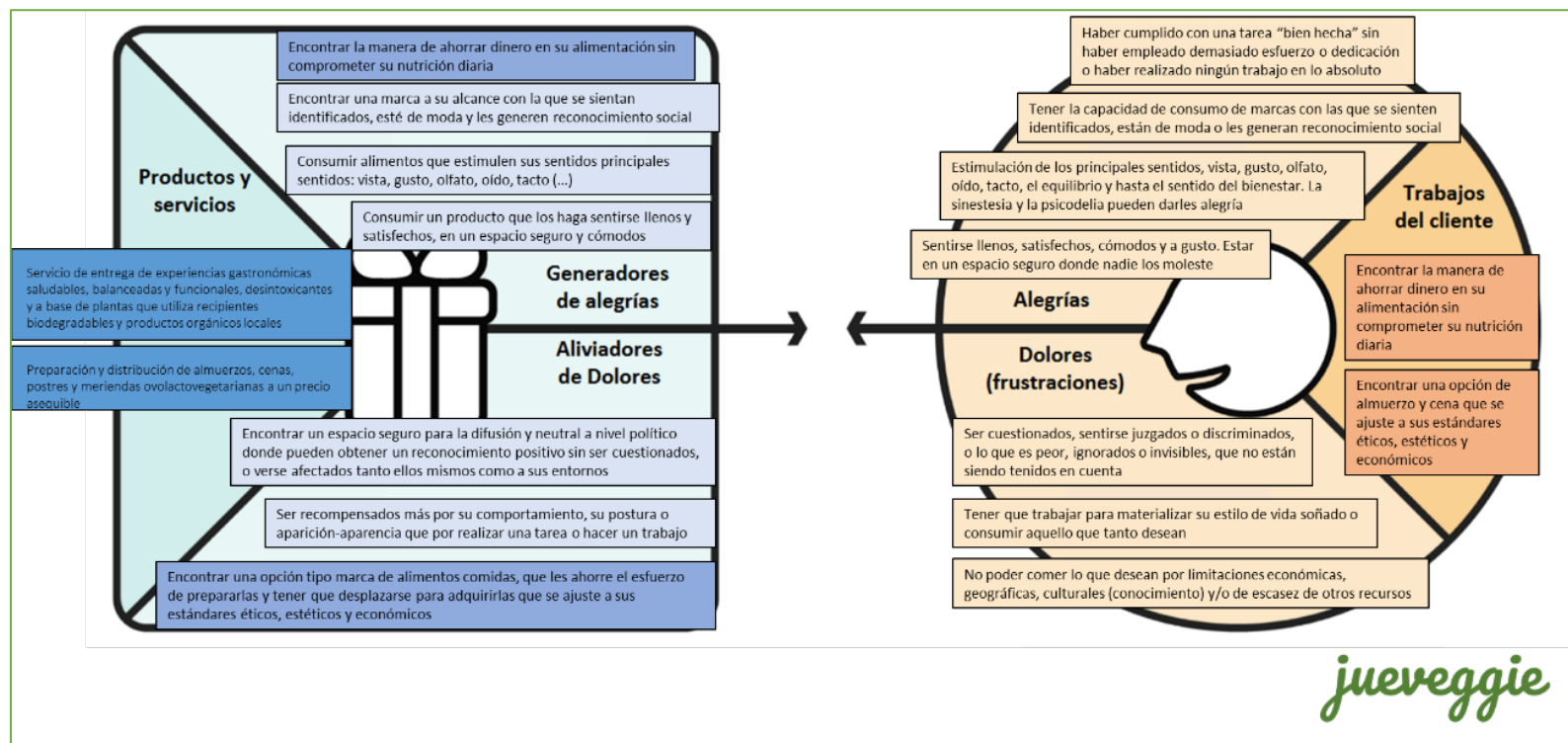
Ilustración 3 Mapa de empatía del cliente JUEVEGGIE



El usuario demanda un servicio de alimentación que integre la satisfacción de sus expectativas como cliente en la atención y el cumplimiento oportuno del servicio prestado (amabilidad en la atención, tiempos y calidad esperada en el producto y la entrega), ya sea en el servicio a la mesa o en la entrega a su domicilio o lugar de trabajo; con la posibilidad de escoger opciones que se renueven constantemente y lo sorprendan, como un menú diario y/o variedad de platos especiales fijos y cambiantes, dulces y

salados, y como factor determinante, a un precio conveniente. Y de forma central o transversal a estos aspectos, la satisfacción en el sabor, cualidades y cantidades de los alimentos que le generen una sensación final de saciedad física, mental y emocional que además lo llevan a evidenciar mejoras en su comportamiento digestivo, disponibilidad energética, desempeño funcional y estado de salud de manera holística. (Sánchez, 2024)

Ilustración 4 Lienzo de la propuesta de valor JUEVEGGIE



Una vez comprendido el perfil del consumidor, por medio de un Lienzo de la Propuesta de Valor se analizan los trabajos del cliente, dolores y frustraciones y alegrías, desde las que se formulan unos generadores de aliviadores de dolor y generadores de alegría. El ejercicio nos permite formular un Modelo de Negocio de inicial que responde de acuerdo al perfil del consumidor.

Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible

Aliados Clave

- Clientes comprometidos: aquí se incluyen desde los clientes que se suscribirían a un plan, hasta clientes que son ocasionales pero activos en la comunidad virtual (interactúan, comparten contenido o repostean)
- Gremios de productores locales y campesino.
- Personas de apoyo (colaboradores),
- Organizaciones públicas y privadas (gobierno, ONG, colectivos)

Actividades y procesos

Son cuatro grandes procesos compuestos de varios subprocesos cada uno:

1. Surtido y Proveedores de servicios

- Establecer acuerdos de intercambio con personas que se dediquen a prestar servicios como proveer y transportar materias primas orgánicas (como campesinos y productores locales), cocina y limpieza, mensajería y transporte de alimentos preparados, sales community manager.
- Generación de pedidos a proveedores
- Recepción y surtido de insumos
- Verificación e inventario

2. Producción y envasado de alimentos

- Procesamiento/ alistamiento

- Cocción/ preparación
- Empacado y conservación
- Limpieza

3. Transporte y entrega

- Diseño de rutas de entrega
- Recolección y despacho
- Monitoreo
- Entrega a consumidor final

4. Mercadeo, servicio al cliente publicidad y ventas

- Recepción de pedidos y generación de órdenes
- Cobro del servicio
- Comunicación con interesados (clientes, proveedores, grupos)
- Interacción con el público, creación de contenido, publicidad, piezas gráficas y marketing digital

Recursos

Cocina oculta o de alquiler; maquinarias, equipos y utensilios, Personal de apoyo, Servicios de distribución, Ingredientes orgánicos, Empaques ecológicos

Propuesta de valor

Servicio de entrega de experiencias gastronómicas saludables, balanceadas y funcionales, desintoxicantes y a base de plantas que utiliza recipientes biodegradables y productos orgánicos locales

Productos y servicios

Preparación y distribución de comidas calientes, congeladas y conservas saludables y a base de plantas.

Relacionamiento

Creación de contenido e interacciones en plataformas sociales en torno a la importancia de la alimentación saludable, sostenible y local. Participación en espacios físicos e interactivos con la comunidad como mercados temporales, ferias y bazares.

Canales

Plataformas de redes sociales, comercio virtual, mensajería instantánea y voz a voz.

Segmento de clientes

Personas amantes de la gastronomía que trabajan y/o estudian en modo presencial y/o virtual y tienen como prioridad alimentarse de manera saludable, ética y sostenible, así sea un día a la semana, pero cuentan con un presupuesto ajustado, no cuentan con el tiempo, energía, espacios y/o saberes y otros recursos necesarios para lograrlo.

Costos

Los costos más importantes son los costos de materias primas orgánicas y envases eco amigables, adquisición de servicios o costo de nómina de colaboradores, y la renta de maquinaria, equipos y utensilios bajo el modelo Cocina Oculta.

Costos ambientales

El costo ambiental principal está ligado al desecho en volumen de los empaques de comida, medios de transporte y distribución y productos que no sean 100% orgánicos

Costos sociales

Algunos impactos derivados de los costos ambientales como la incorrecta disposición y manejo de residuos sólidos generados.

Beneficios ambientales

Menor impacto de residuos, menor impacto en el suelo y ecosistemas.

Ingresos

Los ingresos son capturados por las ventas de productos y servicios de manera electrónica o efectivo. El margen de las ganancias será reinvertido en el plan de acción empresarial.

Beneficios sociales

Beneficios en la salud humana del consumidor. Fortalecimiento de: redes de intercambio justo, economías colaborativas y solidarias, producción local sostenible.

Se plasma la propuesta inicial del Modelo de Negocio que será puesto a prueba en un Lienzo de Modelo de Negocio, como se muestra a continuación:

Ilustración 5 Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible



Estudio Piloto de Mercado

Validación de la Aceptación del Mercado del Modelo de Negocio de JUEVEGGIE

Para evaluar y validar la aceptación del modelo de negocio propuesto para JUEVEGGIE, se llevó a cabo un estudio piloto de mercado utilizando herramientas estadísticas y análisis de feedback tanto de expertos como de clientes. Los métodos aplicados y los resultados obtenidos fueron esenciales para afirmar la viabilidad y la sostenibilidad del modelo de negocio. Todos los detalles de este estudio se pueden encontrar en el Anexo 1. Validación modelo de negocio, adjunto a este trabajo.

Metodología del Estudio Piloto

Encuestas Diseñadas: Se diseñaron dos tipos de encuestas específicas, una dirigida a expertos y otra dirigida a clientes que participaron del estudio para medir su experiencia con la propuesta de valor creada. Estas encuestas abordan aspectos críticos del modelo de negocio, incluyendo calidad de producto, satisfacción del servicio, y percepción de valor. Se utilizó un diseño mixto que combina preguntas cerradas para análisis cuantitativo y preguntas abiertas para recolección de feedback cualitativo detallado. Se aplicó el primer diseño a 5 expertos en temas de sostenibilidad, gastronomía y procesamiento de alimentos industriales, marcos normativos, y un proveedor. De igual modo se aplicó el segundo diseño a 16 clientes JUEVEGGIE que voluntariamente decidieron participar de la encuesta.

Análisis Estadístico

- **Técnicas Estadísticas:** Se aplicaron análisis descriptivos para resumir los datos, y pruebas de significancia para evaluar la consistencia de las respuestas. Esto permitió validar la robustez del modelo de negocio desde una perspectiva

estadística, permitiendo analizar edades, géneros, frecuencia de compra, factores de decisión, satisfacción del producto/servicio y percepción del precio.

- Tratamiento de Respuestas Abiertas: Las respuestas abiertas fueron analizadas utilizando técnicas de análisis de contenido para identificar temas comunes y áreas de mejora, proporcionando una visión profunda de la experiencia y recomendaciones de los clientes.

Resultados y Conclusiones

Conclusiones generales

- Validación del Modelo de Negocio: Los resultados mostraron una alta satisfacción con la calidad del producto y el servicio, confirmando la aceptación del modelo de negocio en el mercado objetivo. Los clientes valoraron especialmente la sostenibilidad y el impacto social de la propuesta de JUEVEGGIE.
- Validación del producto: Se evidencia una mayor aceptación y preferencias del mercado respecto a los productos alimenticios veggies inspirados en la gastronomía de la comida rápida internacional como las hamburguesas, tacos, las pitas, hummus, falafel, pizzas, lasañas y pastas veggie. Por un margen estrechamente menor, los platos de la cocina tradicional colombiana también presentaron una alta aceptación y preferencia como los arroces, frijolada y cayeye.
- Implicaciones para Decisiones Empresariales: Basado en el análisis, se sugieren ajustes al modelo de negocio para mejorar la oferta de productos y optimizar las estrategias de marketing. Esto incluye la expansión de la gama de productos y la mejora de la logística de entrega para mejorar la experiencia del cliente.

Obstáculos

Se identificaron los problemas u obstáculos más recurrentes en el servicio como:

- La logística de entrega: teniendo en cuenta que este es un servicio subcontratado a una empresa de entregas, distintos factores pueden escapar de la planeación que se realiza orientada a cumplir con la promesa de valor con la mayor eficiencia y rapidez posible, como el comportamiento inusual en el tráfico automovilístico (trancones, accidentes y eventos en la ciudad) así como problemas de comunicación con el repartidor, falta de capacitación en el

prestador del servicio, deficiencia en el embalaje, cambios en la ruta o ineficiencia en el diseño de las rutas.

- Costos de operación: las fluctuaciones inflacionarias ligadas a cuestiones económicas, energéticas y hasta ambientales afectaron de manera imprevisible (y difícil de gestionar) ciertos costos de operación como el costo de las materias primas y del transporte.

Oportunidades

De igual forma, se pudieron identificar y capitalizar los siguientes aprendizajes en lo que se refiere a las oportunidades en el modelo de negocio:

- Demanda de un mercado consolidándose: aumento en el interés en la población en alimentarse de manera sana y/o a base de plantas lo que genera una mayor intención de compra en clientes potenciales.
- Demanda de un mercado en transición: se pudo constatar especialmente aquellos que no cuentan con restricciones alimenticias por ausencia de marcos éticos, políticos y/o nutricionales (como ocurre con los que ya adoptan una alimentación vegetariana, vegana y/o saludable) son un segmento interesante ya que tienden a intentar adquirir el producto/servicio así sea una vez, y una experiencia positiva lo puede llevar hacia la fidelización con la marca.

Alianzas estratégicas

Aliarse estratégicamente con actores como Niebla Lab o Etamuysa, emprendimientos locales, con responsabilidad ambiental y social demostrable y la utilización de empaques biodegradables de fabricación colombiana, así no existiera una alianza explícita con la marca, generaron una respuesta positiva en los clientes y clientes potenciales, que identificaron valor en ello.

