



Creación de plan de negocios: Veggie Go

Laura Nataly Villa Arrieta
Pablo Emilio Agudelo Fonseca

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas

Bogotá, Colombia

05/03/2024

Creación de plan de negocios: Veggie Go

**Laura Nataly Villa Arrieta
Pablo Emilio Agudelo Fonseca**

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

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Paula Echeverry Pérez

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas

Bogotá, Colombia

05/Marzo/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/año

A todos aquellos que han sido parte fundamental en este viaje académico y personal, dedicamos este proyecto con cariño y gratitud. A nuestros profesores, cuyo conocimiento y orientación han sido la brújula que guio nuestro aprendizaje. Y, sobre todo, a nuestras familias, cuyo amor y apoyo inquebrantable nos han impulsado a alcanzar esta meta. Este logro es también el reflejo de cada uno de ustedes, gracias por ser parte de nuestra historia.

Resumen

Este trabajo de grado presenta un plan para la creación y la exitosa operación de Veggie Go, un restaurante de comida a base de plantas ubicado en Bogotá, Colombia. Aunque Veggie Go ha estado presente en el mercado bogotano durante aproximadamente seis años, su funcionamiento ha sido completamente informal, careciendo de una estructura organizativa que le permita cumplir eficazmente con sus objetivos. El propósito principal de este plan es proporcionar al restaurante una estructura organizativa bien definida y eficiente. Para ello, se inicia con un análisis del entorno, que destaca la creciente demanda de alimentos veganos y saludables en Bogotá. Este análisis se basa en investigaciones de mercado, que incluyen encuestas y entrevistas, permitiendo así definir un perfil de cliente preciso y desarrollar estrategias de marketing efectivas.

El plan aborda aspectos operativos detallados, desde la ubicación estratégica del restaurante hasta la estructura organizativa funcional, liderada por expertos en cocina, marketing y operaciones. La sostenibilidad es una parte fundamental del modelo de negocio, con enfoque en las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza. El plan financiero incluye proyecciones de ventas, gastos de marketing, costos de producción y administrativos, así como un presupuesto de inversión y estados financieros.

Este proyecto representa un hito crucial para Veggie Go, ya que tiene como objetivo establecer las bases necesarias para su transición de una operación informal a una empresa sólida y bien estructurada en el mercado. A través de este plan se ha logrado sentar las bases que permitirán a Veggie Go dar el siguiente paso en el mercado Bogotano y proyectar su crecimiento para los años venideros.

Palabras clave: restaurante vegano, comida rápida saludable, cocina oculta, entrega a domicilios

Abstract

This thesis presents a plan for the creation and successful operation of a plant-based restaurant called Veggie Go in Bogotá, Colombia. Veggie Go has been present in the Bogotá market for approximately six years; however, its operation is entirely informal and lacks an organizational structure that would allow it to fulfill its objectives. The goal of this plan is to provide the restaurant with a well-defined organizational structure. It begins with an environmental analysis, identifying the growing demand for vegan and healthy food in Bogotá. Market research is conducted through surveys and interviews, allowing for the definition of a precise customer profile and the development of effective marketing strategies.

The plan addresses detailed operational aspects, from the strategic location of the restaurant to the functional organizational structure, led by experts in cooking, marketing, and operations. Sustainability is a fundamental part of the business model, with a focus on the social, environmental, economic, and governance dimensions.

The financial plan includes sales projections, marketing expenses, production, and administrative costs, as well as an investment budget and financial statements. Sustainability is reflected in each dimension, from responsible resource use to local job creation.

This project represents a crucial milestone for Veggie Go, as it aims to establish the necessary foundations for its transition from an informal operation to a solid and well-structured company in the market. Through this plan, we have managed to lay the groundwork that will allow Veggie Go to take the next step in the Bogotá market and project its growth for the coming years.

Keywords: vegan restaurant, healthy fast food, hidden kitchen, home delivery

Contenido	Pág.
Lista de Figuras	15
Lista de Tablas.....	11
Introducción	13
1. Naturaleza del proyecto	17
1.1. <i>Idea de negocio.....</i>	<i>17</i>
1.2. <i>Modelo de negocio.....</i>	<i>19</i>
1.3. <i>Objetivos empresariales.....</i>	<i>22</i>
1.3.1. <i>Objetivos a corto plazo.....</i>	<i>22</i>
1.3.2. <i>Objetivos a mediano plazo</i>	<i>22</i>
1.3.3. <i>Objetivos a largo plazo</i>	<i>22</i>
1.4. <i>Estado actual del negocio.....</i>	<i>23</i>
1.5. <i>Descripción de productos y servicios</i>	<i>24</i>
1.6. <i>Potencial del mercado en cifras.....</i>	<i>25</i>
1.7. <i>Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....</i>	<i>33</i>
1.8. <i>Resumen de las inversiones requeridas</i>	<i>35</i>
1.9. <i>Proyecciones de ventas y rentabilidad</i>	<i>36</i>
1.10. <i>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....</i>	<i>37</i>

1.11. Equipo de trabajo	38
2. Análisis del Sector	40
2.1. Análisis PESTEL.....	40
2.1.1. Políticas	41
2.1.2. Económicas.....	41
2.1.3. Sociales.....	41
2.1.4. Tecnológicas.....	42
2.1.5. Ambientales.....	42
2.1.6. Legales.....	43
2.2.1. Poder de negociación de proveedores.....	45
2.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	47
2.2.3. Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores.....	48
2.2.4. Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos	50
2.2.5. Intensidad de la rivalidad.....	51
2.2.6. Conclusiones de viabilidad del sector	52
3. Validación e Investigación de Mercado.....	55
3.1. Modelo de negocio y propuesta de valor	55
3.2. El cliente	56
3.3. Piloto de mercado.....	64
3.3.1. Objetivos.....	64
3.3.2. Cálculo de la muestra.....	65

3.3.3.	<i>Resultados</i>	66
4.	Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	71
4.1.	<i>Objetivos de mercadeo</i>	71
4.2.	<i>Estrategia de mercadeo</i>	72
4.3.	<i>Estrategias de producto y servicio</i>	72
4.4.	<i>Estrategias de distribución</i>	73
4.5.	<i>Estrategias de precio – Modelo de ingreso</i>	74
4.6.	<i>Estrategias de promoción y comunicación</i>	74
4.7.	<i>Presupuesto de la mezcla de mercadeo</i>	74
5.	Aspectos Técnicos	77
5.1.	<i>Determinación de la localización</i>	77
5.1.1.	<i>Macro localización:</i>	78
5.1.2.	<i>Micro localización:</i>	81
5.2.	<i>Objetivos de producción y de prestación del servicio</i>	84
5.3.	<i>Fichas técnicas de los productos</i>	86
5.4.	<i>Descripción del Proceso</i>	86
5.5.	<i>Necesidades y Requerimientos</i>	88
5.6.	<i>Características de la tecnología</i>	92
5.7.	<i>Materias primas y suministros</i>	94
5.8.	<i>Infraestructura</i>	95
5.9.	<i>Personal requerido para la producción y prestación del servicio</i>	96

Creación de plan de negocios: Veggie Go	14
5.10. Plan de producción.....	99
5.11. Capacidad instalada.....	100
5.12. Modelo de gestión integral del proceso productivo	106
5.13. Procesos de investigación y desarrollo	107
5.14. Presupuesto de producción	109
5.15. Presupuesto de infraestructura	113
6. Aspectos Organizacionales y Legales	116
6.1. Análisis estratégico	116
6.2. Estructura organizacional, perfiles, funciones y organigrama	116
6.3. Factores clave de la gestión del talento humano.....	118
6.4. Esquema de gobierno corporativo.....	119
6.5. Aspectos legales.....	120
6.6. Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	120
6.7. Regímenes especiales.....	121
6.8. Presupuesto de personal y administrativo	122
7. Aspectos Financieros	125
7.1. Objetivos financieros	125
7.2. Supuestos económicos para la simulación.....	125
7.3. Proyección de ventas	125
7.4. Gastos de mercadeo.....	127
7.5. Costos de producción.....	127

Creación de plan de negocios: Veggie Go	15
7.6. Gastos administrativos.....	128
7.7. Presupuesto de Inversión.....	129
7.8. Estados financieros, Indicadores de rentabilidad y evaluación financiera.....	130
8. Enfoque hacia la Sostenibilidad	131
9. Conclusiones	135
10. Referencias	144
11. Anexos	149