Exposición de la marca

Participar en algunas ferias y eventos resultó beneficioso no solo por la generación de clientes potenciales y demostración del producto, sino también por la oportunidad que presentan estos espacios para hacer networking, formar alianzas y educar a los consumidores.

Evaluación de estrategias de fidelización

Se validó la estrategia de fidelización implementada durante el estudio piloto atribuyendo su éxito a aspectos como:

- Oferta de incentivos atractivos: se ofrecieron descuentos del 10% sobre la venta a los clientes que optaban por recibir el servicio de manera constante y programada. Estos incentivos económicos proporcionaron un valor adicional y motivaron a los clientes a mantener una relación continua con el estudio piloto.
- Reconocimiento y valoración del cliente: la estrategia de fidelización reconoció y valoró la lealtad de los clientes al brindarles beneficios exclusivos. Este reconocimiento hacía que los clientes se sintieran apreciados y especiales, lo que fortalecía su vínculo emocional con la marca y aumentaba su disposición a seguir siendo clientes fieles.
- Personalización de la experiencia: se identificaron oportunidades para adaptar el servicio a las necesidades y preferencias individuales de los clientes. La posibilidad de personalizar órdenes según restricciones alimenticias, cantidad, horario o tipo de producto aumentó la satisfacción del cliente al ofrecer una experiencia más relevante y personalizada.

Evaluación de la estrategia de comunicación

Se validó la estrategia de comunicación identificando los siguientes aciertos:

- Alcance del público objetivo: la estrategia de marketing digital permitió dirigirse a la población objetivo, es decir, estudiantes y trabajadores de 18 a 59 años con un presupuesto limitado para el almuerzo diario. Mediante la segmentación precisa en plataformas digitales como redes sociales (Facebook e Instagram) y

mensajería instantánea (Whatsapp) y plataformas de comercio digital (Marketplace), se logró llegar a este grupo demográfico de manera efectiva.

- Interacción activa y constante: a través de las plataformas, se mantuvo una comunicación activa y constante con los consumidores potenciales. Esto permitió responder rápidamente a preguntas, comentarios o inquietudes, lo que contribuyó a generar confianza y credibilidad en la propuesta de valor del estudio piloto.
- Contenido relevante y atractivo: se creó y compartió contenido relevante y atractivo relacionado con la nutrición, gastronomía, ética, sostenibilidad y estilo de vida activa. Este contenido no solo ayudó a educar al público sobre los beneficios de la propuesta, sino que también generó interés y participación, aumentando así el alcance orgánico y el engagement.
- Feedback instantáneo: a través de las interacciones en línea, se obtuvo feedback instantáneo sobre la propuesta de valor, los productos y la experiencia del cliente. Esto permitió realizar ajustes rápidos en tiempo real según las necesidades y preferencias del mercado, lo que contribuyó a mejorar la oferta y aumentar la satisfacción del cliente.
- Medición de resultados: las herramientas de análisis digital proporcionaron datos cuantificables y métricas clave para evaluar el rendimiento de las campañas y estrategias de marketing. Esto permitió identificar qué enfoques eran más efectivos, qué contenido resonaba mejor con la audiencia y dónde se podían realizar mejoras para optimizar el retorno de la inversión.

4. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

En el competitivo mercado de alimentos, donde las preferencias del consumidor y la conciencia ambiental están en constante evolución, JUEVEGGIE emerge como una marca comprometida con la promoción de una dieta saludable, sostenible y basada en plantas en el contexto colombiano. Este capítulo aborda la estrategia y el plan de mercadeo diseñados específicamente para JUEVEGGIE, donde el principal producto no son solo los alimentos y el servicio de entrega, sino el cuidado del consumidor y de la cultura que gira en torno a la sostenibilidad y los beneficios de una dieta basada en plantas.

En consonancia con la misión de JUEVEGGIE de promover la sostenibilidad y educar al público sobre los beneficios de una dieta basada en plantas, este capítulo revelará cómo la empresa asigna una parte importante de su presupuesto al marketing, la creación de contenido relevante y la promoción. Reconocemos que el principal activo de JUEVEGGIE es su capacidad para influir en la cultura del consumidor, fomentando un cambio hacia prácticas alimentarias más saludables y sostenibles.

Además de presentar una estrategia de mercadeo convencional, este capítulo explora cómo JUEVEGGIE puede posicionarse como una marca líder en alimentos sostenibles a base de plantas, no solo ofreciendo productos de alta calidad, sino también actuando como un defensor de un estilo de vida más saludable y ecológico. A través de una cuidadosa segmentación de mercado, posicionamiento diferenciado y una distribución estratégica de recursos, JUEVEGGIE busca no solo satisfacer las necesidades del mercado, sino también liderar un movimiento hacia una alimentación más consciente y sostenible en Colombia.

Este capítulo proporcionará una visión integral de cómo JUEVEGGIE aborda el desafío de promover la sostenibilidad y educar al público, convirtiendo la cultura del consumidor en el activo más valioso de la empresa. En última instancia, revelará cómo

JUEVEGGIE no solo ofrece alimentos sostenibles, sino que también impulsa un cambio significativo en las actitudes y comportamientos del consumidor hacia la dieta y la sostenibilidad en Colombia.

Objetivos de marketing

Se establecen 3 objetivos de marketing que son centrales para un lanzamiento exitoso de la marca en su primer año:

1. Posicionar a la marca como jugador sólido y confiable en el sector de alimentos sostenibles a base de plantas colombiano capturando no menos del 5% del mercado en el primer año de lanzamiento como cuota de mercado inicial (cifra ajustable a datos de ventas reales y el rendimiento del producto en el mercado en el tiempo) garantizando la satisfacción de no menos del 80% de los clientes servidos a los que se les hará seguimiento mediante encuestas y análisis de reseñas y comentarios en las plataformas.
2. Generar una demanda inicial sólida no menor a 2000 productos vendidos al mes, a la que se llegara con una meta de ventas diaria de 70 productos, así como establecer una base de clientes leales no menor al 10% del total (clientes que solicitan no menos de 4 servicios al mes) por medio de estrategias de fidelización como promociones y descuentos.
3. Difundir conocimientos sobre sostenibilidad y los beneficios de una dieta basada en plantas por medio de la creación de contenido captando el interés de clientes potenciales, que será verificable desde métricas positivas de participación en redes sociales, como el número de seguidores, me gusta, comentarios y compartidos

Estrategia de marketing

La estrategia de marketing se apoya en seis pilares que son: segmentación del mercado JUEVEGGIE, el posicionamiento de la marca en el mercado colombiano, la diferenciación de la competencia, el Marketing Mix, la asignación de un presupuesto para la estrategia sobre la venta, así como un plan general de implementación. A continuación, se amplían las estrategias:

Segmentación de Mercado JUEVEGGIE

Buscamos dividir el mercado en segmentos demográficos y psicográficos, centrándonos en un mercado en transición de consumidores preocupados por la salud, el medio ambiente y la ética alimentaria, trazándonos la meta de convertirlo en un cliente fidelizado JUEVEGGIE.

Posicionamiento en el mercado colombiano

Queremos posicionar la marca como la opción premium para alimentos sostenibles a base de plantas y saludables más atractiva del mercado, empezando en la ciudad de Bogotá. Enfatizando nuestro vínculo con la producción y actores locales y sostenibles colombianos, con la aplicación de tecnología de punta, lo que garantiza la calidad, frescura del producto y nuestro compromiso con la sostenibilidad.

Diferenciación de la competencia

Nos diferenciamos de la competencia al ser la única empresa colombiana de productos alimenticios saludables y a base de plantas de forma transparente y comprobada. Lo lograremos mediante la innovación en productos únicos, prácticas sostenibles certificadas y la transparencia en la cadena de suministro.

Marketing Mix (Mezcla de mercadeo):

Producto y servicio: ofrecer una variedad de alimentos preparados a base de plantas, fusionando sabores locales de la cocina internacional con toques innovadores. Además, brindar un servicio al cliente excepcional, destacando la atención personalizada y la transparencia en la información nutricional.

Distribución: utilizar una estrategia multicanal, incluyendo tiendas físicas, venta en línea y asociaciones con supermercados y restaurantes saludables.

Precio – modelo de ingreso: implementar una estrategia de precios premium, reflejando la calidad y sostenibilidad de los productos aplicando el modelos de fidelización como beneficios por consumo mínimo o suscripciones para clientes recurrentes.

Comunicación y promoción: utilizar una combinación de marketing digital (redes sociales, contenido en línea, anuncios pagados) y marketing tradicional (eventos empresariales, políticos, culturales o sociales) para difundir el mensaje de la marca resaltando los beneficios nutricionales, medioambientales y sociales de los alimentos a base de plantas.

Presupuesto del Marketing Mix

Se proponen los porcentajes en los que se van a asignar recursos de manera efectiva, priorizando las actividades de marketing digital y promoción en el lanzamiento. A medida que la marca se establezca, serán objeto de evaluación y ajuste según el rendimiento y las necesidades del mercado.

El presupuesto inicial se destina al lanzamiento de la marca y se parte de la base del segmento de clientes a los que se dará alcance por medio de una campaña de lanzamiento sumado a la promoción que se hará al conjunto de clientes alcanzados en el Estudio piloto. Una vez concretado, se distribuirán los porcentajes de recursos de la siguiente manera:

- Producto y Servicio: 30%. JUEVEGGIE debe asignar recursos significativos para garantizar la calidad excepcional de sus productos a base de plantas. Esto implica no solo la calidad de los ingredientes, sino también la innovación en el

desarrollo científico y tecnológico para la formulación de productos seguros, saludables, con potencial regenerativo, de bajo impacto ecológico y el desarrollo de recetas que satisfagan los gustos y necesidades de los consumidores colombianos.

- **Distribución: 20%.** Una parte del presupuesto debe destinarse a garantizar una distribución eficiente de los productos JUEVEGGIE. Según la experiencia obtenida en el Estudio piloto este objetivo no se logra con menos de este porcentaje. La distribución eficiente incluye establecer relaciones sólidas con minoristas locales, supermercados saludables y tiendas en línea para asegurar una presencia amplia y accesible en el mercado colombiano.
- **Precio – Modelo de Ingreso: 15%.** JUEVEGGIE debe realizar análisis de precios competitivos en el mercado colombiano y ajustar su estrategia de precios en consecuencia. Además, con este porcentaje del recurso es posible aplicar modelos de ingresos como suscripciones o descuentos por volumen para fomentar la lealtad del cliente y maximizar los ingresos a largo plazo.
- **Comunicación y Promoción: 35%.** Dado el enfoque en promover la sostenibilidad y educar al público sobre los beneficios de una dieta basada en plantas, JUEVEGGIE debe asignar la mayor parte de su presupuesto al marketing, la creación de contenidos relevantes y a la promoción, lo que significa que el principal producto de JUEVEGGIE es la cultura del consumidor. Esto implica campañas de publicidad creativas, marketing digital en redes sociales, relaciones públicas y eventos de promoción para aumentar la conciencia de marca y generar demanda.

Esta asignación de recursos estratégica se alinea con los objetivos de mercadeo y la estrategia de introducción al mercado de JUEVEGGIE, priorizando la calidad del producto, la distribución eficiente, la estrategia de precios competitivos y la promoción efectiva de la marca y sus valores.

Plan de Implementación

1. Fase de Pre-Lanzamiento:

- Investigación de mercado detallada para comprender las necesidades y preferencias del consumidor colombiano.
- Desarrollo de productos y servicios en línea con las demandas identificadas.
- Establecimiento de alianzas con proveedores locales y regionales.

2. Lanzamiento:

- Organización de eventos de lanzamiento para medios de comunicación, influencers y consumidores clave.
- Inicio de campañas de marketing digital en redes sociales y plataformas en línea.
- Implementación de estrategias de relaciones públicas para generar cobertura mediática.

3. Post-Lanzamiento:

- Evaluación continua del rendimiento del producto y la respuesta del mercado.
- Ajuste de la estrategia de marketing según los resultados y el feedback del cliente.
- Expansión gradual a nuevos mercados regionales y segmentos de consumidores.

5. Aspectos Técnicos

En este capítulo, exploraremos los aspectos técnicos relacionados con la producción y prestación de servicios de JUEVEGGIE. Desde los objetivos de producción hasta el presupuesto de infraestructura, cada aspecto técnico será examinado en detalle para garantizar la eficiencia y calidad en todas las operaciones de la empresa.

Objetivos la producción y prestación de los servicios JUEVEGGIE

1. Garantizar la producción eficiente y continua de nuestros alimentos sostenibles a base de plantas.
2. Cumplir con los estándares de calidad y seguridad alimentaria en Colombia.
3. Satisfacer la demanda del mercado colombiano y expandir la capacidad de producción según determine el Plan de expansión regional, nacional e internacional.
4. Mantener un enfoque en la innovación y mejora continua de productos y procesos.

Ficha Técnica Productos JUEVEGGIE

JUEVEGGIE ofrece una variedad de alimentos preparados a base de plantas, incluyendo platos tradicionales y creativos con un enfoque en ingredientes frescos y locales. Cada producto se elabora cuidadosamente para garantizar la calidad, sabor y valor nutricional óptimos. Se prioriza la selección de ingredientes orgánicos y sostenibles, de orden local, regional y nacional, libres de componentes cárnicos y ultra procesados. Actualmente cuenta como más de 40 productos en un diversificado portafolio que responden a la alta demanda por alimentos preparados y lo que demuestra el compromiso de JUEVEGGIE con atender las necesidades de los diferentes estilos de vida de los clientes, segmentando el producto en tres categorías principales:

- Alimentos preparados para el consumo inmediato: Este segmento responde a la creciente demanda de conveniencia por parte de los consumidores que buscan opciones saludables y listas para comer en el momento. Al ofrecer almuerzos y comidas preparadas, así como opciones para eventos, JUEVEGGIE capitaliza

esta tendencia y satisface las necesidades de aquellos que tienen poco tiempo para cocinar, pero desean mantener una alimentación equilibrada.


- Alimentos fríos y congelados listos para consumir: Este segmento es ideal para aquellos que prefieren tener opciones rápidas y convenientes en el congelador, listas para calentar y disfrutar en cualquier momento. Las lasañas, pastas congeladas, empanadas y pasteles ofrecen una solución práctica para las comidas rápidas y satisfactorias, sin comprometer la calidad ni la nutrición.
- Alimentos que se pueden conservar a temperatura ambiente: Este segmento aborda la necesidad de alimentos duraderos que se puedan almacenar fácilmente y consumir en el tiempo, sin requerir refrigeración. Las conservas, alimentos deshidratados e infusiones son opciones versátiles que ofrecen conveniencia y variedad en la despensa, especialmente para aquellos que buscan alternativas saludables y de larga duración.

Cada producto específico cuenta con una ficha técnica que describe como se elabora, que se necesita para elaborarlo en cuanto a equipos y personal, y cuánto tiempo toma elaborarse por unidad. De igual forma contiene la información nutricional del producto, información que es esencial para ser comunicado al consumidor final por medio del etiquetado. A continuación, se muestra un ejemplo de ficha de producto:

Ilustración 6 Ficha técnica prototipo de Producto JUEVEGGIE

Tacos

- Veganos -



Ingredientes	Cantidad (g/ml)	Unidades (aprox.)	Costo (COP)
Lentejas cocidas	200 g	-	\$3000
Tortillas de maíz	4 unidades	-	\$2000
Tomate picado	100 g	1	\$1000
Cebolla picada	50 g	1/2	\$1000
Aguacate en rebanadas	50 g	1/2	\$2000
Lechuga picada	50 g	1/2	\$1500
Cilantro picado	2 cucharadas	-	\$1000
Limón	1 unidad	-	\$500
Sal y pimienta al gusto	-	-	-

Procedimiento:


1. Caliente las tortillas en una sartén o plancha hasta que estén doradas y calientes.
2. En una sartén, saltee las lentejas cocidas con el tomate, la cebolla, el cilantro, la sal y la pimienta.
3. Rellene las tortillas calientes con la mezcla de lentejas y agregue aguacate, lechuga y limón al gusto.

Equipos necesarios:	Consumo de energía (kWh)
Sartén antiadherente o plancha	0.2
Procesador de alimentos	0.5
Personal requerido: 1 persona	

Información Nutricional (por porción):		
Calorías	250 kcal	12.5%
Proteínas	10 g	20%
Grasas	6 g	12%
Grasas Saturadas	1 g	5%
Carbohidratos	35 g	12%
Fibra	6 g	32%
Azúcares	2 g	-

Vitaminas y Minerales (%VD):		
Vitamina A	40%	
Vitamina C	20%	
Calcio	6%	
Hierro	20%	
Potasio	10%	

Beneficios para la Salud: Los tacos de lentejas son una opción deliciosa y nutritiva. Son ricos en proteínas vegetales, fibra, vitaminas y minerales, y son bajos en grasas saturadas. Perfectos para una alimentación equilibrada y deliciosa.



Como es de esperar, cada segmento de producto presenta sus propios desafíos y requisitos técnicos que deben ser abordados de manera adecuada para garantizar la calidad, seguridad y satisfacción del cliente en todos los productos ofrecidos por JUEVEGGIE. A continuación, se desarrollan los perfiles técnicos generales de cada segmento del producto:

Alimentos preparados para el consumo inmediato

- Este segmento requiere una atención especial en términos de tiempos de preparación y conservación de la frescura y propiedades organolépticas de los alimentos (características físicas perceptibles desde los sentidos como sabor, textura, olor, color, sonido o temperatura). Es crucial contar con instalaciones adecuadas para la preparación de alimentos frescos, así como un sistema eficiente de entrega para garantizar que los productos lleguen a los clientes en su punto óptimo de frescura y sabor.
- Se necesita un equipo capacitado y bien entrenado en técnicas de preparación de alimentos para garantizar la consistencia en la calidad y el sabor de los platos preparados. Además, es importante implementar controles de calidad rigurosos para asegurar que cada comida cumpla con los estándares establecidos por la empresa.
- La gestión de inventario juega un papel crucial en este segmento, ya que los productos deben prepararse en cantidades adecuadas para satisfacer la demanda del cliente sin incurrir en desperdicios de alimentos. Se requiere una planificación cuidadosa y una comunicación efectiva entre el equipo de cocina y el equipo de ventas para garantizar un suministro constante de alimentos frescos y listos para consumir.

Alimentos fríos y congelados listos para consumir

- En este segmento, es fundamental contar con equipos y tecnologías de almacenamiento y congelación de alimentos adecuados para preservar la calidad y la frescura de los productos durante su almacenamiento y transporte.
- Se requiere una cuidadosa selección de envases y materiales de embalaje que sean adecuados para el almacenamiento y la congelación de alimentos, garantizando la seguridad alimentaria y la conservación de las propiedades organolépticas de los productos.
- Es importante establecer procedimientos claros para el etiquetado y la identificación de los productos congelados, así como para el manejo y la preparación segura de los mismos por parte de los clientes.

Alimentos que se pueden conservar a temperatura ambiente

- En este segmento, se debe prestar especial atención a la selección de ingredientes y métodos de procesamiento que permitan una conservación segura y duradera de los alimentos sin la necesidad de refrigeración.
- Por ello también se requiere un enfoque cuidadoso en términos de envasado y sellado de los productos para garantizar su integridad y seguridad durante el almacenamiento y transporte.
- Es importante establecer procedimientos claros para la rotación de inventario y la gestión de fechas de caducidad para asegurar que los productos se mantengan frescos y seguros para su consumo a lo largo de su vida útil.

Teniendo en cuenta los perfiles técnicos para cada Tipo de Producto y en con el fin de cumplir con los Objetivos de producción y prestación de servicios JUEVEGGIE, se formulan objetivos de producción específicos a cada Tipo de Producto lo que divide nuestros objetivos de producción en tres grupos, a saber:

Tabla 2 Objetivos de producción por segmento de producto JUEVEGGIE

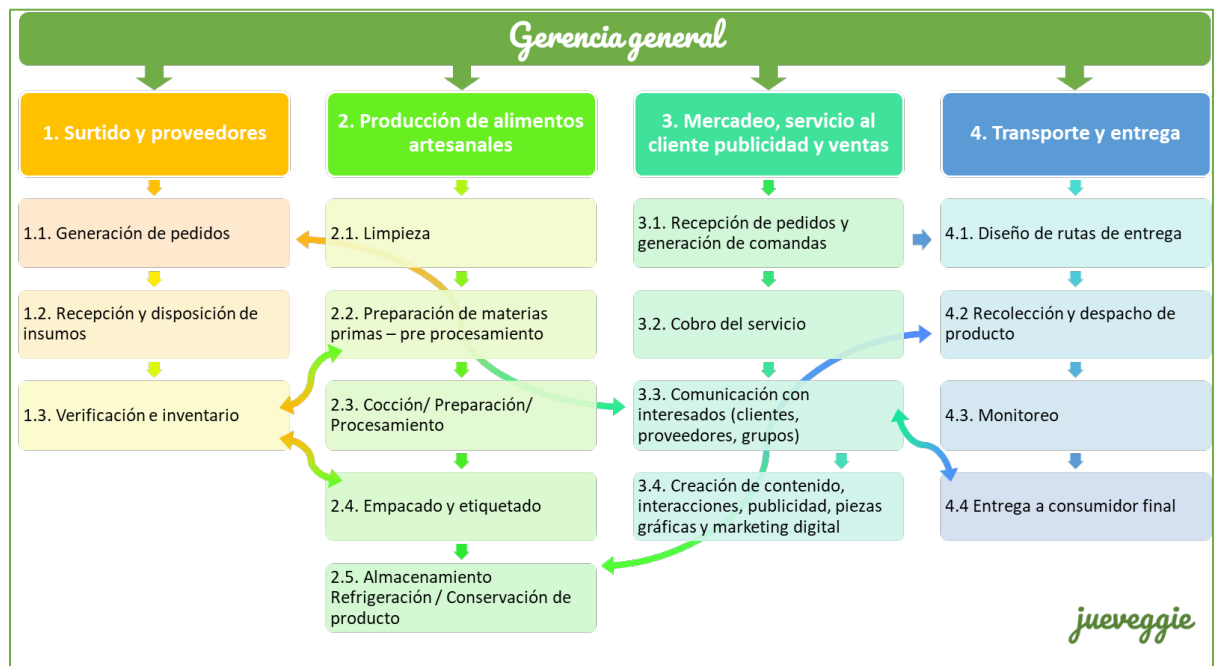
Tipo de Producto	Objetivo de producción	Recursos	Trabajo	(%) Costo sobre el producto
1. Alimentos Preparados para el Consumo Inmediato	Maximizar la eficiencia en la cocina.	Esquema de flujo de trabajo	Planificación de flujo de trabajo	5%
	Asegurar suministro constante de ingredientes frescos.	Sistema de gestión de inventario de última generación	Implementación de sistema de gestión de cadena de suministro	15%
	Asegurar personal en preparación de platos seguros.	Personal capacitado de cocina	Capacitación/contratación de personal técnico en manipulación de alimentos	10%
	Asegurar calidad y seguridad de los alimentos.	Sistema de control de calidad.	Implementación de sistema de control de calidad	10%
	Garantizar eficiencia en la producción.	Equipos de cocina profesionales (estufas, hornos, utensilios).	Adquisición de equipos de cocina profesionales	60%
2. Alimentos Fríos y Congelados Listos para Consumir	Garantizar la conservación de alimentos.	Congeladores industriales.	Inversión en equipos de almacenamiento	40%
	Asegurar empaque adecuado para conservación.	Envases herméticos resistentes a la congelación.	Selección de materiales de embalaje	20%
	Identificar y etiquetar correctamente productos.	Sistema de etiquetado automático.	Establecimiento de procedimientos de etiquetado	15%
3. Alimentos Conservables a Temperatura Ambiente	Gestionar eficientemente el inventario.	Software de gestión de inventario.	Implementación de sistema de control de inventario	15%
	Garantizar calidad de ingredientes y procesos.	Materia prima fresca y de alta calidad.	Selección de ingredientes y métodos de procesamiento ideales	30%
	Asegurar conservación adecuada.	Envases herméticos y selladores automáticos.	Selección de envases y tecnología de sellado hermético	25%
	Mantener control sobre fechas de caducidad y rotación.	Protocolos de rotación de inventario.	Establecimiento de procedimientos de gestión de inventario	15%
	Garantizar condiciones óptimas de almacenamiento.	Dispositivos de monitoreo de temperatura.	Implementación de sistema de monitoreo de temperatura	30%



Descripción de la cadena de valor:

La cadena de valor de JUEVEGGIE empieza en la 1. Gestión de surtido y proveedores para asegurar la disponibilidad de materias primas orgánicas y locales, así como de los empaques de bajo impacto ambiental. Luego, se lleva a cabo la 2. Producción de alimentos, que incluye la limpieza del espacio de producción seguida de la preparación, cocción, empaquetado y almacenamiento/conservación de los productos cuando estos lo requieren. Simultáneamente, se realizan actividades de 3. Mercadeo, servicio al cliente y ventas, que abarcan desde la generación de contenido y promoción de productos y publicidad en redes sociales, la recepción de pedidos, cobro y procesamiento de pagos, hasta la comunicación sostenida con los clientes durante y después de concluido el servicio. Finalmente, se gestionan el 4. Transporte y la entrega de los productos a los clientes finales, manteniendo un monitoreo constante del proceso para garantizar la calidad y la satisfacción del cliente. A continuación se ilustra la cadena de valor por medio de un Diagrama de la cadena de valor JUEVEGGIE:

Ilustración 7 Diagrama de la cadena de valor JUEVEGGIE



- El proceso de producción implica la selección de ingredientes frescos y locales, la preparación cuidadosa de recetas y la distribución eficiente de los productos.
- Se lleva a cabo un riguroso control de calidad en cada etapa del proceso, desde la recepción de materias primas hasta el empaquetado final del producto.
- Se utilizan tecnologías avanzadas para optimizar la eficiencia y la calidad en todas las operaciones.

Necesidades y Requerimientos

- Materias primas frescas y de alta calidad, preferiblemente orgánicas y provenientes de proveedores locales.
- Infraestructura adecuada, incluyendo instalaciones de producción, almacenamiento y distribución.
- Personal calificado en áreas como cocina, control de calidad, logística y administración.
- Tecnología de vanguardia para garantizar la eficiencia y seguridad en el proceso de producción.

Plan de Requerimientos Tecnológicos e Infraestructura

Ubicación y Configuración de la Cocina Oculta

Optamos por una cocina oculta en ubicaciones estratégicas dentro de áreas urbanas clave, facilitando el acceso a materias primas locales y simplificando la logística de distribución. Esta configuración permite mantener una baja visibilidad mientras se maximiza la eficiencia operativa, crucial para la agilidad del servicio de entrega.

Equipos de Cocina Avanzados

La cocina estará equipada con tecnologías de última generación como hornos de convección de alta eficiencia y cocinas de inducción, seleccionados por su capacidad para mejorar los tiempos de cocción y reducir el consumo energético. Estos equipos no

solo mejoran la operatividad, sino que también apoyan nuestros objetivos de reducción de la huella de carbono.