Lista de Figuras

Figura 1 Lienzo de modelo de negocio sostenible.....	21
Figura 2 Mapa de sistema de negocio.....	24
Figura 3 - Crecimiento de ventas a nivel global - Categoría amigables con el bienestar animal	26
Figura 4 – Países con más opciones veganas de América Latina	27
Figura 5 –Ciudades con más opciones veganas en Latinoamérica	28
Figura 6 - Crecimiento de la industria de Food Service en Colombia 2014-2019.....	29
Figura 7 - Servicios de Alimentación al Consumidor por Tipo Units/Outlets 2019.....	30
Figura 8 - Ventas en servicios de alimentación al consumidor online Vs offline.....	32
Figura 9 – Forecast Units, transacciones y ventas en valor en el servicio de alimentos al consumidor de 2019 a 2024.	33
Figura 10 - Forecast CAGR, transacciones y ventas en valor en el servicio de alimentos al consumidor de 2019 a 2024.	33

Figura 11 - Proyecciones de ventas.....	36
Figura 12- 5 Fuerzas de porter	44
Figura 13- Ubicación de las Plazas Distritales de Mercado en las localidades de Bogotá	46
Figura 14 - Mapa de empatía Deportistas y Ambientalistas	57
Figura 15 - Mapa de empatía Vegetarianos y veganos	57
Figura 16 - Cliente: Deportistas	58
Figura 17 - Cliente: Ambientalistas	59
Figura 18 Cliente: Vegetarianos y Veganos	59
Figura 19 - Lienzo de propuesta de valor	61
Fuente: Elaboración propia ²⁰	66
Figura 21. Macro localización/Colombia.....	78
Figura 22. Macro localización/Bogotá.....	78
Figura 23. PIB de Bogotá Región VS Latinoamérica 2021	80
Figura 24. Crecimiento del PIB en Bogotá y América Latina	80
Figura 25 Micro localización Localidad Chapinero.....	82
Figura 26 Micro localización - Localidad Suba.....	83
Figura 27. Micro localización- Localidad Usaquén.....	83
Figura 28. Diagrama de flujo del proceso de producción de Veggie Go	86
Figura 29. Planta cocina oculta	88
Figura 30 - Organigrama.....	117

Lista de Tablas

Tabla 1 – Inversión.....	35
Tabla 2 – Rentabilidad	37
Tabla 3. Reseñas positivas y negativas	68
Tabla 4 - Objetivos de mercadeo	71
Tabla 5 - Estrategia de mercadeo.....	72
Tabla 6 - Estrategias de producto y servicio	73
Tabla 7 - Estrategias de distribución	73
Tabla 8 - Estrategias de precio - Modelo de Ingreso.....	74
Tabla 9 - Estrategias de promoción y comunicación.....	74
Tabla 10 - Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	75
Tabla 11- Capacidad instalada.....	105
Tabla 12. Lista de precios de ingredientes por kilo en COP- Verduras y frutas	110
Tabla 13. Lista de precios de productos por ud.....	110
Tabla 14. Lista precios de Insumos y Suministros Eco amigables	111
Tabla 15. Salarios	111
Tabla 16. Costos mensuales de energía y servicios	112
Tabla 17. Costos mensuales de mantenimiento y reparaciones	112
Tabla 18. Gastos de capacitación y desarrollo del personal	113
Tabla 19. Presupuesto de infraestructura	114
Tabla 20. Recursos Tecnológicos e Infraestructura	114
Tabla 20 - Perfiles funcionales.....	117
Tabla 21. Factores claves de la gestión del talento humano	118
Tabla 22 - Presupuesto de personal y administrativo	122
Tabla 23 – Presupuesto de nómina y personal administrativo	123

Creación de plan de negocios: Veggie Go	12
Tabla 24 – Proyecciones 2023-2027	126
Tabla 25. Crecimiento porcentual en ventas	126
Tabla 26– Gastos de mercadeo	127
Tabla 27 – Costos de cada producto o servicio	128
Tabla 28– Total nóminas	129
Tabla 29– Inversión total y necesidades de financiación	129
Tabla 30– Evaluación financiera y punto de equilibrio	131
Tabla 31– Dimensión social, ambiental, económica y de gobernanza	132

Introducción

El presente trabajo se enfoca en la creación de un plan de negocios destinado a establecer un restaurante de comida saludable basada en plantas en la ciudad de Bogotá, Colombia. Este restaurante operará bajo la modalidad de cocinas ocultas y entrega a domicilio, la iniciativa se desarrolla en respuesta a la creciente demanda de alimentación saludable y vegana, así como a los cambios en los hábitos de consumo en este sector.

El propósito fundamental de este plan de negocios es sentar las bases para la consolidación de Veggie Go como una empresa sólida en el mercado. A pesar de que Veggie Go ha estado presente en el mercado durante varios años, ha operado de manera completamente informal, sin haber desarrollado previamente un plan de negocios estructurado lo que ha limitado su crecimiento. El proyecto se alinea con la línea de investigación de Creación de Empresas del programa de maestría en Administración de Empresas de la EAN. Su enfoque radica en el establecimiento y gestión de negocios innovadores y sostenibles en el sector de la alimentación y la salud.

Así mismo, aborda el campo de la nutrición y la salud, al crear opciones de alimentación saludable a base de plantas a partir de la experiencia personal de dos emprendedores veganos. La insuficiente variedad y oferta de comida a base de plantas a domicilio en Bogotá motivó la concepción de este proyecto.

La idea de negocio surge en respuesta a la creciente demanda de opciones de comida a base de plantas en Bogotá. La necesidad de proporcionar una alternativa de comida a base de plantas que fomente un estilo de vida saludable y sea respetuosa con el medio ambiente, constituye el pilar de esta iniciativa. La ausencia de alternativas de comida a base de plantas a domicilio en Bogotá y la dificultad de encontrar opciones de comida que sean saludables y balanceadas especialmente para aquellos que siguen una dieta de este tipo, es el planteamiento del problema principal que quiere abordar esta iniciativa. En términos estadísticos, en Colombia el vegetarianismo se ha convertido en una tendencia creciente de estilo de vida (Vita, L. 2020). Cada día las personas son más conscientes de la importancia

de una sana alimentación y de adquirir alimentos ricos en nutrientes, así mismo, están en búsqueda del consumo responsable, que no afecte directamente al medio ambiente.

Según el Banco Mundial (2004) “la agricultura animal es responsable de hasta el 91% de la destrucción del Amazonas cuyas principales causas son la ganadería y los cultivos forrajeros”. Por otro lado, existen numerosos estudios que relacionan el consumo de distintos tipos de carne y derivados animales con aumento de riesgo o progresión de diferentes enfermedades importantes (Barajas, H. 2022).

De acuerdo con el estudio de mercado realizado, existe una demanda insatisfecha de opciones de comida a base de plantas a domicilio en la ciudad y se espera que esta demanda siga creciendo en el futuro. Se ha identificado una necesidad de opciones de entrega a domicilio para aquellos con limitaciones de tiempo o capacidad para cocinar en casa. La caracterización de los usuarios y necesidades del mercado se basa en encuestas y revisión de fuentes bibliográficas, las cuales respaldan el crecimiento constante en la demanda de alternativas de comida a base de plantas a domicilio en la ciudad. Es importante destacar que ya en 2008 en la ciudad de Bogotá se habían abierto 48 restaurantes vegetarianos según el informe de La Barra (2008). Esto evidencia un crecimiento progresivo de este mercado que llegó a 189 establecimientos registrados en 2019.

De acuerdo con un informe de Nielsen en 2014, el 71% de los compradores en Colombia tiene la intención de agregar más frutas a sus compras, mientras que un 65% planea incluir más vegetales. A pesar de que la mayoría de los encuestados en línea expresan esta tendencia, también continuarán adquiriendo sus productos habituales como pan, carne, pollo, galletas, queso, yogur, entre otros. La tendencia por lo saludable o funcional es sin duda una motivación interesante para que los fabricantes y minoristas puedan fomentar estrategias para ofrecer productos más sanos a sus compradores.

Tomando en cuenta el estudio de Nielsen y enfocando la idea de negocio hacia las personas que son más afines a la iniciativa, se han identificado tres grupos de usuarios:

1. Deportistas y personas comprometidas con su salud, para quienes una alimentación equilibrada que aporte todos los nutrientes esenciales, sin los componentes negativos presentes en algunos alimentos, es fundamental para mantener una buena salud y lograr un óptimo rendimiento físico. Por ende, buscan opciones alimentarias que se ajusten a sus requerimientos dietéticos.
2. Aquellos preocupados por la preservación del medio ambiente, que reconocen en una dieta basada en plantas una manera de reducir los impactos adversos en la naturaleza, los cuales se generan durante todas las fases del proceso de producción, preparación, empaque y transporte de los alimentos (Román, 2009). Estos individuos buscan alternativas alimentarias que estén en línea con sus valores de protección ambiental.
3. Individuos que se declaran vegetarianos y veganos que, motivados por razones éticas, morales o convicciones personales, optan por hábitos alimentarios libres de productos de origen animal. Para ellos, es crucial encontrar alimentos que estén completamente libres de estos derivados.