- **Sistemas de Refrigeración y Conservación de Energía:** Implementaremos sistemas de refrigeración que utilizan refrigerantes ecológicos y tecnologías de conservación energética. Esto es vital para extender la frescura de los alimentos preparados y almacenados, asegurando que los productos que lleguen a los clientes mantengan su calidad y valor nutricional.
- **Sistema POS Automatizado y Gestión de Comandas:** Integración de un sistema de punto de venta (POS) automatizado con funcionalidades avanzadas para gestionar pedidos, inventarios y pagos. Este sistema se complementará con un chatbot inteligente en plataformas de mensajería instantánea para una interacción fluida y automatizada con los clientes, mejorando así la experiencia del usuario y la eficiencia del procesamiento de pedidos.
- **Innovaciones en el Manejo y Gestión de Residuos:** Desarrollo de un sistema de gestión de residuos que incluye técnicas de compostaje para los desechos orgánicos y procedimientos de reciclaje para los materiales de empaque. La implementación de un programa de cero residuos en nuestra operación es una prioridad, reflejando el compromiso de JUEVEGGIE con prácticas empresariales responsables y sostenibles.

Plan de Capital Humano Año 1

Para optimizar la gestión del capital humano de JUEVEGGIE en su primer año, se tiene en cuenta una estructura de horarios de 8 y 6 horas diurnos, nocturnos y dominicales, y la asignación de equipos para turno. Proponemos un modelo operativo que alinea la disponibilidad del personal con las demandas de producción en diferentes turnos y días de la semana, que apunta a los siguientes objetivos:

- **Maximizar la Productividad:** Asegurando que cada turno esté equipado con personal suficiente y capacitado para manejar las tareas asignadas eficazmente.
- **Flexibilidad y Cobertura:** Adaptando los horarios de trabajo para ofrecer cobertura durante las horas pico y períodos de demanda extendida, incluyendo las noches y los fines de semana.

- **Bienestar del Empleado:** Fomentar un ambiente laboral que promueva el equilibrio entre la vida personal y laboral, asegurando turnos y cargas de trabajo razonables.

Equipo humano

El equipo de producción de JUEVEGGIE esta compuesto por:

- **Asistente de Cocina:** Fundamental para apoyar en la preparación y asegurar la calidad en el empaclado y presentación final de los productos.
- **Cocineros:** 2 Profesionales capacitados en técnicas culinarias sostenibles, encargados de la preparación eficiente y creativa de los alimentos.
- **Jefe de Cocina:** Líder operativo con experiencia en gastronomía sostenible, supervisa la cocina, la logística y la gestión del personal.
- **Gestor de Entrega Base y Móvil:** Roles cruciales para una experiencia de cliente óptima, desde la gestión de comandas hasta la entrega final de productos, asegurando la satisfacción y fidelización del cliente.

Estructura de Horarios de Producción

- Equipo 1 - Turno Diurno (Lunes a Sábado)

Horario: 8 A.M. a 4 P.M. (Turno de 8 horas)

Actividades: Este equipo se centra en la producción principal del día, incluyendo comidas calientes, productos congelados y conservas. El horario aprovecha la luz natural y permite completar la mayoría de las tareas de producción antes de la tarde.

- Equipo 2 - Turno Tarde-Noche (Lunes a Sábado)

Horario: 4 P.M. a 10 P.M. (Turno de 6 horas)

Actividades: Además de preparar pedidos para el día siguiente, este equipo también atiende pedidos nocturnos, una función crucial para mantener la continuidad del servicio y responder a la demanda de clientes en horario nocturno. Se encargarán de finalizar la

producción del día y asegurar que la cocina quede preparada y limpia para el siguiente turno de trabajo.

- Equipo 3 - Turno Diurno Dominical

Horario: 10 A.M. a 4 P.M. (Turno de 6 horas)

Actividades: Dedicado a pedidos especiales de fin de semana y preparación para la semana entrante, este equipo trabaja en la optimización del inventario y en asegurar que todos los recursos están listos para la nueva semana de producción.

Rendimientos

Tabla 3. Rendimiento de la Producción por Segmento de Producto

RENDIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN POR SEGMENTO DE PRODUCTO					
Tipo de Producto	Tiempo de Preparación (min)	Tiempo de Empacado (min)	Total por Unidad (min)	Rendimiento Turno de 8h	Rendimiento en Turno de 6h
Comidas Calientes	5	2	7	64 unidades	47 unidades
Productos Congelados	7	3	10	43 unidades	31 unidades
Conservas	10	4	14	32 unidades	23 unidades

Fuente: JUEVEGGIE

6. Aspectos Organizacionales y Legales

Análisis estratégico (misión y visión)

Basándose en el enfoque de JUEVEGGIE como una empresa dedicada a ofrecer alimentos preparados a base de plantas, comprometida con la sostenibilidad y la promoción de una alimentación saludable y consciente, se formulan una visión y misión que reflejan nuestros valores como compañía:

Visión: "En 2030 ser reconocidos como los líderes en la industria de alimentos a base de plantas, influenciando e inspirando un cambio positivo hacia una conciencia alimenticia más saludable y sostenible en Colombia."

Misión: "En JUEVEGGIE, nos dedicamos a proporcionar opciones alimenticias deliciosas, nutritivas y respetuosas con el medio ambiente. Nuestra misión es ofrecer alimentos preparados a base de plantas, elaborados con ingredientes frescos y locales, que promuevan la salud, el bienestar y la sostenibilidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y contribuyendo al cuidado del planeta."

Estructura organizacional

La estructura organizacional de JUEVEGGIE está diseñada para garantizar la eficiencia, la comunicación fluida y la toma de decisiones ágiles en todas las áreas de la empresa. Con un enfoque en la sostenibilidad, la innovación y la excelencia operativa, cada departamento desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se presenta un organigrama que refleja la distribución jerárquica y funcional de JUEVEGGIE, destacando la interconexión y coordinación entre los diferentes departamentos para impulsar el crecimiento y el éxito empresarial.

Organigrama

Ilustración 8 Organigrama JUEVEGGIE



Perfiles y funciones

Dirección General:

Su misión es establecer la visión estratégica de la empresa, liderar el equipo directivo y tomar decisiones clave para el crecimiento, la innovación y desarrollo sostenible de JUEVEGGIE. Se compone de:

- **Director Ejecutivo:** Responsable de establecer la visión estratégica de la empresa, liderar el equipo directivo y tomar decisiones clave para el crecimiento y desarrollo de JUEVEGGIE. Por esta razón se desempeña de manera activa y cercana con el enlace de innovación (Asistente en Investigación y Desarrollo) ya que está al frente de la gestión del cambio y la innovación de la empresa.
- **Asistente en Investigación y Desarrollo:** Enlace del Director Ejecutivo encargado de liderar la innovación en productos y procesos, identificando oportunidades de mejora y desarrollando nuevas líneas de productos. Debe ser un Chef Culinario capaz de crear y perfeccionar las recetas de JUEVEGGIE, asegurando un sabor y una presentación excepcionales.

1. Departamento de Operaciones:

Tiene la misión de garantizar la eficiencia y la calidad en todas las actividades operativas de la empresa, desde la producción hasta la distribución de alimentos. Su equipo está compuesto por:

- Gerente de Operaciones: Encargado de supervisar todas las actividades operativas de la empresa, desde la producción hasta la distribución. Por ende debe coordinar las metas y objetivos de los Coordinadores de Producción y Logística y del Supervisor de Calidad.
- Coordinador de Producción: Responsable de planificar y supervisar el proceso de producción de alimentos, garantizando la eficiencia y la calidad.
- Coordinador de Logística: Encargado de gestionar la cadena de suministro y distribución de productos, asegurando una entrega oportuna y eficaz.
- Supervisor de Calidad: Responsable de asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en todos los procesos y productos de JUEVEGGIE.

2. *Departamento de Marketing y Ventas:*

Se enfoca en desarrollar estrategias de marketing efectivas para promocionar los productos de JUEVEGGIE y aumentar su visibilidad en el mercado, así como cerrar acuerdos comerciales y asegurar una experiencia positiva para los clientes. Se divide en dos Gerencias, a saber:

- Gerente de Marketing: Encargado de desarrollar estrategias de marketing efectivas para promocionar los productos de JUEVEGGIE y aumentar su visibilidad en el mercado. Debe guiar la estrategia de:
- Especialista en Marketing Digital: Encargado de gestionar la presencia online de JUEVEGGIE a través de redes sociales, sitios web y otras plataformas digitales.
- Gerente de Ventas: Responsable de liderar el equipo de ventas, establecer relaciones con clientes potenciales y cerrar acuerdos comerciales. Monitorea la efectividad del producto y servicios prestados por medio la información que se recopila en el Servicio al Cliente.
- Representante de Servicio al Cliente: Responsable de atender las consultas, quejas y sugerencias de los clientes, garantizando una experiencia positiva.

3. *Departamento Administrativo y Financiero:*

Su misión es garantizar la eficiencia en las operaciones administrativas y financieras de la empresa, incluyendo contabilidad precisa, gestión de recursos humanos y tesorería. Se compone de:

- Gerente Administrativo y Financiero: Encargado de supervisar las actividades financieras y administrativas de la empresa, incluyendo contabilidad, tesorería y recursos humanos.
- Contador: Responsable de llevar registros contables precisos y preparar informes financieros para la toma de decisiones.
- Asistente Administrativo: Apoya en tareas administrativas generales, como gestión de documentos, coordinación de agendas y atención telefónica.

4. Departamento Legal y de Cumplimiento Normativo:

Su misión es proporcionar asesoramiento jurídico y asegurar el cumplimiento de las regulaciones aplicables en todas las operaciones de JUEVEGGIE, garantizando la legalidad y la integridad en todas las actividades empresariales.

- Asesor Legal y Normativo: Encargado de proporcionar asesoramiento jurídico y asegurar el cumplimiento de las regulaciones aplicables en todas las operaciones de JUEVEGGIE.

Factores clave de la gestión del talento humano

En el mundo empresarial actual, la gestión del talento humano es crucial para el éxito organizacional. Más allá del reclutamiento y retención, las empresas deben fomentar entornos laborales que celebren la diversidad y la inclusión en todas sus formas.

A continuación, se expondrá como JUEVEGGIE pretende cultivar una cultura organizacional donde cada individuo se sienta valorado y empoderado para alcanzar su máximo potencial. Desde el reclutamiento hasta el desarrollo profesional, se proponen prácticas que impulsan la innovación y el rendimiento empresarial. Se proponen diez claves para lograrlo, que son:

1. Selección y reclutamiento: Identificar y atraer a los mejores talentos que se alineen con la visión, misión y valores de la empresa, asegurando un proceso de selección riguroso y objetivo.
2. Alimentación Saludable en el Lugar de Trabajo: Ofrecer a nuestros empleados la opción de disfrutar de alimentos JUEVEGGIE en el lugar de trabajo. Una dieta equilibrada mejora la concentración y la productividad, reduce el estrés y fortalece el bienestar general. Al promover una alimentación basada en plantas, nuestros empleados experimentan los beneficios directos de nuestros productos, lo que fortalece su conexión con nuestra misión y valores. Al priorizar la salud de nuestros empleados, creamos un entorno laboral donde todos pueden prosperar.
3. Empoderamiento: Proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional para empoderar a los empleados, mejorar sus habilidades y competencias, y fomentar un ambiente de crecimiento continuo.
4. Comunicación efectiva: Establecer canales abiertos y transparentes de comunicación para promover la colaboración, el intercambio de ideas y la resolución de problemas entre los equipos y departamentos.
5. Cultura organizacional: Fomentar una cultura empresarial basada en el respeto, la diversidad, la inclusión y el trabajo en equipo, donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa.
6. Reconocimiento y recompensa: Implementar programas de reconocimiento y recompensa que valoren el desempeño excepcional, la creatividad y el compromiso de los empleados, promoviendo así la motivación y el sentido de pertenencia.
7. Equilibrio trabajo-vida: Promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal de los empleados, ofreciendo flexibilidad laboral, programas de bienestar y apoyo para la gestión del estrés y el bienestar emocional y familiar.
8. Liderazgo efectivo: Capacitar y desarrollar a los líderes dentro de la organización para que inspiren, guíen y motiven a sus equipos, promoviendo un ambiente de confianza, autonomía y empoderamiento.
9. Evaluación del desempeño: Implementar sistemas de evaluación del desempeño justos y transparentes que reconozcan los logros, identifiquen áreas de mejora y proporcionen retroalimentación constructiva para el crecimiento profesional de los empleados.

10. Gestión del cambio: Apoyar a los empleados durante periodos de cambio organizacional mediante una comunicación clara, una planificación cuidadosa y el desarrollo de habilidades de adaptabilidad y resiliencia.

Esquema de gobierno corporativo

El esquema de gobierno corporativo JUEVEGGIE se establece desde un enfoque participativo y colaborativo reflejando valores de transparencia, responsabilidad y sostenibilidad. Nuestra propuesta para un esquema de gobierno corporativo está compuesta por:

1. Junta Directiva: Compuesta por miembros expertos en diferentes áreas relevantes para el negocio, como la nutrición, la sostenibilidad, la gestión empresarial y el bienestar de los empleados. La junta supervisará las operaciones generales de la empresa, establecerá políticas y estrategias, y garantizará la alineación con los valores y objetivos de JUEVEGGIE.
2. Comités de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Estos comités se encargarán de supervisar las prácticas comerciales éticas, la sostenibilidad ambiental, las relaciones con la comunidad y otras iniciativas de RSC. Estarán formados por representantes de la junta directiva, la alta dirección y empleados voluntarios.
3. Equipo Ejecutivo: Estará liderado por el CEO y compuesto por los líderes de los departamentos clave, como operaciones, marketing, recursos humanos y finanzas. Serán responsables de implementar las estrategias y políticas establecidas por la junta directiva y supervisar el día a día de la empresa.
4. Consejo de Empleados: Un grupo representativo de empleados de diferentes niveles y departamentos que actuará como voz de los empleados en la toma de decisiones corporativas. Se reunirá periódicamente con la alta dirección y la junta directiva para proporcionar retroalimentación y sugerencias.
5. Auditoría Interna: Un departamento independiente encargado de evaluar y mejorar la eficacia de los controles internos, la gestión de riesgos y los procesos operativos. Proporcionará informes regulares a la junta directiva y al equipo ejecutivo.

Aspectos legales

Ahora bien, respecto a los aspectos legales, se expone una revisión detallada y estructurada de las obligaciones legales y normativas que deben ser atendidas para la creación y operación de JUEVEGGIE en Colombia. Este análisis se centra en las regulaciones específicas de salud pública y seguridad alimentaria.

Licencias y Permisos

De ser necesario (exceptuando el modelo de Cocina Oculta) el permiso de uso del suelo debe ser solicitado en la Secretaría Distrital de Planeación acorde con el Decreto 1077 de 2015, que establece las normas para usos del suelo. El permiso sanitario de la Secretaría de Salud es mandatorio, cumpliendo con las disposiciones del Decreto 780 de 2016, que consolida las normas del sector salud y protección social. Además, el registro de productos ante el Invima se rige por la Resolución 2019031449 de 2019, que establece los requisitos para el registro sanitario de alimentos.

Aspectos Tributarios

JUEVEGGIE estará sujeto al IVA, acorde con el Estatuto Tributario Nacional, y deberá atender a los impuestos municipales como el impuesto de industria y comercio (ICA), según las regulaciones locales pertinentes.

Aspectos de Salud Pública y Seguridad Alimentaria

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son reguladas por el Decreto 3075 de 1997, el cual establece los principios básicos para garantizar la inocuidad en la manipulación de alimentos. Las capacitaciones en prácticas de higiene y manejo seguro de alimentos son requeridas por la Resolución 2674 de 2013.

Protección al Consumidor y Etiquetado

El etiquetado de los productos de JUEVEGGIE deberá cumplir con la Resolución 5109 de 2005 sobre normas de etiquetado y la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor), que establece los derechos de los consumidores y las responsabilidades de los productores en cuanto a información clara y veraz.

Aspectos Ambientales

El manejo y disposición adecuada de residuos sólidos y líquidos se regirá por la Ley 1259 de 2008, que dicta las disposiciones generales para la gestión integral de residuos. El uso de materiales biodegradables debe estar en conformidad con las normativas ambientales aplicables, como lo establece el Decreto 1076 de 2015, reglamento del sector ambiente y desarrollo sostenible.

Estructura jurídica y tipo de sociedad

Dadas las circunstancias específicas de JUEVEGGIE como una startup con poco capital inicial y la necesidad de atraer inversión externa sin comprometer la autonomía ni la participación mayoritaria de su creador y director, la opción viable podría ser la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). A continuación se exponen las razones que respaldan esta elección:

- Flexibilidad en la estructura de propiedad: La SAS permite la emisión de acciones con diferentes clases y derechos, lo que facilita la estructuración de acuerdos con inversionistas externos sin ceder el control total de la empresa.
- Responsabilidad limitada: Tanto el dueño como el director estarían protegidos por la limitación de responsabilidad inherente a la SAS, lo que significa que su responsabilidad se limita al capital aportado.
- Simplicidad en la constitución y operación: La SAS ofrece un proceso de constitución simplificado y una gestión más flexible en comparación con otras formas jurídicas, lo que puede ser beneficioso para una startup sin recursos significativos.

- **Atractivo para inversionistas:** La estructura de una SAS puede ser atractiva para los inversionistas externos, ya que ofrece la posibilidad de participar en la empresa sin necesariamente asumir un rol de control.
- **Preservación de la autonomía:** Al mantener la mayoría de las acciones en manos del dueño y director, se preserva la autonomía para tomar decisiones estratégicas y operativas clave.

En resumen, optar por una SAS permitiría a JUEVEGGIE atraer inversión externa para financiar su crecimiento sin comprometer la autonomía ni la participación mayoritaria del dueño y director. Sin embargo, es crucial consultar con asesores legales y financieros para evaluar esta opción en el contexto específico de la empresa y sus objetivos comerciales, así como asegurarse de cumplir con los requisitos legales y regulatorios aplicables.

Regímenes especiales

Después de revisar los regímenes especiales aplicables a JUEVEGGIE que dispone la política económica colombiana, según su actividad económica y características específicas, se considera la posibilidad de acogerse a incentivos fiscales que ofrecen los regímenes más relevantes para JUEVEGGIE, como los regímenes de Economía Naranja, MiPymes e IVA, que ofrecen beneficios significativos para startups y empresas innovadoras.

1. **Registro como MiPymes:** JUEVEGGIE podría iniciar el proceso de registro como PYME ante las autoridades correspondientes. Esto le permitirá acceder a beneficios tributarios y programas de apoyo destinados a las pequeñas y medianas empresas desde el inicio de sus operaciones.
2. **Acogida al Régimen Simple de Tributación de IVA:** Dado que JUEVEGGIE es un iniciativa empresarial con capital inicial reducido y con inversiones de partes

externas, puede calificar para acogerse al Régimen Simple de Tributación (RST) de IVA en sus primeros meses de operación. Esto implica estar exenta de recaudar y declarar este impuesto hasta alcanzar ciertos límites de ingresos, lo que facilitaría su inicio de actividades. (DIAN, 2023)

3. Incorporación como Economía Naranja: JUEVEGGIE debería destacar su enfoque innovador en la producción de alimentos a base de plantas y su compromiso con la sostenibilidad. Esto le permitiría calificar para el régimen de Economía Naranja, que está dirigido a empresas que desarrollan actividades creativas y culturales. Se podría destacar la innovación en la selección de ingredientes, los procesos de producción y el diseño de productos. (Minjusticia, 2021)

6. Aspectos Financieros

Objetivos financieros

JUEVEGGIE ha desarrollado una serie de objetivos empresariales que abarcan desde el corto hasta el largo plazo, reflejando su compromiso con la sostenibilidad y la excelencia operativa. Como parte de este proceso, se han formulado objetivos financieros estratégicos para respaldar estas metas. A continuación, exploraremos estos objetivos financieros y su papel en el éxito futuro de nuestra propuesta.

Objetivos Financieros a Corto Plazo (1-2 años)

1. Alcanzar un punto de equilibrio financiero dentro de los dos primeros años de operaciones, asegurando que los ingresos totales cubran los costos totales de la empresa.
2. Generar un flujo de efectivo positivo desde el inicio de las operaciones para garantizar la solidez financiera y la capacidad de reinversión en mejoras continuas y expansión.

Objetivos Financieros a Mediano Plazo (3-5 años)

1. Aumentar los márgenes de beneficio desde el tercer año en un porcentaje mayor (a definirse en el transcurso del segundo año), mediante la optimización de los procesos de producción y distribución, así como la implementación de estrategias de costos eficientes.
2. Obtener financiamiento adicional para respaldar la expansión regional y la diversificación del producto, asegurando que la empresa cuente con los recursos necesarios para su crecimiento planificado.

Objetivos Financieros a Largo Plazo (5+ años)

1. Lograr un retorno sobre la inversión (ROI) en un porcentaje a definirse para el quinto año, demostrando la rentabilidad y el éxito a largo plazo del negocio.
2. Establecer reservas financieras sólidas que permitan afrontar posibles fluctuaciones del mercado y crisis económicas, garantizando la estabilidad y la continuidad del negocio a largo plazo.

Supuestos económicos para la simulación

Para llevar a cabo el análisis financiero de JUEVEGGIE, se empleará una herramienta diseñada por Mauricio Reyes Giraldo, Docente del Núcleo de Emprendimiento de la Universidad EAN. Esta herramienta, basada en proyecciones financieras, permite determinar la viabilidad de proyectos de inversión mediante el análisis detallado de supuestos económicos clave. A continuación, se detallarán estos supuestos económicos para la simulación, que incluyen aspectos como los precios de los productos, costos de producción, gastos operativos y proyecciones de ingresos, entre otros. Estos elementos serán fundamentales para la elaboración de un modelo financiero completo y preciso que respalde las decisiones estratégicas de JUEVEGGIE.

Con el fin de hacer un análisis más global, en vez de realizar una simulación de productos específicos asumiendo las unidades que se espera vender desde el primer año respecto de cada uno, se aplica la simulación con un producto genérico a cada uno de los tres segmentos globales del producto. Es decir, para el caso de la simulación se realiza con [1] Almuerzo o Cena, es decir con el segmento de alimentos calientes y listos para el consumo inmediato; [2] Producto congelado, para el segmento de productos listos para consumir fríos y congelados y [3] Productos en conserva, es decir, el segmento de productos que se pueden conservar a temperatura ambiente.

El método de utilizar productos genéricos por segmento al precio mínimo de venta simplifica el análisis financiero al representar de manera efectiva las características y el

desempeño general de cada segmento de productos. Esto ahorra tiempo, ofrece flexibilidad para realizar ajustes y facilita la identificación de tendencias sin abrumarse por detalles específicos de cada producto.

Costo de producto

El análisis de los precios mínimos de ventas de los productos de JUEVEGGIE en Bogotá, Colombia, se ha realizado considerando diversos factores clave que influyen en la percepción de valor por parte de los clientes y en la estrategia de promoción de la marca. En este análisis, se asigna un precio a cada producto, desglosando el porcentaje correspondiente a diferentes aspectos como la calidad de los ingredientes, la logística de distribución, el valor percibido y la promoción. Este enfoque nos permite entender mejor cómo los precios contribuyen a la competitividad y rentabilidad de la empresa en el mercado. A continuación se explica el proceso de asignación de precio a cada segmento de producto

Asignación de precios a cada producto

- **Producto y Servicio:** Se asigna un porcentaje del precio de venta total que refleje el costo de los ingredientes, la mano de obra y otros costos asociados a la producción y prestación del servicio en cada segmento.
- **Distribución:** Se determina el porcentaje del precio de venta que cubre los costos de distribución, como transporte y almacenamiento, específicos para cada segmento.
- **Precio – Modelo de Ingreso:** Se establece un porcentaje del precio de venta que refleja la estrategia de ingresos de la empresa para cada segmento, considerando factores como la exclusividad del producto o la percepción de valor por parte del cliente.

- Comunicación y Promoción: Se define el porcentaje del precio de venta destinado a actividades de marketing y promoción, como publicidad, eventos y descuentos, adaptado a las necesidades y estrategias de promoción de cada segmento.

Se calculan los precios mínimos de venta para los productos de JUEVEGGIE en Bogotá, Colombia, considerando lo siguiente: para las comidas calientes se ha asignado un precio donde el 30% corresponde a la calidad y variedad de los ingredientes y el servicio, el 20% a la logística de entrega, el 15% al valor percibido por los clientes y el 35% a la promoción. Para los productos congelados, con el 25% destinado a la calidad de los ingredientes y el proceso de congelación, el 20% a la logística de distribución, el 20% al valor percibido y el 35% a la promoción. Por último, los productos en conserva, con el 20% asignado a la selección y preparación de ingredientes, el 15% a los costos de envasado y almacenamiento, el 25% al valor percibido y el 40% a la promoción.

Comidas Calientes:

Precio mínimo de venta: \$15,000, de los cuales se destinan:

- Calidad y variedad de ingredientes y servicio: \$4,500 (30%)
- Logística de entrega: \$3,000 (20%)
- Valor percibido por los clientes: \$2,250 (15%)
- Promoción: \$5,250 (35%)

Productos Congelados:

Precio: \$12,000, de los cuales se destinan:

- Calidad de ingredientes y proceso de congelación: \$3,000 (25%)
- Logística de distribución: \$2,400 (20%)
- Valor percibido por los clientes: \$2,400 (20%)
- Promoción: \$4,200 (35%)

Productos en Conserva:

Precio: \$10,000, de los cuales se destinan:

- Selección y preparación de ingredientes: \$2,000 (20%)
- Costos de envasado y almacenamiento: \$1,500 (15%)
- Valor percibido por los clientes: \$2,500 (25%)
- Promoción: \$4,000 (40%)

Proyección de ventas

Cada producto juega un papel único en la estrategia de ventas de JUEVEGGIE, desde el núcleo de la marca hasta la diversificación de la oferta para satisfacer las diversas necesidades y preferencias de los clientes. Para validar la viabilidad del modelo se proyecta un crecimiento moderado, estable y sostenido en ventas año a año.

1. Comida Caliente: Este producto representa el corazón de la marca JUEVEGGIE, ya que atiende las necesidades inmediatas del segmento objetivo al ofrecer alimentos calientes y listos para el consumo inmediato. Este segmento implica un mayor nivel de energía debido al procesamiento necesario para mantener el producto caliente y listo para comer. Además, al representar el 80% de las ventas totales, demuestra su importancia estratégica en la generación de ingresos para la empresa.
- Precio mínimo de venta unitario sin IVA año 1: \$15,000.00.
 - Ingresos totales proyectados para el primer año: \$ 324.000.000
 - Porcentaje de crecimiento en ventas esperados para los años siguientes: 10.0%, 12.0%, 15.0%, 17.0%.