Entendiendo la problemática y necesidades de los grupos de usuarios, el plan de negocios de este trabajo se propone los siguientes objetivos:

1. **Objetivo general:** Desarrollar un plan de negocios para la creación y operación del restaurante vegano Veggie Go en la ciudad de Bogotá, que no solo lo posicione como referente en la oferta de alimentos saludables a base de plantas, sino que también contribuya activamente a la conciencia ambiental y al bienestar de la comunidad.
2. **Objetivos específicos:**
 - Realizar una investigación de usuario mediante encuestas y entrevistas para identificar de manera precisa las necesidades y preferencias de los potenciales clientes de Veggie Go

- Analizar el entorno del mercado y presentar una solución estratégica que se ajuste a las demandas identificadas, incorporando una propuesta de valor clara y atractiva.
- Diseñar un plan de mercadeo integral que destaque las fortalezas y características distintivas de Veggie Go, con un enfoque específico en la expansión de la conciencia sobre alimentos a base de plantas y la diferenciación en el mercado local.
- Proponer un plan de negocio sostenible, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, que incluya prácticas ecoeficientes, reducción de la huella de carbono y contribuciones a la comunidad y al medio ambiente.
- Definir un plan de acción operativo, administrativo, financiero y organizacional para Veggie Go, asegurando una implementación eficiente y una gestión efectiva que respalde el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo del restaurante.

La propuesta de valor de Veggie Go es única en el mercado y se menciona a continuación: **“Alimentación saludable y sostenible a base de plantas respaldada por información nutricional desarrollada por profesionales en medicina y nutrición vegetariana a un precio justo y de alta calidad en el lugar y tiempo deseado”**.

La estructura del informe se compone de diez secciones principales que abarcan desde la introducción del proyecto hasta las conclusiones y referencias. En la sección de introducción, se explica la naturaleza del proyecto y su relevancia en el contexto actual. A continuación, se realiza un análisis exhaustivo del sector, evaluando el entorno y las oportunidades para el restaurante vegano. Luego, se aborda la validación e investigación de mercado, incluyendo el análisis del cliente frente a la propuesta de valor y los resultados obtenidos a través del estudio piloto de mercado. La estrategia y plan de introducción de mercado se presenta como un componente clave para el éxito del negocio. Posteriormente, se abordan los aspectos técnicos, organizacionales y legales necesarios para la operación del restaurante. El aspecto financiero se detalla en una sección específica, proporcionando proyecciones y estimaciones para el crecimiento y

sostenibilidad del negocio. Finalmente, se destaca la importancia del enfoque hacia la sostenibilidad, considerando aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza. El informe concluye con un resumen de las principales conclusiones y se incluye una lista de referencias utilizadas en la investigación y desarrollo del plan de negocios.

1. Naturaleza del proyecto

1.1. Idea de negocio

Con la llegada de la era de la tecnología las personas tuvieron un mayor acceso a todo tipo de información novedosa y actualizada. Entre los temas que ha habido un interés significativo se encuentran la salud y el medio ambiente puesto que se llegó a la noción de que los actos cotidianos impactan en el cuerpo y en el entorno, por lo tanto, las personas buscando un mayor equilibrio han empezado a explorar alternativas en la alimentación y en la manera en que estos alimentos han sido obtenidos. No es un secreto los perjuicios que el consumo de carne ocasiona, existen numerosos estudios que relacionan el consumo de distintos tipos de carne (bovina, cerdo, pollo, pavo, pescado) y derivados animales como (leche, queso y huevos) con aumento de riesgo o progresión de diferentes enfermedades importantes como diferentes tipos de cáncer (Farvid MS, 2021), diabetes (Schwingshack L, 2017), obesidad (Khodayari S, 2022), eventos coronarios (Al-Shaar L, 2020) (Wang M, 2022), entre otros. También es bien sabido que es una de las principales causas de deforestación, el 91% de la deforestación desde 1970, se debe a la explotación animal, principalmente para abrir espacio para el ganado bovino en la denominada ganadería extensiva (Marguli S, 2004), calentamiento global debido a la alta producción de gases de efecto invernadero, ya que el 27% de las emisiones mundiales de gas metano se deben a la explotación animal, casi tanto como el 33% derivado de la producción y uso de combustibles fósiles en todo el planeta (The Challenge, UNECE), contaminación ya que la explotación animal produce 130 veces más desechos que la población humana según cifras estadounidenses, uso de agua pues la explotación animal implica entre el 20% y el 33% del consumo de agua dulce a nivel mundial (FAO, 2019) y teniendo en cuenta que solo para producir un kilo de carne de vaca se requieren más de 15000 litros de agua

(Mekonnen M, Hoekstra, 2011) y otros desastres ambientales que son causados principalmente por la ganadería.

Existen diversas razones por las que las personas están haciendo un cambio en sus hábitos alimenticios; estas van desde el tema de salud y las complicaciones que una mala alimentación puede traer al organismo, hasta temas de sostenibilidad, cuidado ambiental y aprovechamiento de los recursos, e inclusive incluyen temas éticos como el maltrato animal (Moreno, 2012), y están optando no solo por disminuir el consumo de este tipo de alimentos sino aumentar la demanda de alimentos vegetarianos, orgánicos, saludables y conscientes.

El aumento sostenido de esta demanda ha propiciado la creación de este plan de negocio en búsqueda de satisfacer estas necesidades. Veggie Go es ideado por una pareja de emprendedores con el objetivo inicial de ofrecer una opción saludable de comida rápida vegana en la ciudad de Bogotá, debido a la poca oferta existente para este nicho de mercado en constante crecimiento. A partir de la revisión de las ofertas existentes en plataformas virtuales como Rappi y DidiFood, se evidenció la falta de opciones veganas puesto que la mayoría de las opciones ofrecidas contienen derivados animales, que generan por su producción un gran impacto en el medio ambiente (Banco Mundial, 2004). Además, considerando las dinámicas que han llevado a la humanidad a enfrentar cuarentenas y pandemias debido a zoonosis, como fue el caso del COVID-19, cuyo origen se vincula con sistemas alimentarios de producción intensiva y el hacinamiento de animales, el restaurante pretende adaptarse a las circunstancias cambiantes apostando por la virtualidad y así establecer un novedoso modelo de negocio enfocado en la comida a domicilio.

Así nace Veggie Go, un restaurante virtual que se posiciona como una alternativa saludable a base de plantas, promoviendo una alimentación consciente y respetuosa con el medio ambiente. Mediante esta iniciativa, Veggie Go busca satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo opciones deliciosas y nutritivas, al tiempo que contribuye a un futuro más sostenible y seguro para la sociedad y el planeta.

1.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio de Veggie Go surge como respuesta a la creciente necesidad de una oferta de comida saludable a base de plantas en la ciudad de Bogotá. Para su creación, se ha utilizado el lienzo de modelo de negocio sostenible desarrollado por EAN Impacta, basado en el modelo de negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010). Este enfoque nos permite definir con claridad las actividades clave de la empresa, su relación con la propuesta de valor y la participación de todas las partes involucradas en el proceso.

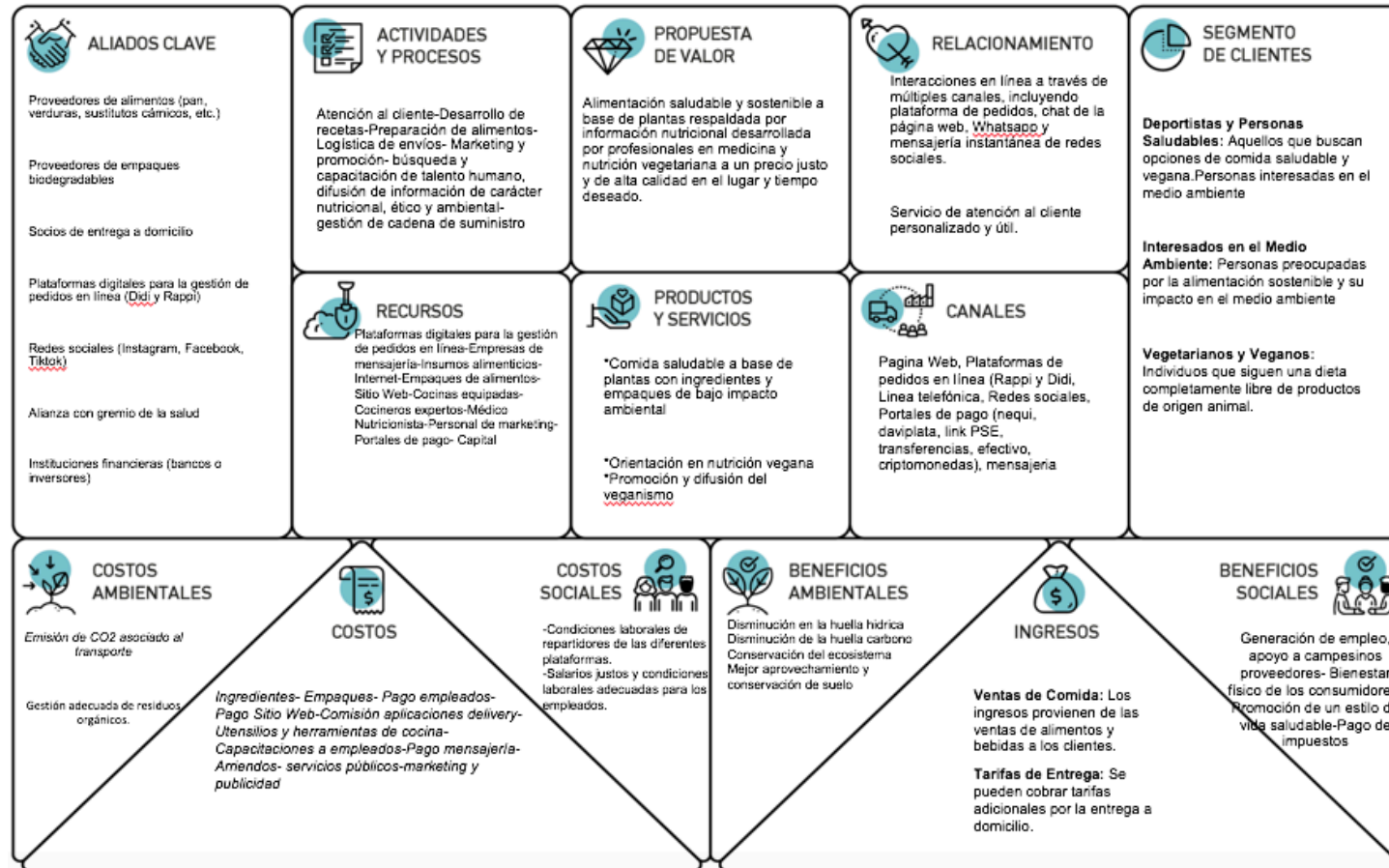
El modelo de negocio sostenible se estructura en cuatro áreas fundamentales que comprenden el "cómo", "qué", "quién", así como los "costos y beneficios". Cada una de estas áreas se compone de bloques de construcción específicos que se detallan en la figura a continuación. Al seguir este enfoque, Veggie Go ha podido diseñar un modelo de negocio integral y sostenible que le permite ofrecer una amplia gama de alimentos a base de plantas de alta calidad a través de un servicio a domicilio eficiente y respetuoso con el medio ambiente. Asimismo, se enfoca en establecer relaciones sólidas con sus clientes, aportando valor adicional a través de prácticas sociales y sostenibles tales como proporcionar educación nutricional detallada, transparencia en ingredientes, minimización del impacto ambiental, colaboración con la comunidad local, entre otros.

Veggie Go se presenta como una microempresa de comida a domicilio en Bogotá, especializada en proporcionar opciones saludables de comida a base de plantas. Su estructura es ágil y flexible, respaldada por un equipo de empleados que se encargan de la creación de recetas nutricionalmente balanceadas, preparación de alimentos, la atención al cliente y la logística de entregas a domicilio. Esta capacidad de adaptación rápida le permite ofrecer un servicio personalizado y eficiente, lo que contribuye a la fidelización de sus clientes. Además, al enfocarse en la entrega a domicilio, evita los altos costos asociados con el mantenimiento de un local comercial en una ubicación privilegiada, lo que le permite ofrecer precios competitivos en el mercado.

La propuesta de Veggie Go se distingue por su carta variada e integral, que incluye desde desayunos hasta almuerzos tradicionales y comida rápida, todo a base de plantas. Además, aprovecha estrategias de marketing digital, como redes sociales, plataformas de gestión de pedidos en línea y colaboraciones con influencers o grupos afines, para aumentar su visibilidad y atraer a nuevos clientes. El enfoque en la virtualidad y el servicio de entrega a domicilio amplía su cobertura geográfica, llegando a un mayor número de clientes en diferentes áreas de la ciudad.

En cuanto a los aspectos sociales y ambientales, Veggie Go busca minimizar su impacto negativo en el medio ambiente y promover prácticas sostenibles en toda su cadena de suministro. La empresa está comprometida con la educación y transparencia sobre el contenido de los alimentos, así como con la promoción de la alimentación saludable y el cuidado del medio ambiente. Como resultado, Veggie Go no solo busca satisfacer la demanda de opciones alimenticias saludables y sostenibles en el mercado de Bogotá, sino que también pretende contribuir positivamente a la comunidad y al entorno natural.

Figura 1 Lienzo de modelo de negocio sostenible



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Fuente: Elaboración propia

1.3. Objetivos empresariales

Los objetivos propuestos por Veggie Go a corto, mediano y largo plazo son:

1.3.1. Objetivos a corto plazo

En 1 año, Veggie Go se enfocará en la reimplementación exitosa de su plan de negocios y la formalización como empresa establecida en Bogotá. Se dedicará a alcanzar el cumplimiento del 100% de los objetivos planteados en los aspectos financieros, técnicos, de mercadeo, organizacionales, legales y de sostenibilidad. Asimismo, trabajará en la fidelización de clientes a través de la calidad de sus productos, la eficiencia en el servicio de entrega a domicilio y el establecimiento de una reputación positiva en la comunidad vegana y saludable de la ciudad.

1.3.2. Objetivos a mediano plazo

En 5 años Veggie Go se concentrará en posicionarse como una marca destacada en alimentación saludable en Bogotá a través de estrategias de marketing efectivas, participación en eventos y ferias relacionadas con la alimentación consciente, y alianzas con otros actores del sector saludable para ampliar su visibilidad y clientela en la ciudad.

En 3 años, Veggie Go se propone desarrollar y ejecutar un sólido programa de responsabilidad social y sostenibilidad. Desea contribuir activamente a la comunidad donde opera, realizando acciones que promuevan hábitos de vida saludables, apoyen la educación nutricional y colaboren con organizaciones locales que aborden problemáticas sociales y ambientales.

1.3.3. Objetivos a largo plazo

En 10 años, Veggie Go se propone consolidarse como el referente líder en la oferta de comida vegana rápida y saludable a nivel nacional expandiendo su presencia en diferentes ciudades del país, manteniendo la calidad de sus

productos y servicios, y fortaleciendo su reputación como una opción confiable y apetecida por los amantes de la comida vegana.

1.4. Estado actual del negocio

Veggie Go, con siete años de experiencia informal en el mercado, actualmente opera como un restaurante que brinda sus servicios a través de reconocidas plataformas digitales de pedidos en línea en Bogotá, como DiDiFood y Rappi.

Con ubicaciones estratégicas en La Floresta, Chapinero y el norte de la ciudad, Veggie Go ha establecido tres cocinas ocultas para atender eficientemente a sus clientes y ofrecer una amplia variedad de opciones de comida a base de plantas a domicilio. Durante el año 2022, Veggie Go procesó aproximadamente 11,000 pedidos, generando una facturación de 262,800,000 COP. Este logro representa un crecimiento de ventas del 33% en comparación con el año anterior, lo que demuestra la creciente demanda y aceptación de su propuesta gastronómica basada en plantas.

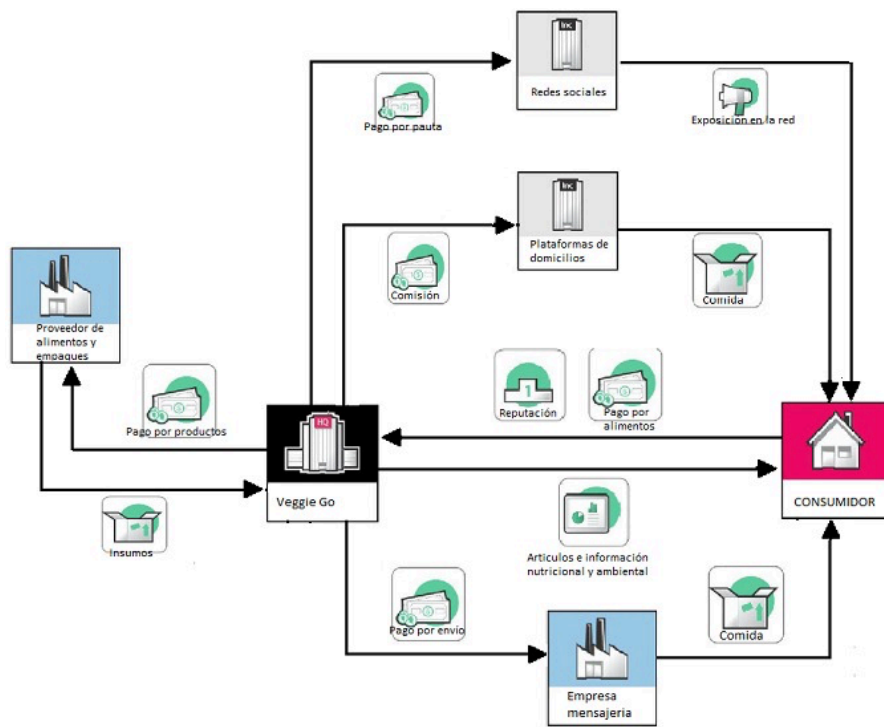
Es importante destacar que, a lo largo de su trayectoria, Veggie Go ha operado de manera informal, careciendo de una estructura empresarial sólida. A pesar de haber logrado una destacada presencia en el mercado, gran parte de su crecimiento y éxito se han basado en la pasión y dedicación de sus fundadores. Sin embargo, es esencial subrayar que la falta de un plan de negocios formal y estructurado ha limitado su capacidad de expansión y eficiencia operativa. Por esta razón, la elaboración de este plan de negocios representa un paso fundamental en la evolución de Veggie Go, ya que busca establecer el restaurante de manera adecuada, proporcionando una base sólida para su crecimiento continuo y su posición como líder en la industria de la comida saludable a base de plantas en Bogotá. Desde la inversión necesaria para implementar cocinas equipadas con todos los elementos y equipos requeridos, hasta la construcción de una estructura empresarial sólida que abarque aspectos como recursos humanos, gestión financiera y estrategia de marketing, Veggie Go se esfuerza por consolidarse como un referente en el sector de la comida saludable a base de plantas.