Cantidad esperada de ventas

Arrancando en el primer año se esperan ventas no menores a 60 unidades diarias en el primer año de las cuales entre un 20-30% correspondan a clientes fidelizados. Es decir, que hayan adquirido un plan de experiencias gastronómicas calientes. En el segundo año, se espera que esta proporción aumente entre un 30-40%, llegue al 50% en el tercer año

- Primer año: 21,600 unidades totales / 60 unidades diarias.
- Segundo año: 23,760 unidades totales / 66 unidades diarias.
- Tercer año: 26,611 unidades totales / 74 unidades diarias.
- Cuarto año: 30,602 unidades totales / 85 unidades diarias.
- Quinto año: 35,804 unidades totales / 99 unidades diarias.

2. Producto Congelado: Aunque representa una proporción menor de las ventas totales, este producto es importante para diversificar la oferta de JUEVEGGIE y llegar a un segmento de clientes que prefieren opciones congeladas y listas para consumir en cualquier momento en sus casas. El crecimiento esperado en las ventas refleja la demanda creciente de productos de conveniencia y la expansión de la marca en nuevos segmentos de mercado.

- Precio mínimo de venta unitario sin IVA: \$12,000.00.
- Ingresos totales proyectados para el primer año: \$ 64.800.000
- Porcentaje de crecimiento en ventas para los años siguientes: 8.0%, 10.0%, 12.0%, 15.0%.

Cantidad esperada de ventas

Arrancando en el primer año se esperan ventas no menores a 15 unidades diarias en el primer año de las cuales entre un 20-30% correspondan a clientes fidelizados. Es decir, que hayan adquirido un plan de alimentación en casa (fríos/congelados y conservas). En el segundo año, se espera que esta proporción aumente entre un 30-40%, llegue al 50% en el tercer año.

- Primer año: 5,400 unidades totales / 15 unidades diarias.
- Segundo año: 7,020 unidades totales / 21 unidades diarias.
- Tercer año: 9,828 unidades totales / 27 unidades diarias.
- Cuarto año: 14,742 unidades totales / 41 unidades diarias.
- Quinto año: 16,953 unidades totales / 47 unidades diarias.

3. Producto en Conserva: Este producto ofrece una opción conveniente y duradera para los clientes que buscan alimentos saludables que puedan almacenarse a temperatura ambiente durante períodos prolongados. Aunque representa una parte más pequeña de las ventas totales, su crecimiento proyectado refleja la demanda creciente de productos en conserva y la capacidad de JUEVEGGIE para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

- Precio de venta unitario sin IVA: \$10,000.00.
- Ingresos totales proyectados para el primer año: \$ 18.000.000
- Porcentaje de crecimiento en ventas para los años siguientes: 5.0%, 7.0%, 10.0%, 12.0%.

Cantidad esperada de ventas

Arrancando en el primer año se esperan ventas no menores a 5 unidades diarias en el primer año, de las cuales entre un 20-30% correspondan a clientes fidelizados. Es decir, que hayan adquirido un plan de alimentación en casa (fríos/congelados y conservas). En el segundo año, se espera que esta proporción aumente entre un 30-40%, llegue al 50% en el tercer año.

- Primer año: 1,800 unidades / 5 unidades diarias.
- Segundo año: 2,340 unidades totales / 7 unidades diarias.
- Tercer año: 3,264 unidades totales / 9 unidades diarias.
- Cuarto año: 4,896 unidades totales / 14 unidades diarias.
- Quinto año: 5,634 unidades totales / 16 unidades diarias

Proyecciones de ventas, costos y margen operativo por año:

El comportamiento de estas proyecciones indica de entrada, que, incluso teniendo una aproximación moderada para la producción y ventas, y realizando el cálculo desde los precios mínimos de venta de cada segmento de producto, se contaría con un margen operativo positivo durante los primeros cinco años, lo suficiente para considerar la

rentabilidad global de la propuesta, como lo muestra la tabla de proyecciones a continuación:

Tabla 4 Proyecciones de ventas por año

Proyecciones					
Año	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 406.800.000	\$ 485.359.560	\$ 578.920.296	\$ 701.598.629	\$ 858.231.657
Anuales					
Costos	\$ 120.780.000	\$ 173.242.260	\$ 251.127.071	\$ 373.361.664	\$ 565.603.256
Anuales					
Margen Operativo	\$ 286.020.000	\$ 312.117.300	\$ 327.793.226	\$ 328.236.965	\$ 292.628.401

Proyección de gastos de mercadeo

La proyección de gastos de marketing digital se basa en una estrategia integral diseñada para maximizar la visibilidad y el compromiso de JUEVEGGIE en línea. Esta estrategia se centra en aprovechar diversas plataformas y tácticas digitales para llegar a nuestro público objetivo de manera efectiva y convertirlos en clientes leales. Aquí se detallan los principales componentes de la proyección de gastos de marketing digital y cómo se segmentan:

1. **Publicidad en Redes Sociales:** Se asigna un presupuesto específico para la creación y promoción de anuncios en plataformas como Facebook, Instagram, y LinkedIn. Estos anuncios se diseñarán cuidadosamente para generar conciencia de marca, impulsar el tráfico al sitio web y fomentar la conversión de ventas.
2. **Marketing de Contenidos:** Se destinan recursos para la creación de contenido relevante y atractivo, como publicaciones de blog, videos instructivos y guías de

recetas saludables. Este contenido se distribuirá en varios canales digitales y servirá para educar, entretener y conectar con nuestra audiencia.

3. SEO y SEM: Se incluyen gastos relacionados con la optimización de motores de búsqueda (SEO) y marketing en motores de búsqueda (SEM) para mejorar la visibilidad de JUEVEGGIE en los resultados de búsqueda orgánica y de pago. Esto implica la investigación de palabras clave, la optimización del sitio web, la creación de campañas de Google Ads, entre otros.
4. Email Marketing: Se reserva una parte del presupuesto para la creación y envío de campañas de email marketing dirigidas a clientes actuales y potenciales. Estas campañas se utilizarán para promocionar ofertas especiales, lanzamientos de nuevos productos y eventos relacionados con la marca.
5. Análisis y Seguimiento: Se destinan recursos para herramientas de análisis y seguimiento que permitan evaluar el rendimiento de nuestras actividades de marketing digital. Esto incluye el monitoreo de métricas clave como el tráfico del sitio web, las conversiones, el retorno de la inversión publicitaria, entre otros.

Al segmentar la proyección de gastos de marketing digital de esta manera, podemos garantizar una asignación efectiva de recursos y una ejecución estratégica de nuestras iniciativas digitales para alcanzar nuestros objetivos comerciales y de crecimiento.

Para llevar a cabo esta estrategia de marketing digital, JUEVEGGIE planea subcontratar servicios de marketing a una agencia especializada. Se estima que el costo total de estos servicios durante el primer año puede llegar a ser de aproximadamente 75 millones de pesos para el año 1. Esta inversión inicial permitirá aprovechar la experiencia y los recursos de profesionales en marketing digital para alcanzar de manera efectiva a nuestro público objetivo y promover nuestros productos de manera exitosa en el mercado. Estos valores son supuestos y pueden ser objeto de modificación en porcentajes/costos:

- Publicidad en línea: \$25,000,000 COP (31.25%)
- Campañas en redes sociales: \$15,000,000 COP (18.75%)
- Marketing de contenido: \$12,000,000 COP (15%)

- SEO (Optimización de motores de búsqueda): \$5,000,000 COP (6.25%)
- SEM (Marketing en motores de búsqueda): \$5,000,000 COP (6.25%)
- Email marketing: \$5,000,000 COP (6.25%)
- Gastos administrativos, data analysis y honorarios de agencia: \$13,000,000 COP (16.25%)

Proyección de costos de producción

Año 1: Transición del Modelo Tradicional de Planta Fija al Modelo de Cocina Oculta

El modelo de cocina oculta, que implica alquilar espacios de cocina industrial en diversas ubicaciones, representa una transición estratégica para JUEVEGGIE y una oportunidad para aplicar los principios del *Lean Manufacturing*. Esta iniciativa ofrece flexibilidad, eficiencia y escalabilidad, permitiendo a la empresa adaptarse ágilmente a las demandas del mercado. Al evitar costos fijos y optimizar el uso de recursos, JUEVEGGIE puede ampliar su alcance geográfico y mantener costos operativos bajos. Esta estrategia innovadora simplifica las operaciones de producción y permite a JUEVEGGIE enfocarse en su especialidad: la creación de alimentos saludables y artesanales.

El servicio de cocina oculta incluye el alquiler del espacio y los equipos necesarios, así como servicios de apoyo a la limpieza. Esto permite a JUEVEGGIE concentrarse en la producción de alimentos sin preocuparse por la gestión de instalaciones. Además, se utilizan contenedores o cuartos fríos para conservar los productos y algunas materias primas, los cuales también son alquilados. Basándonos en análisis del mercado de cocinas ocultas y cuartos fríos en Bogotá, hemos establecido supuestos para los costos mensuales de la cocina oculta, que oscilan entre \$3,200,000 y \$5,000,000 y entre \$1,000,000 y \$4,000,000 para los cuartos fríos. Siendo variables los valores dependiendo de las capacidades/áreas, antigüedad y ubicación. Para el análisis financiero tomamos los valores más altos y añadimos el 10%, considerando variaciones inflacionarias,

riesgos o sobrecostos, lo que establece una cifra de \$10,000,000 mensuales para el análisis financiero a seguir.

Por otro lado, el núcleo del modelo de producción reside en nuestro equipo interno, que sigue un horario diseñado para promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Con turnos diurnos y nocturnos que concluyen a las 4:00 p.m. y 11 p.m. y un día de descanso posterior, ofrecemos un salario por horas que incluye todas las prestaciones laborales. El *Salario de Arranque* JUEVEGGIE se basa en el pago mínimo por hora (\$ 5,416 diurna, 7.471 nocturna y \$ 9,478 dominical para 2024) es la unidad base del sistema de escala salarial propuesto para compensar a sus colaboradores (Mintrabajo, 2024). Se manejan 4 niveles o rangos salariales en total con la posibilidad de ascender en la medida que la empresa crezca y se reúnan los requisitos, como es el caso de la certificación de manipulación de alimentos, necesaria para ocupar la posición de Cocinero y Jefe de Cocina o una licencia de conducción para el caso del Gestor de entrega móvil. De esta manera, JUEVEGGIE entra como una empresa atractiva para trabajar en un mercado donde la media de salarios en cocina no llega ni siquiera al millón de pesos para los asistentes de cocina, ni al salario mínimo legal vigente para los cocineros (Computrabajo, 2024) y los pagos por hora generan mayores ingresos al trabajador (Portafolio, 2019).

Nuestro personal de en total 11 personas se distribuye en dos grupos y tres equipos (diurno, nocturno y dominical), que trabajan de manera alternada durante el primer año de operaciones, garantizando una cobertura continua de lunes a domingo. A continuación se muestra la estructura de compensación de la nómina en sus diferentes modalidades:

Tabla 5 Costos de Nómina – Área de Producción

Costos de Nómina – Área de Producción			
	Equipo 1 - Día	Equipo 2 - Noche	Equipo 3 - Día dominical
Grupo 1. Apoyo a la producción	Turno 8 horas (8 A.M. - 4 P.M.)	Turno 6 horas (4 P.M. - 10 P.M.)	Turno 6 horas (10 A.M. - 4 P.M.)
Asistente de cocina	\$ 58.000	\$ 45.450	\$ 78.400
Cocinero 1	\$ 66.000	\$ 51.450	\$ 90.400
Cocinero 2	\$ 66.000		
Jefe de cocina	\$ 82.000	\$ 51.450	\$ 98.400
Grupo 2. Apoyo de entregas	Turno 4 horas (11 A.M.-3 P.M.)	Turno 4 horas (6 P.M. - 10 P.M.)	Turno 4 horas (11 A.M.-3 P.M.)
Gestor de entrega base	\$ 29.000	\$ 30.950	\$ 45.200
Gestor de entrega móvil	\$ 49.000	\$ 50.950	\$ 65.200
Total Nómina por mes	\$ 9.100.000	\$ 5.986.500	\$ 1.510.400

Año 2: Expansión de Canales y Servicios

Para aumentar su visibilidad y diversificar sus servicios, JUEVEGGIE planea expandir sus canales y servicios durante su segundo año de operaciones. Esta estrategia se enfoca en establecer una presencia en eventos y mejorar la logística de entrega. El presupuesto total para calcular los costos de producción del Año 2 se encuentra en proceso e incluye la inversión en los siguientes activos:

- Kit para Eventos

Como parte de su estrategia de expansión, JUEVEGGIE considera adquirir un kit de equipos y herramientas para la producción y operaciones en eventos. Este kit, que contiene todos los elementos necesarios para la producción y el servicio en campo, facilitará la participación de JUEVEGGIE en eventos externos y promoverá su marca en nuevos contextos.

- Vehículo de Transporte

Para optimizar la logística de entrega en eventos y garantizar la movilidad del equipo y los suministros, JUEVEGGIE planea adquirir un vehículo de transporte especializado. Este vehículo, diseñado para transportar el kit de equipos, herramientas y materias primas, será una inversión clave para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de la empresa. Los precios de estos vehículos pueden variar según sus características y capacidades, pero JUEVEGGIE buscará opciones que se ajusten a sus necesidades y presupuesto.

Proyección de gastos administrativos

Se entiende que un contrato de apoyo administrativo por prestaciones de servicio podría alcanzar un Valor Neto Mensual de \$3,000,000. Durante el primer año de administración esta actividad la llevará a cabo por el emprendedor, lo que permitirá

continuar nutriendo su experiencia, analizar de primera mano el comportamiento de la empresa y de esta manera poder realizar toma de decisiones y gestión de cambios de manera oportuna. La decisión de si el emprendedor deberá continuar administrando o no la propuesta de negocio durante el segundo año dependerá de los resultados obtenidos en el primer año.