1.5. Descripción de productos y servicios

Como parte de su compromiso con la alimentación saludable, Veggie Go ofrece una amplia y diversa gama de productos en su menú. Entre las opciones que destacan se encuentran hamburguesas, perros calientes, burritos, arepas rellenas, platos corrientes, mazorcadas, picadas y una variedad de acompañamientos. Además, el restaurante ofrece desayunos que incluyen opciones como huevos de tofu, pancakes y tamales con ingredientes 100% naturales tales como legumbres, hortalizas, semillas, setas, tubérculos y frutas. El proceso técnico de preparación de alimentos es avalado por profesionales de cocina y nutrición que garantizan no solo sabores auténticos sino también opciones saludables en cada plato ofrecido. Veggie Go opera como un restaurante de cocinas ocultas, por lo que su servicio es completamente a domicilio. Para visualizar cómo la empresa genera valor a través de sus productos y servicios, se ha creado un mapa de sistema de negocio, una herramienta visual que permite diseñar, evaluar y estructurar las ideas e iniciativas, demostrando cómo estas aportan valor a todos los actores involucrados.

A continuación, se presenta el mapa de sistema de negocio de Veggie Go:

Figura 2 Mapa de sistema de negocio



Fuente: Elaboración propia

Este mapa de sistema de negocio representa la estructura integral de Veggie Go y cómo cada componente interactúa para ofrecer una experiencia de comida saludable a base de plantas a los clientes. Aquí, se pueden identificar cómo se integran los procesos de selección de ingredientes, preparación de alimentos, pedidos y entregas a domicilio, creando un flujo eficiente que permite mantener la frescura y calidad de los platos.

1.6. Potencial del mercado en cifras

Las tendencias de consumo están evolucionando hacia enfoques más responsables y conscientes, y el auge de las prácticas que promueven el bienestar animal está generando una creciente demanda de alimentos y bebidas que se alinean con esta filosofía. Según el informe de Tendencias de Consumo de Euromonitor (2019), el bienestar animal se ha convertido en un aspecto esencial de esta tendencia global. Cada vez más personas en todo el mundo están adoptando el veganismo y el vegetarianismo como parte integral de su estilo de vida.

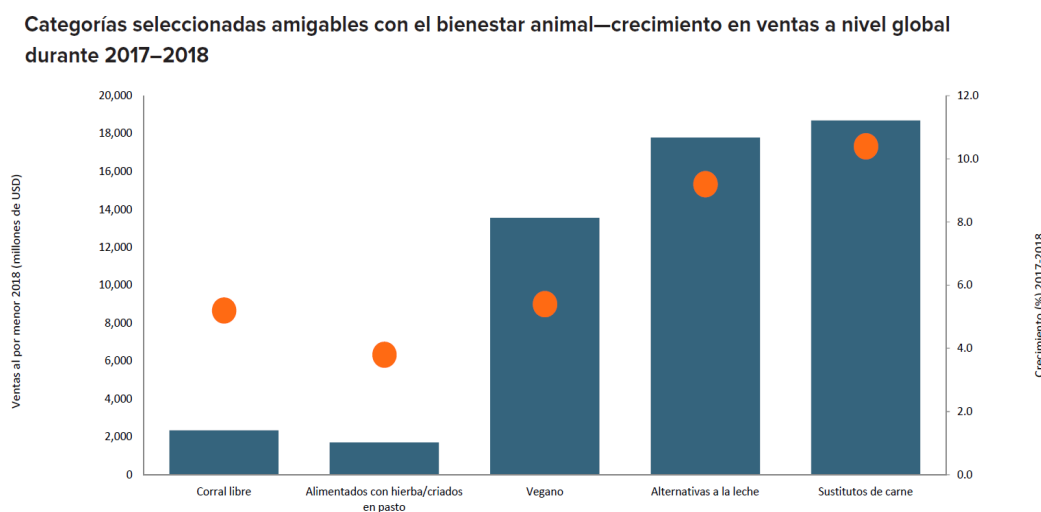
En particular, América Latina está experimentando un notable crecimiento impulsado por diversos factores. La creciente conciencia de los consumidores sobre el bienestar animal en la industria alimentaria está llevando a una búsqueda activa de alternativas basadas en plantas. Además, el aumento de las dietas veganas, motivadas por preocupaciones éticas y la intolerancia a la lactosa, ha impulsado una mayor demanda de productos lácteos sin lactosa y ha generado un interés creciente en la comida vegana en toda la región latinoamericana.

Esta tendencia se traduce en una creciente demanda de productos que sustituyan a la leche y la carne, ofreciendo opciones más sostenibles y éticas para los consumidores. En Colombia, por ejemplo, según datos de Kantar Worldpanel, las leches vegetales experimentaron un aumento del 1.4% entre 2020 y 2021, siendo los estratos socioeconómicos cinco y seis los que más consumieron esta categoría. Incluso los principales actores del mercado, como Nestlé, están registrando un alto volumen de ventas de productos lácteos y cárnicos de origen vegetal, que alcanzaron los 29 mil millones de dólares en 2020.

Además, con la creciente popularidad de las tendencias alimenticias veganas y basadas en vegetales, se ha observado un fuerte aumento en las entregas de alimentos veganos, que aumentaron hasta un 17% en 2020. Se prevé que, en los próximos años, este mercado reflejará proyecciones de crecimiento e inversiones saludables y rentables

Esta tendencia representa una oportunidad para Veggie Go, ya que el restaurante se posiciona como un proveedor líder de opciones alimentarias saludables a base de plantas que respetan el bienestar animal. Además, al ofrecer alternativas a la leche y la carne tradicionales, el restaurante contribuye a reducir el impacto ambiental asociado con la producción de alimentos de origen animal, lo que lo convierte en un negocio alineado con las preocupaciones actuales sobre la sostenibilidad y la preservación del medio ambiente.

Figura 3 - Crecimiento de ventas a nivel global - Categoría amigables con el bienestar animal



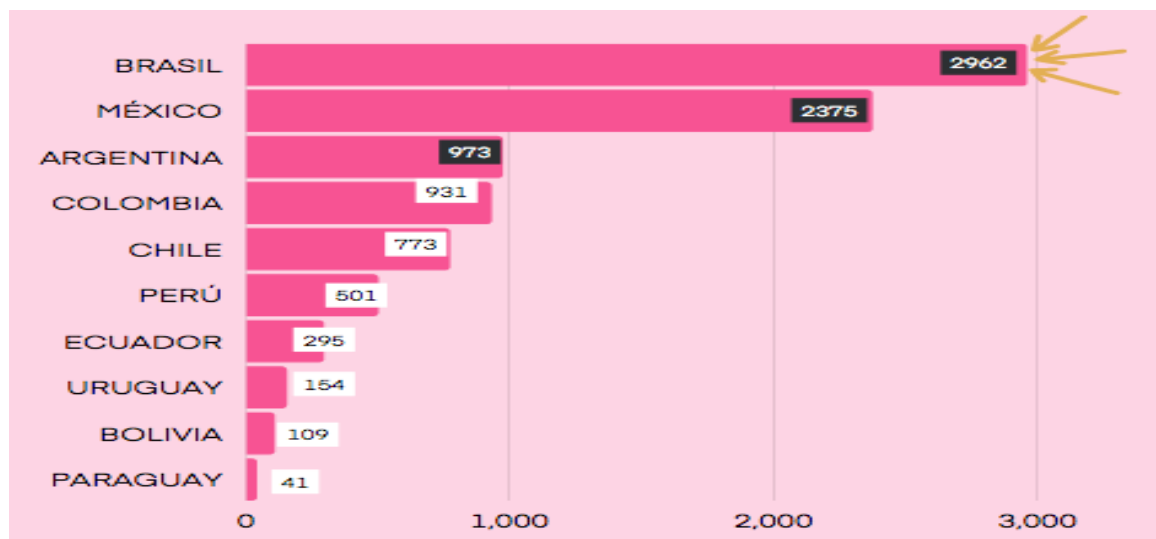
Fuente: Euromonitor International

El mercado de comida vegana alcanzó un valor de más de 24,59 mil millones de USD en 2022. Se espera que el mercado crezca a un CAGR del 10,1% en el periodo de pronóstico de 2023-2028 para alcanzar más de 43,8 mil millones de USD en 2028. Datos de Statista también respaldan esta tendencia, señalando que, en la actualidad, el 22% de la población global se considera vegetariana; mientras que el 13,4% sigue una dieta vegana. Los principales países en este mercado son India, China, Estados Unidos, Reino Unido y Alemania. Sin embargo, en contraste, Latinoamérica representa solo entre el 1,5% y el 2%

del mercado total. En la región, solo México y Brasil tienen una presencia significativa, lo que sugiere un gran potencial de crecimiento para las dietas saludables en el continente.