Presupuesto de inversión

Se cuenta con un presupuesto de inversión de \$70,000,000 que se utilizarán para cubrir los gastos de puesta en marcha (primeros meses de costos de producción, primer desembolso del marketing mix y gastos fijos) por un valor de \$65.850.666, dejando un margen de \$4,149,333.33.

Oportunidades

- Se destinará una parte del presupuesto para participar en ferias de alimentos sostenibles y mercados campesinos en Bogotá. Esta inversión servirá para promocionar la marca, exhibir los productos y establecer conexiones con clientes potenciales en eventos importantes del sector alimentario. La participación en estas ferias ofrece una oportunidad única para generar ventas, aumentar la visibilidad de JUEVEGGIE y captar la atención del público objetivo.
- El emprendedor asumirá las labores administrativas y de ventas prescindiendo de remuneración, durante la etapa de lanzamiento, lo que permitirá centralizar y apropiar dichas actividades

Estados financieros (escenario probable)

En la evaluación de los estados financieros de JUEVEGGIE, se evidencia un panorama alentador que refleja su solidez operativa y su potencial de crecimiento. El análisis del flujo de efectivo revela una gestión eficiente de los recursos financieros, con un flujo de efectivo positivo que respalda las operaciones diarias y las inversiones

estratégicas. Asimismo, el estado de resultados refleja un crecimiento constante en los ingresos, respaldado por una sólida demanda de sus productos y servicios.

Estos resultados financieros sugieren que JUEVEGGIE está bien posicionado para capitalizar oportunidades de mercado adicionales y expandir su presencia en la industria de alimentos saludables a base de plantas. Con una gestión financiera prudente y un compromiso continuo con la innovación y la sostenibilidad, la empresa está en camino de alcanzar sus objetivos estratégicos y generar un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. En resumen, los estados financieros de JUEVEGGIE reflejan un viaje empresarial emocionante y prometedor hacia un futuro de éxito y crecimiento sostenible.

Estado de resultados

Debido a la inflación, se espera un aumento en los costos de ventas, pero también se proyecta un crecimiento sostenido de las mismas, demostrando una tendencia positiva de la utilidad bruta. Esto indica que la empresa estará generando un margen de beneficio adecuado sobre sus ventas.

Tabla 6 Estado de los Resultados

	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS	642.720.000,0	770.621.280,0	948.249.485,0	1.206.173.345,0	1.583.102.515,3
COSTO VENTAS	169.728.000,0	244.578.048,0	365.644.181,8	570.404.923,5	926.908.000,8
UTILIDAD BRUTA	472.992.000,0	526.043.232,0	582.605.303,3	635.768.421,4	656.194.514,5
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	5.210.000.000,0	5.678.900.000,0	6.076.423.000,0	6.441.008.380,0	6.763.058.799,0
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	125.480.000,0	136.773.200,0	146.347.324,0	155.128.163,4	162.884.571,6
OTROS GASTOS	75.000.000,0	82.500.000,0	90.750.000,0	99.825.000,0	109.807.500,0
DEPRECIACIÓN	3.000.000,0	3.000.000,0	3.000.000,0	3.000.000,0	3.000.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	(4.940.488.000,0)	(5.375.129.968,0)	(5.733.915.020,7)	(6.063.193.122,0)	(6.382.556.356,1)
GASTOS FINACIEROS	123.005.200,0	-	-	-	-

DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	3.000.000,00	6.000.000,00	9.000.000,00	12.000.000,00	15.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	15.000.000,00	12.000.000,00	9.000.000,00	6.000.000,00	3.000.000,00	-
TOTAL ACTIVO	63.350.666,67	129.512.000,00	144.870.032,00	167.584.979,28	188.196.877,99	177.903.143,90
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	20.829.200,0	26.204.511,2	34.154.742,7	41.368.907,3	37.766.100,4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	20.829.200,0	26.204.511,2	34.154.742,7	41.368.907,3	37.766.100,4
Obligaciones Financieras	(6.649.333,33)	-	-	-	-	-
PASIVO	(6.649.333,33)	20.829.200,00	26.204.511,20	34.154.742,75	41.368.907,29	37.766.100,37
PATRIMONIO						
Capital Social	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	38.682.800,0	48.665.520,8	63.430.236,5	76.827.970,7	70.137.043,5

TOTAL PATRIMONIO	70.000.000,00	108.682.800,00	118.665.520,80	133.430.236,53	146.827.970,69	140.137.043,54
TOTAL PAS + PAT	63.350.666,67	129.512.000,00	144.870.032,00	167.584.979,28	188.196.877,99	177.903.143,90
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	-	-	-	-	-	-

Flujo de caja

El simulador arroja que en el primer año, el flujo de caja libre es negativo, lo que indica que la empresa está invirtiendo más de lo que está generando en efectivo. Sin embargo, a partir del segundo año, el flujo de caja libre se vuelve positivo, lo que sugiere que JUEVEGGIE comienza a generar efectivo excedente después de cubrir sus gastos operativos y de inversión.

Tabla 8 Flujo de Caja

Flujo de Caja del Proyecto						
Capital Invertido						
	AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
Activos Corrientes	48.350.667	117.512.000	135.870.032	161.584.979	185.196.878	177.903.144
Pasivos Corrientes	-	20.829.200	26.204.511	34.154.743	41.368.907	37.766.100

KTNO	48.350.667	96.682.800	109.665.521	127.430.237	143.827.971	140.137.044
Activo Fijo Neto	15.000.000	12.000.000	9.000.000	6.000.000	3.000.000	-
Depreciación Acumulada	-	3.000.000	6.000.000	9.000.000	12.000.000	15.000.000
Activo Fijo Bruto	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Total Capital Operativo Neto	63.350.667	108.682.800	118.665.521	133.430.237	146.827.971	140.137.044

Calculo del Flujo de Caja Libre					
EBIT	59.512.000,0	74.870.032,0	97.584.979,3	118.196.878,0	107.903.143,9
Impuestos	20.829.200,0	26.204.511,2	34.154.742,7	41.368.907,3	37.766.100,4
NOPLAT	38.682.800,0	48.665.520,8	63.430.236,5	76.827.970,7	70.137.043,5
Inversión Neta	-45.332.133,3	-9.982.720,8	-14.764.715,7	-13.397.734,2	6.690.927,2
Flujo de Caja Libre del periodo	-6.649.333	38.682.800	48.665.521	63.430.237	76.827.971

Indicadores financieros de rentabilidad

Los indicadores financieros muestran la solidez y el potencial de rentabilidad del proyecto JUEVEGGIE:

- Valor Presente Neto (VPN): El VPN del proyecto es de \$90,164,697.35. Esto significa que el valor actual de los flujos de efectivo generados por el proyecto es positivo después de descontar el costo de la inversión inicial. Un VPN positivo indica que el proyecto es financieramente viable y genera valor para los inversionistas.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): La TIR del proyecto es del 40.10%. Esta tasa representa la tasa de rendimiento esperada del proyecto. Una TIR del 40.10% indica que el proyecto generará un rendimiento significativo sobre la inversión inicial. Cuanto mayor sea la TIR, mayor será la rentabilidad del proyecto.
- Período de Recuperación: El período de recuperación es de 2.06 años. Esto significa que se espera que el proyecto recupere la inversión inicial en aproximadamente 2 años y 2 meses. Un período de recuperación relativamente corto sugiere que el proyecto generará flujos de efectivo positivos de manera rápida y eficiente.

Fuentes de financiación

En cuanto a las fuentes de financiación, JUEVEGGIE cuenta con una fuente propia que garantiza su sostenibilidad operativa desde el inicio. Sin embargo, el modelo de negocio está diseñado para adaptarse rápidamente a un crecimiento inesperado, lo que podría requerir la adopción de nuevas fuentes de financiamiento. Para esto se contemplan como posibles fuentes:

1. Financiamiento mediante reinversión de utilidades: En lugar de buscar inversores externos, la empresa podría financiar su crecimiento principalmente mediante la reinversión de las utilidades generadas. Esto significa que las ganancias obtenidas se utilizarían para financiar nuevas inversiones, como la expansión de

instalaciones, la adquisición de equipos adicionales o la contratación de más personal.

2. **Autofinanciamiento:** La empresa se enfocaría en mantener un flujo de efectivo saludable y una gestión eficiente de los recursos para garantizar que pueda autofinanciarse en la medida de lo posible. Esto podría incluir la implementación de políticas de control de costos, la optimización de procesos y la búsqueda de eficiencias en todas las áreas operativas.
3. **Alianzas estratégicas:** En lugar de buscar inversores tradicionales, la empresa podría explorar oportunidades de colaboración con otras empresas o instituciones que compartan su visión y valores. Estas alianzas estratégicas podrían implicar acuerdos de cooperación en investigación y desarrollo, acceso a nuevos mercados o incluso compartir recursos y conocimientos.
4. **Crowdfunding o financiación colectiva:** En caso de necesitar financiamiento adicional para proyectos específicos o iniciativas de crecimiento, la empresa podría considerar opciones de crowdfunding o financiación colectiva. Esto le permitiría involucrar a la comunidad y a sus seguidores en el proceso de financiamiento, sin comprometer su autonomía financiera ni su estructura de propiedad.
5. **Apoyos al emprendimiento:** Como fue expuesto anteriormente existen programas que financian el desarrollo de MiPymes e iniciativas empresariales en diferentes fases y con diferentes necesidades de capital.

Evaluación financiera

La evaluación financiera se basa en proyecciones moderadas para el lanzamiento de JUEVEGGIE en el sector de alimentos sostenibles a base de plantas en Colombia. A pesar de no requerir un arranque agresivo y costoso, el proyecto muestra un alto

potencial de crecimiento con una TIR del 40.10%. Además, se proyecta que el capital neto operativo alcance los \$140,137,044 en el quinto año, lo que demuestra la capacidad del proyecto para generar valor a largo plazo. Se anexa el Simulador financiero como soporte a este trabajo en el archivo con el nombre Anexo 3. Simulador Financiero JUEVEGGIE.

7. Enfoque hacia la Sostenibilidad

La sostenibilidad es un pilar fundamental en el modelo de negocio y operación de JUEVEGGIE, reflejado en múltiples aspectos que abarcan tanto la dimensión social, ambiental, económica y de gobernanza. Estos elementos clave justifican y refuerzan nuestro compromiso con prácticas responsables y conscientes, contribuyendo al bienestar de la sociedad y el medio ambiente mientras aseguramos la viabilidad a largo plazo de la empresa.

Dimensión Social

JUEVEGGIE se compromete con el bienestar de la comunidad a través de diversas iniciativas sociales. Desde la creación de empleo digno y el respeto a los derechos laborales de nuestro equipo hasta el apoyo a proveedores locales y cadenas de valor éticas, buscamos generar un impacto positivo en la sociedad. Además, estaremos en la búsqueda permanente de colaborar con organizaciones sin ánimo de lucro, participar en programas de responsabilidad social empresarial para contribuir al desarrollo de comunidades vulnerables, investigar e innovar en el problema del desperdicio de alimentos en las cadenas de valor, buscando siempre dar el siguiente paso como empresa líder en sostenibilidad.

Dimensión Ambiental

Nuestro modelo de negocio prioriza la protección del medio ambiente mediante prácticas sostenibles en todas las etapas de producción y distribución. Utilizamos ingredientes orgánicos y locales siempre que sea posible, reduciendo así nuestra huella de carbono y promoviendo la biodiversidad. Además, implementamos medidas de eficiencia energética y gestión de residuos para minimizar el impacto ambiental de nuestras operaciones. Nos comprometemos a continuar innovando y adoptando

tecnologías eco amigables para preservar el entorno natural para las generaciones futuras.

Dimensión Económica

La sostenibilidad económica es esencial para la continuidad y el crecimiento de JUEVEGGIE. Buscamos generar valor de manera responsable, garantizando la rentabilidad a largo plazo sin comprometer los recursos naturales ni socavar la estabilidad financiera de la empresa. Además, promovemos prácticas comerciales éticas y transparentes, fomentando relaciones comerciales justas y equitativas con nuestros proveedores, clientes y demás partes interesadas. Esto nos permite contribuir al desarrollo económico de las comunidades donde operamos y fortalecer la resiliencia de nuestro negocio frente a los desafíos del mercado.

Dimensión de Gobernanza

En JUEVEGGIE, mantenemos altos estándares de gobernanza corporativa para asegurar la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas en todas nuestras operaciones. Contamos con políticas y procedimientos claros que garantizan el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, así como la adopción de buenas prácticas de gestión empresarial. Además, promovemos una cultura organizacional basada en valores éticos y el compromiso con la excelencia, cultivando la confianza y el respeto entre todos los miembros de nuestra comunidad empresarial.

A continuación, se detalla la estrategia del enfoque sostenible JUEVEGGIE en una matriz que incluye dimensiones, plazos, estrategias y acciones/ actividades:

Tabla 9 Matriz de Estrategias de Sostenibilidad de JUEVEGGIE

Matriz de Estrategias de Sostenibilidad de JUEVEGGIE			
Dimensión	Plazo	Estrategia	Acciones/Actividades
SOCIAL	Corto	Capacitación laboral y participación comunitaria	Programas de capacitación para empleados; colaboración en eventos comunitarios para promover la alimentación saludable.
	Mediano	Educación y empleo	Asociaciones con escuelas para educación nutricional; programas de empleo para jóvenes y minorías.
	Largo	Apoyo a la educación alimentaria	Creación de fundaciones o programas de becas para comunidades vulnerables.
AMBIENTAL	Corto	Reducción de residuos y transición energética	Implementación de embalajes biodegradables; adopción de energías renovables para operaciones.
	Mediano	Sostenibilidad en la cadena de suministro	Consolidación de una cadena de suministro local y orgánica; reducción de la huella de carbono en logística.
	Largo	Neutralidad en carbono	Implementación completa de operaciones neutrales en carbono mediante tecnologías limpias y compensaciones.
ECONÓMICA	Corto	Optimización de la cadena de suministro	Mejora de acuerdos con agricultores locales para reducir costos y mejorar márgenes operativos.