Según un estudio reciente realizado en colaboración entre Happy Cow, una plataforma global que promueve la comida vegana en más de 180 países, y Veganuary, una organización internacional que incentiva a experimentar el veganismo en enero, en la actualidad en Latinoamérica existen más de 9 mil establecimientos que ofrecen opciones veganas. Brasil lidera esta oferta con un 32,4%, seguido por México con un 25,9%. Argentina representa el 10,6%, Colombia el 10,1%, y Chile el 8,4%, conformando así los cinco principales países de la región que brindan una amplia variedad de opciones veganas en su oferta alimentaria, como se observa en la Figura 4.

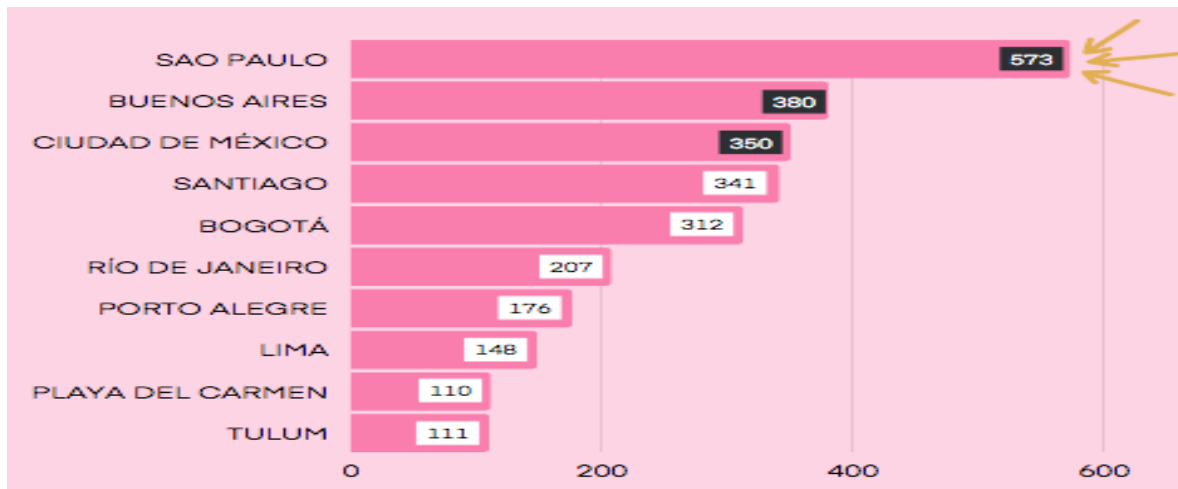
Figura 4 – Países con más opciones veganas de América Latina



Fuente: Happy Cow

En lo que respecta a las ciudades de América Latina con la mayor cantidad de lugares que ofrecen opciones veganas, destacan Sao Paulo, Buenos Aires y Ciudad de México como las principales, seguidas por Santiago, Bogotá y Río de Janeiro. En cuanto a las categorías, México lidera como el país con la mayor cantidad de restaurantes completamente veganos, con un total de 447, seguido por Brasil y Colombia, que cuentan con 418 y 120, respectivamente, como se muestra en la Figura 5.

Figura 5 – Ciudades con más opciones veganas en Latinoamérica



Fuente: Happy Cow

En el caso particular de Colombia, la tendencia hacia una alimentación más saludable está en constante aumento. Según la firma Kantar, actualmente, 1 de cada 10 hogares en el país consume productos veganos y vegetarianos, con los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Eje Cafetero y Santander liderando esta tendencia.

Un estudio económico reciente realizado en colaboración entre la Startup Cluvi y la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) analizó los menús digitales de 1.722 restaurantes en las 10 ciudades más turísticas de Colombia durante el primer semestre del año. Estas ciudades incluyen Bogotá (431), Medellín (424), Cali (166), Cartagena (162) y Santa Marta (34). El informe revela que el 45% de los restaurantes ofrecen al menos un plato principal sin carne ni derivados lácteos en sus menús.

Los datos del estudio indican que las ventas de platos vegetarianos durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2023 alcanzaron los 6.607 millones de pesos, mientras que la facturación de platos veganos ascendió a 711 millones de pesos. Actualmente, el mercado de alimentos vegetarianos representa el 90% de la industria de alimentos saludables en Colombia, mientras que los alimentos veganos constituyen el 10%. En términos de ciudades, Medellín lidera con una facturación de 2.636 millones de

pesos en ventas de comida saludable durante el primer semestre del año, seguida por Cartagena con 1.823 millones de pesos y Bogotá con 1.321 millones de pesos en ventas de alimentos saludables en restaurantes.

El mismo informe señala que entre enero de 2022 y junio de 2023, los comensales realizaron búsquedas de opciones de platos saludables en los menús digitales de los establecimientos gastronómicos analizados un total de 152.963 veces. Esto representa un notable aumento desde las 15.824 búsquedas registradas en enero del año anterior, llegando a 40.932 búsquedas en junio del presente año. Estos datos corroboran un crecimiento del 158% en el interés de los comensales por los alimentos vegetarianos durante los últimos 18 meses, y un impresionante incremento del 433% en la preferencia por la comida vegana en el mismo período.

Por otra parte, el informe de Euromonitor (2020) sobre Consumer Food Service en Colombia destaca que el panorama es igualmente prometedor, ya que este sector ha mantenido un crecimiento sostenido desde el año 2014. A pesar del impacto de la pandemia COVID-19, la recuperación económica del sector ha sido alentadora y se espera que continúe en crecimiento en los próximos años. Estos datos muestran que el mercado de servicios de alimentos en Colombia sigue siendo dinámico y presenta oportunidades para emprendimientos innovadores y sostenibles como Veggie Go.

En conjunto, estos informes indican que el mercado colombiano está experimentando un cambio significativo hacia opciones de alimentos más saludables, sostenibles y éticas, lo que proporciona una sólida base de oportunidades para el éxito y el crecimiento de Veggie Go en el segmento de comida vegana a domicilio.

Figura 6 - Crecimiento de la industria de Food Service en Colombia 2014-2019

% growth	2018/19	2014-19 CAGR	2014/19 Total
Units	4.2	3.5	18.8
Transactions	2.8	3.6	19.5
Value current prices	5.5	4.6	25.5
Value constant prices	2.2	0.0	0.1

Fuente: Euromonitor 2020

El constante avance de la tecnología ha abierto nuevas oportunidades en la industria de los pedidos de comida a domicilio, especialmente para plataformas como DidiFood y Rappi. Estas plataformas han transformado radicalmente la forma en que los restaurantes independientes pueden acceder a una base de consumidores más amplia, brindándoles un alcance sin precedentes en el mercado.

La presencia de estas plataformas ha simplificado la tarea de los restaurantes independientes para llegar a los consumidores, incluso a aquellos que se encuentran fuera de su área de influencia tradicional. Esto ha democratizado el acceso al mercado de la comida a domicilio, permitiendo que pequeños emprendimientos amplíen su alcance y lleguen a un público más diverso. En el caso de Veggie Go, la presencia en estas plataformas representa aproximadamente el 50% de las órdenes que reciben, lo que resalta su importancia en el modelo de negocio de la empresa. El enfoque innovador y la capacidad para satisfacer las necesidades específicas de nichos de consumidores también desempeñan un papel crucial en el éxito de los restaurantes independientes. Al ofrecer opciones de comida vegana a domicilio, Veggie Go puede posicionarse como una alternativa atractiva para aquellos que buscan opciones alimenticias saludables y conscientes. Los consumidores valoran cada vez más la autenticidad, la calidad y el enfoque en temas de bienestar y sostenibilidad, lo que ha impulsado el crecimiento de restaurantes independientes como Veggie Go.

En este contexto, los restaurantes independientes se han convertido en actores dominantes en el mercado de la comida a domicilio, ya que pueden ofrecer propuestas diferenciadas que captan la atención y la preferencia de los consumidores. La combinación de tecnología, innovación y enfoque en la satisfacción de necesidades específicas permite que estos negocios prosperen en el competitivo entorno del servicio de comida a domicilio.

outlets	Independent	Chained	Total
Cafés/Bars	38,940	1,413	40,353
Full-Service Restaurants	33,032	379	33,411
Limited-Service Restaurants	24,100	4,000	28,100
Self-Service Cafeterias	23	210	233
Street Stalls/Kiosks	12,941	211	13,152
Consumer Foodservice	109,036	6,213	115,249

Fuente: Euromonitor 2020

Desde el punto de vista de los pedidos de comida a domicilio en línea, se ha observado una tendencia constante y en aumento en la demanda de este servicio. Los consumidores están mostrando un creciente interés en la comodidad y conveniencia que ofrece la entrega de alimentos en sus hogares o lugares de trabajo.

Esta tendencia al alza se debe en gran medida a los avances tecnológicos y a la proliferación de plataformas digitales especializadas en pedidos de comida a domicilio, las cuales han simplificado y agilizado el proceso de realizar pedidos en línea, brindando a los consumidores una experiencia más cómoda y eficiente.

Además, el auge de la entrega de alimentos a domicilio también ha sido impulsado por cambios en el estilo de vida de las personas. En una sociedad cada vez más ocupada y acelerada, la opción de pedir comida y recibirla directamente en casa se ha convertido en una solución práctica para aquellos que no tienen tiempo o disponibilidad para cocinar o salir a restaurantes.

La pandemia del COVID-19 también ha tenido un impacto significativo en esta tendencia. Las restricciones y medidas de distanciamiento social han aumentado la demanda de servicios de comida a domicilio, ya que muchas personas prefieren evitar salir de sus hogares y optan por recibir sus comidas de manera segura en sus puertas.

La continua tendencia creciente en los pedidos de comida a domicilio en línea refleja una preferencia en aumento de los consumidores por la comodidad, la eficiencia y la seguridad que ofrecen estas plataformas. Esta realidad representa una gran oportunidad para negocios como Veggie Go, que han optado por adaptarse a esta evolución y ofrecer

sus deliciosas opciones veganas a domicilio para satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes.

Figura 8 - Ventas en servicios de alimentación al consumidor online Vs offline

% value	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Offline	96.4	95.6	94.5	92.8	91.7	89.7
Online	3.6	4.4	5.5	7.2	8.3	10.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor (2020)

Según las proyecciones para la industria de pedidos de comida a domicilio, se anticipa un crecimiento constante hasta el año 2024, tanto en la cantidad de unidades de negocios que operan en este sector como en el número de transacciones realizadas. Esta perspectiva de crecimiento se basa en diversas tendencias y factores que impulsan el mercado de alimentos a domicilio.

En primer lugar, la demanda continua por parte de los consumidores en busca de comodidad y practicidad es un factor clave que contribuye al crecimiento de esta industria. La preferencia por recibir la comida directamente en casa o en el lugar de trabajo sigue en aumento, y las plataformas digitales han simplificado aún más el proceso de pedir comida, facilitando el acceso a una variedad de opciones gastronómicas.

En segundo lugar, el desarrollo tecnológico y la expansión de la conectividad también han desempeñado un papel importante en el crecimiento de los pedidos de comida en línea. Con el acceso generalizado a Internet y el uso extendido de dispositivos móviles, cada vez más personas tienen la posibilidad de realizar pedidos de comida a través de aplicaciones y sitios web de manera rápida y conveniente.

En consecuencia, se prevé que la industria de pedidos de comida a domicilio continuará experimentando un crecimiento sostenido en los próximos años, brindando oportunidades para el desarrollo y expansión de negocios como Veggie Go, que han optado por incursionar en este mercado y ofrecer sus productos veganos y saludables a través de plataformas digitales para satisfacer las necesidades en constante evolución de

los consumidores. El panorama de crecimiento en cantidad de unidades y transacciones representa una perspectiva positiva para el sector y sugiere un promisorio futuro para aquellos emprendimientos que se adapten y aprovechen las ventajas de esta creciente tendencia en la industria de alimentos a domicilio.

Figura 9 – Forecast Units, transacciones y ventas en valor en el servicio de alimentos al consumidor de 2019 a 2024.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Units	115,249.0	118,083.0	120,372.0	122,743.0	124,971.0	128,127.0
Transactions (mn)	2,013.5	2,073.2	2,138.2	2,201.5	2,268.5	2,340.3
COP billion	38,138.6	39,999.0	42,243.8	44,138.8	46,232.7	48,558.7

Fuente: Euromonitor (2020)

Figura 10 - Forecast CAGR, transacciones y ventas en valor en el servicio de alimentos al consumidor de 2019 a 2024.

% growth	2019/20	2019-24 CAGR	2019/24 Total
Units	2.5	2.1	11.2
Transactions	3.0	3.1	16.2
Constant value	4.9	4.9	27.3

Fuente: Euromonitor (2020)

Según las proyecciones de Euromonitor para la industria de pedidos de comida a domicilio en Colombia, se espera un crecimiento constante en unidades, transacciones y valor constante para el período 2019-2024. Con un aumento en unidades del 2.1% CAGR, un 3.1% CAGR en transacciones y un 4.9% CAGR en valor constante durante el mismo período, se evidencia un mercado en expansión que ofrece una sólida base para el crecimiento y desarrollo continuo de negocios como Veggie Go, especialmente considerando la tendencia creciente hacia opciones de alimentos saludables y la conveniencia de los pedidos de comida a domicilio en línea.

1.7. Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Veggie Go se distingue por una serie de ventajas competitivas que lo consolidan como una destacada opción en el mercado de la comida saludable basada en plantas. Sus productos, exclusivamente veganos, nutricionales y orgánicos brindan una experiencia

gastronómica satisfactoria y versátil, diseñada para satisfacer las necesidades dietéticas de una amplia gama de personas, en particular aquellos que buscan mantener una alimentación equilibrada y saludable. .

La variedad de su oferta es una ventaja distintiva; desde opciones de desayuno hasta platos tradicionales y comida rápida, Veggie Go brinda una amplia selección que se adapta a diversas preferencias y momentos del día. Además, su horario de operación, que se extiende desde las 8:00 am hasta las 9:30 pm de lunes a jueves, los viernes y sábados de 8:00 am a 10:00 pm, y los domingos de 8:00 am a 9:00 pm, garantiza que los clientes tengan acceso a sus productos en cualquier momento del día, lo que refuerza su conveniencia.

Una de las ventajas más destacadas de los productos de Veggie Go radica en su enfoque en la sostenibilidad y el cuidado ambiental. Al tratarse de productos basados en plantas, contribuyen significativamente a la reducción de la huella de carbono y al minimizar el impacto negativo en el medio ambiente, lo cual se alinea perfectamente con la creciente conciencia ambiental en la sociedad. Además, Veggie Go ha identificado y satisface de manera efectiva a un perfil específico de clientes que abrazan el veganismo y buscan opciones gastronómicas saludables y sabrosas. Este enfoque en el mercado le permite diferenciarse de la competencia y construir una base de clientes leales y comprometidos con su propuesta.

La excelencia en la preparación de los productos es otra ventaja crucial de Veggie Go. El proceso de elaboración, meticulosamente diseñado y respaldado por profesionales en cocina y nutrición, asegura no solo un sabor delicioso y auténtico, sino también una garantía de calidad y seguridad alimentaria para los comensales.

El servicio a domicilio a través de plataformas tecnológicas constituye otra ventaja competitiva destacada en este modelo de negocio. Este enfoque le permite llegar de manera más eficiente y conveniente a sus clientes, ofreciendo comodidad y accesibilidad a su oferta culinaria saludable.

Veggie Go se destaca por su enfoque en la sostenibilidad, la calidad y la accesibilidad. A pesar de ser una organización de tamaño modesto y operación informal, ha logrado

mantener una estrategia de precios justos y asequibles, con opciones que oscilan desde los 4,900 pesos para acompañamientos hasta los 13,500 pesos para hamburguesas tradicionales y perros calientes. Esta combinación de elementos, junto con su variada oferta, que abarca desde opciones de desayuno hasta platos tradicionales y comida rápida, posiciona a Veggie Go como una opción atractiva en el mercado de comida saludable basada en plantas. A pesar de su tamaño, Veggie Go busca abrirse paso en la industria gastronómica y se esfuerza por ofrecer productos de calidad, sostenibles y sabrosos, lo que le permite competir en un mercado en constante crecimiento.