Mediano	Diversificación del portafolio	Desarrollo de productos premium para atraer diferentes segmentos de mercado.
Largo	Expansión internacional y desarrollo de nuevas líneas	Expansión a mercados emergentes y desarrollo de nuevas líneas de negocio en alimentos funcionales.

Fuente: JUEVEGGIE

Conclusiones

Para concluir el presente trabajo de grado, es esencial resaltar cómo la propuesta de valor del negocio aporta de manera diferencial al mercado gastronómico, un sector altamente comoditizado. JUEVEGGIE se distingue por su enfoque en la sostenibilidad, la utilización de tecnologías existentes de manera innovadora y la entrega de experiencias culinarias saludables y equilibradas a base de plantas a un precio bastante cómodo.

A continuación, se detallan las conclusiones por cada análisis realizado:

1. Análisis de Mercado

1. JUEVEGGIE logra identificar y satisfacer una demanda creciente por alimentos saludables y sostenibles en Colombia, demostrando una fuerte alineación entre la propuesta de valor del negocio y las preferencias de los consumidores hacia opciones alimenticias éticas y ambientalmente responsables.
2. La investigación de mercado confirmó que JUEVEGGIE no solo cumple con las expectativas del mercado en términos de calidad y sostenibilidad, sino que también ha captado la atención de un segmento de consumidores jóvenes y conscientes, asegurando así una base de clientes leales y en crecimiento.

2. Análisis Técnico

1. La adopción de tecnologías de procesamiento sostenible y eficiente le permiten a JUEVEGGIE minimizar el desperdicio y maximizar la retención de nutrientes, lo que refuerza su compromiso con la sostenibilidad.
2. El modelo de cocina oculta ha demostrado ser una estrategia eficaz para optimizar los recursos y reducir los costos operativos, lo que contribuye directamente a la viabilidad económica del negocio.

3. Análisis Legal

1. JUEVEGGIE ha establecido un marco legal sólido que apoya sus operaciones y garantiza el cumplimiento de todas las regulaciones alimentarias y ambientales, lo que fortalece su reputación como empresa responsable.

2. Las estrategias organizacionales, de tipo de sociedad y de contratos con proveedores de servicios fortalecen la posición de JUEVEGGIE en el mercado, protegiendo sus innovaciones y asegurando relaciones estables y éticas con la cadena de suministro.

4. Análisis Financiero

1. El modelo financiero de JUEVEGGIE muestra una proyección positiva de rentabilidad y crecimiento sostenido, evidenciando la acertada estructura de costos y la efectiva estrategia de precios.
2. La capacidad de generar flujos de caja positivos y mantener una estructura de capital saludable posiciona a JUEVEGGIE como una inversión atractiva en el mercado de alimentos sostenibles.

5. Enfoque hacia la Sostenibilidad

1. JUEVEGGIE no solo contribuye a la sostenibilidad ambiental mediante prácticas de producción y empaques ecológicos, sino que también promueve el bienestar social al apoyar a agricultores locales y fomentar la economía circular.
2. El impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente, combinado con un enfoque educativo sobre nutrición sostenible, aumenta el valor de marca y la diferenciación en el mercado.

Atractivo para Inversionistas

A la luz de los análisis realizados, JUEVEGGIE representa una oportunidad de inversión atractiva debido a su uso innovador de tecnologías comprobadas para ofrecer un producto diferenciado en el mercado de alimentos. Su compromiso con la sostenibilidad, combinado con una sólida propuesta de valor y un modelo de negocio escalable, lo posiciona favorablemente para el crecimiento y la expansión en un sector competitivo. En conclusión, el proyecto JUEVEGGIE representa una oportunidad emocionante en el sector de alimentos saludables a base de plantas en Colombia: el modelo empresarial propuesto tiene altas probabilidades de posicionamiento para

alcanzar el éxito en el mercado. A través de una estrategia enfocada en la innovación, la calidad y la conciencia ambiental, JUEVEGGIE tiene el potencial de convertirse en un líder en su industria y contribuir de manera significativa al bienestar de la comunidad y al cuidado del medio ambiente.

Referencias

- Al-habaibeh, A. (2022). *Air fryers and pressure cookers: how you can save money on your cooking bills*. The Conversation.
- Allauca Morales, M. Y., & Inca Tomayquispe, Y. (2020). Modelo de Estandarización del Trabajo aplicando herramientas de Lean Manufacturing para disminuir mermas en el proceso de producción en Mypes del sector de alimentos. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Andrian, L. Á. (2024). *fectos del fenómeno “El Niño” en la Región Andina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco de la República. (2024, febrero 2). *Informe de Política Monetaria - Enero de 2024*. Retrieved from <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2024#:~:text=Dados%20estos%20resultados%20y%20en,llev%C3%A1ndola%20al%2012%2C75%20%25>.
- Banco Mundial. (2024, abril 30). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- Bennett, J. W. (1973). Ecosystemic Effects of Extensive Agriculture. *Annual Review of Anthropology*, 36-45.
- CAR. (2024, abril 2024). *Se activó mesa técnica para hacer frente al desabastecimiento de agua en Bogotá-Región*. Retrieved from <https://www.car.gov.co/saladeprensa/se-activo-mesa-tecnica-para-hacer-frente-al-desabastecimiento-de-agua-en-bogota-region>
- Computrabajo. (2024, 04). Retrieved from <https://co.computrabajo.com/salarios/cocineroa>
- Cuggia-Jiménez, C., Orozco-Acosta, E., & Mendoza-Galvis, D. (2020). Manufactura esbelta: una revisión sistemática en la industria de alimentos. *Información tecnológica*, 31(5), 163-172.

- DANE. (2024, abril 30). *Visor IPC*. Retrieved from <https://sitios.dane.gov.co/ipc/visorIPC#!/>
- DIAN. (2023). *RST - Régimen Simple de Tributación 2023*. Retrieved from <https://www.dian.gov.co/impuestos/Regimen-Simple-de-Tributacion-RST/Documents/RST-2023.pdf>
- Díaz Muñoz et al. (2021). Diferencia de los niveles de actividad física, sedentarismo y hábitos alimentarios entre universitarios de diferentes programas de la salud de una universidad privada en Bogotá, Colombia. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 25(1), 8-17.
- Espectador, E. (2023, agosto 1). *América Economía*. Retrieved from Venta de alimentos veganos en Colombia generó más de US\$ 1,8 millones en primer semestre de 2023: <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/venta-de-alimentos-veganos-en-colombia-genero-mas-de-us-18-millones-en-primer#:~:text=Los%20alimentos%20veganos%20y%20vegetarianos,Santander%20los%20de%20mayor%20din%C3%A1mica>.
- Falcucci, A., Gerber, P. J., Mottet, A., Opio, C. I., & Teillard, F. (2015). Environmental impacts of beef production: Review of challenges and perspectives for durability. *Meat Science*, 109, 2-12.
- GuoQiong, I. H., JunYou, A. L., & IpKin, A. W. (2021). Micro-celebrity restaurant manifesto: The roles of innovation competency, foodstagramming, identity-signaling, and food personality traits. *International Journal of Hospitality Management*.
- Harrison, M., Lee, A., Findlay, M., Nicholls, R., Leonard, D., & Martin, C. (2010). The increasing cost of healthy food. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 34, 179-186.

- IDEAM. (2024). *Escenarios de Cambio Climático*. Retrieved from <http://www.ideam.gov.co/web/tiempo-y-clima/escenarios-cambio-climatico>
- Innpulsa. (2024, abril 30). *Convocatorias*. Retrieved from <https://www.innpulsacolombia.com/category/convocatorias/>
- Lara Cabrera, R. (2022). Factores Clave de Éxito en la Implementación de Lean Manufacturing en Organizaciones del Sector de los Alimentos en Bogotá y sus Alrededores. Bogotá : Fundación Universidad de América.
- Lian, L., Jiang, X., Guan, J., Qiu, Z., Wang, X., & Lou, D. (2020). Dispersive solid-phase extraction of bisphenols migrated from plastic food packaging materials with cetyltrimethylammonium bromide-intercalated zinc oxide. *Journal of Chromatography A*, 1612, 460666.
- Libos, M., & Melo, I. (2018). Oportunidad de desarrollo de los productos saludables en Colombia. Colegio de Estudios Superiores De Administración – CESA .
- Marsh, K., & Bugusu, B. (2007). Food packaging—roles, materials, and environmental issues. *Journal of food science*, 72, 39-55.
- Martínez Pardo, M. (2021). La promoción de la alimentación saludable a través de las redes sociales. UPTC.
- Matamoros, S. D. (2023, septiembre 18). La Oferta de Alimentos en el Campus de Bogotá: Es Un Desierto Alimentario. *Bien ComÚN - Mesa Amplia Nacional de Profesores de Universidades Públicas*.
- Melero, D., & Aedoy, D. N. (2020). Uso de las tecnologías de la información y comunicación para el fomento y aprendizaje de una alimentación saludable en educación física. *Habilidad Motriz: revista de ciencias de la actividad física y del deporte*, 4-13.
- Míguez Fernández, L. (2019). Influencia de las Redes Sociales en la Alimentación Saludable. Universidad Pontificia de Comillas.

- MinCIT. (2023). *Prensa Ministerio Comercio, Industria y Turismo*. Retrieved from <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/comunicados/2023/marzo/-nos-encanta-la-reforma-laboral-porque-va-a-dignificar-el-trabajo-de-los-domiciliarios-gabriel-calderon-ceo-de-tu-orden>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024, abril 4). *Mipymes*. Retrieved from <https://www.mincit.gov.co/servicio-ciudadano/preguntas-frecuentes/mipymes>
- Minjusticia. (2021, 12 13). Retrieved from <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/LegalApp/Paginas/beneficios-economia-naranja.aspx#:~:text=Los%20beneficios%20ofrecidos%20son%20el,de%20%2450%20a%20%24120%20millones.>
- Mintrabajo. (2024, enero 9). *En el 2024 el salario mínimo es de un millón 300 mil pesos y auxilio de transporte de 162 mil pesos*. Retrieved from <https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/enero/en-el-2024-el-salario-minimo-es-de-un-millon-300-mil-pesos-y-auxilio-de-transporte-de-162-mil-pesos>
- Mora Suárez, S. M. (2021). *Elaboración de chips saludables como alimento funcional por medio de Air fryer, a partir de los tubérculos de Tropaeolum tuberosum, Ullucus tuberosus y Oxalis tuberosa*. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- Oliag, P. T., Hurtado, M. M., Daschner, Á., García, E. L., Sillué, S. M., Hernández, J. A., & Navas, F. J. (2020). Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) sobre el impacto del consumo de alimentos “ultra-procesados” en la salud de los consumidores. *Revista del Comité Científico de la AESAN*, 31, 49-75.
- Pais, C. (2008). Causes and Consequences of an Unsustainable Food System. *Esurio: Journal of Hunger and Poverty*, 1.
- Pellegrin Díaz, A. A., Torres Navarro, A., Untiveros Ruez, R., Valdez Carhuas, M. D., & Villanueva Barrios, M. L. (2023). *Elaboración y comercialización de verduras*

congeladas, condimentadas y enharinadas con harina de avena. Lima, Perú:
Universidad San Ignacio de Loyola.

Portafolio. (2019, 9). *Portafolio Colombia*. Retrieved from

<https://www.portafolio.co/economia/empleo/trabajar-por-horas-se-gana-mas-534464>

Reyes Perzabal, F., J.A., G. P., Vázquez Quítl, R., & Chávez Guzmán, H. (2021). Servicio de Entrega: Tendencia de Hábitos y Consumo de Servicio de Entrega: Tendencia de Hábitos y Consumo de . *European Scientific Journal, ESJ*.

Roa-Ortiz, S. A., Velasquez, R. T., Ramírez, D. A., Camelo, F. E., & Camacho, C. A. (2024). El fenómeno del niño 2023: la agricultura y sus repercusiones en Colombia. *eCUCBA*, 115-120.

Rodríguez, M. T. (2018). Redes sociales y hábitos de consumo en estudiantes universitarios, caso universidad pedagógica y tecnológica de Colombia, en Boyacá - Colombia. *Espacios*, 37.

Sánchez, R. (2024). *Estudio del consumidor JUEVEGGIE*. Cali.

Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá. (2024, abril 30). *Hecho en Bogotá*.

Retrieved from https://desarrolloeconomico.gov.co/hecho_enbogota/

SENA, F. E. (2024, abril 30). *Convocatorias vigentes*. Retrieved from

<https://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprenderConvocatoriasVigentes.aspx>

The Economist. (2020, enero 29). Retrieved from Interest in veganism is surging:

<https://www.economist.com/graphic-detail/2020/01/29/interest-in-veganism-is-surging>

Vargas Restrepo, N. E., & Valencia Bitar, M. C. (n.d.). *Caracterización del perfil de*

compra de productos verdes del género femenino en la ciudad de Bogotá . CESA.

Anexos

Anexo 1. Informe de Validación del Modelo de Negocio JUEVEGGIE

Anexo 2. Simulador Financiero JUEVEGGIE