1.8. Resumen de las inversiones requeridas

La inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto asciende a un total de \$731.019.300 COP distribuidos como se presenta en la Tabla 1 a continuación:

Tabla 1 – Inversión

INVERSIÓN PUESTA EN MARCHA		
		VALOR
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$36.900.000
MUEBLES Y ENSERES		\$8.000.000
EQUIPO DE OFICINA		\$16.700.000
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		\$10.000.000
TOTAL INVERSIÓN		\$71.600.000

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	6	\$94.660.700
NÓMINAS	6	\$158.340.000
MARKETING MIX	12,0	\$70.000.000
GASTOS FIJOS	12,0	\$93.417.900
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		\$416.417.900

INVERSIÓN+CAPITAL TRABAJO		\$488.017.900
----------------------------------	--	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el total de inversión inicial representa la suma de \$71.600.000 COP. Este monto abarca diferentes categorías, incluyendo \$36.900.000 para la adquisición de propiedad, planta y equipo, \$8.000.000 destinados a muebles y enseres, y \$16.700.000 asignados para equipo de oficina. Además, se contemplan gastos de puesta en marcha por un total de \$10.000.000 e incluye los gastos necesarios para preparar el terreno y los recursos iniciales para poner en funcionamiento el proyecto.

Respecto al capital de trabajo inicial, a lo largo de los primeros 6 meses, se estima que se necesitarán \$94.660.700 COP para cubrir los costos operativos, que abarcan una variedad de aspectos como el arrendamiento de instalaciones, servicios públicos y otros gastos relacionados con la operación.

Durante el mismo período de 6 meses, se asignan \$158.340.000 COP para cubrir los salarios y beneficios del personal que trabajará en el proyecto. Se destina un presupuesto de \$70.000.000 COP para actividades de marketing y promoción que ayudarán a dar a conocer el proyecto y atraer a los clientes en el primer año. Los gastos fijos, que incluyen aspectos como seguros y otros costos recurrentes, se estiman en \$93.417.900 COP para los primeros 12 meses. El total de la inversión, que abarca tanto las inversiones iniciales como el capital de trabajo inicial, asciende a \$488.017.900 COP en el primer año de operación del proyecto.

1.9. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Las proyecciones de ventas fueron construidas en base al promedio de ventas de los últimos cinco (5) años, la rentabilidad fue calculada en base a dichas proyecciones:

ANO	PROYECCIONES				
	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS ANUALES	\$ 959.460.000,0	\$ 1.090.100.073,6	\$ 1.272.190.389,9	\$ 1.625.821.152,6	\$ 2.242.348.791,8
COSTOS ANUALES	\$ 189.321.400,0	\$ 256.647.119,0	\$ 360.800.679,4	\$ 557.038.725,7	\$ 929.929.361,3
MARGEN OPERATIVO	\$ 770.138.600,0	\$ 833.452.954,6	\$ 911.389.710,5	\$ 1.068.782.426,9	\$ 1.312.419.430,5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 – Rentabilidad

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	18%
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO	\$ 202.726.141,43
TASA INTERNA DE RETORNO	31.11%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3.53 Años

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 2 la Tasa de Evaluación del proyecto que se emplea para determinar si el proyecto será rentable es de 18% lo cual sugiere que el proyecto tiene una sólida base económica. Por otra parte, el VPN que refleja la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo del proyecto y el costo inicial de inversión, lo cual indica que el proyecto tiene el potencial de generar un retorno positivo.

La TIR, con un 31.11%, representa el porcentaje de ganancia esperada del proyecto y supera la Tasa de Evaluación del Proyecto (18%), señalando una proyección de rentabilidad sólida y el período de recuperación, calculado en 3.53 años, que indica el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial a través de los flujos de efectivo generados es un período corto que respalda la viabilidad del proyecto. Estos datos respaldan la idea de que Veggie Go es una inversión financiera sólida y rentable donde la TIR, el VPN positivo y el período de recuperación relativamente corto indican un gran potencial para el éxito económico del proyecto.

1.10. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Después de hacer el correspondiente análisis a las cifras presentadas anteriormente, que abarca desde la concepción de la idea hasta la proyección financiera y de rentabilidad, es seguro afirmar que Veggie Go se presenta como un negocio con resultados positivos y una alta viabilidad financiera. La evaluación del proyecto revela una tasa de rentabilidad que se

alineada con la media de la industria, indicando que la propuesta es sólida económicamente y prometedora.

Además, el enfoque sostenible y la preocupación por el bienestar de la comunidad hacen que Veggie Go destaque como un emprendimiento con un valor añadido significativo para la sociedad colombiana. La adopción de prácticas de negocios responsables y la contribución al cuidado del medio ambiente son aspectos que atraen a un público cada vez más consciente y preocupado por el impacto positivo que las empresas pueden tener en su entorno.

El propósito detrás de Veggie Go, que consiste en ofrecer comida saludable basada en plantas a través de un servicio a domicilio, no solo satisface la creciente demanda de opciones gastronómicas equilibradas y nutritivas, sino que también abraza una filosofía de vida que se refleja en sus productos y servicios.

Veggie Go presenta una combinación de factores que lo posicionan como un negocio atractivo y viable, tanto desde el punto de vista financiero como social. Su enfoque en la sostenibilidad, el servicio a la comunidad y la oferta de productos saludables y deliciosos le otorgan un sólido potencial de crecimiento y éxito en el mercado de la alimentación basada en plantas en Bogotá. Sin lugar a dudas, este emprendimiento promete un futuro prometedor y sostenible en la industria de la comida a domicilio y la alimentación saludable en Colombia.

1.11. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está conformado por dos emprendedores que viven en la ciudad de Bogotá y están cursando actualmente la Maestría en Administración de empresa en la universidad EAN. Laura Nataly Villa Arrieta ingeniera de sonido y docente universitaria destaca como una de las socias fundadoras de Veggie Go, aportando su experiencia y conocimiento en el ámbito de la alimentación a base de plantas. Como socia fundadora, quiere contribuir a la creación de un emprendimiento sostenible que genere valor agregado a la comunidad a través de la salud de sus clientes, la generación de empleo y la promoción de prácticas respetuosas con el medio ambiente visualizando a Veggie Go

como una oportunidad para marcar la diferencia, no solo ofreciendo deliciosas opciones a base de plantas a domicilio, sino también educando y sensibilizando a las personas sobre los beneficios de una dieta basada en plantas. Su enfoque en la consecución de este proyecto se basa en su convicción de que el emprendimiento sostenible puede ser un agente de cambio positivo en la sociedad y contribuir a un futuro más saludable y sostenible para todos.

Por otro lado, Pablo Emilio Agudelo Fonseca, especialista en gerencia de proyectos, actual empleado en la industria de la tecnología con un amplio recorrido en tecnología, cadena de suministro, finanzas y servicio cuya motivación a iniciar este proyecto es lograr fundar un emprendimiento sostenible exitoso que genere valor agregado a la comunidad a través de la salud de sus clientes, la generación de empleo y el trabajo social; así como, lograr rendimientos financieros suficientes para lograr sus objetivos personales a mediano y largo plazo.

Con ambos emprendedores comprometidos y enfocados en los valores fundamentales de sostenibilidad, impacto social y excelencia en el servicio, Veggie Go se posiciona como una propuesta atractiva y prometedora en el competitivo mercado de la alimentación vegana en Bogotá. El trabajo en equipo, la pasión por el cambio positivo y el impulso hacia un futuro más próspero y sostenible son las bases que sustentan este proyecto y lo convierten en una apuesta con visión de éxito.

2. Análisis del Sector

Veggie Go forma parte del sector de Servicios de Comida en Colombia, un sector donde la mayor participación del mercado la tienen los restaurantes independientes, que no forman parte de cadenas de restaurantes, representando un 96% según el informe de mercado de Euromonitor (2020). En particular, Veggie Go se especializa en la entrega de comida a domicilio a través de plataformas en línea, un segmento que ha experimentado un crecimiento significativo y representa el 10.3% del total de pedidos de comida a domicilio en el año 2019.

En este contexto, Veggie Go se destaca aún más al ser una opción de restaurante vegetariano/vegano en la ciudad de Bogotá, un mercado que ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años. En 2008, se registraron 48 restaurantes vegetarianos en la ciudad (La Barra, 2008), y para 2019, este número se ha incrementado a 189 establecimientos, lo que refleja la creciente demanda y aceptación de opciones de alimentación más saludables y sostenibles.

La investigación de mercados se convierte en una herramienta esencial para entender el entorno competitivo y el potencial de ganancias de una oportunidad de negocio, especialmente cuando se introduce un nuevo producto o servicio en el mercado. En este sentido, Kotler y Lane Keller enfatizan la importancia de la investigación de mercados para determinar la viabilidad y el éxito de un nuevo emprendimiento.

2.1. Análisis PESTEL

En el contexto del análisis externo, se ha realizado un examen mediante la metodología PESTEL que permite explorar diversos factores que influyen en el sector de Servicios de Comida en Colombia, brindando así una comprensión más completa de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan la operación del negocio.

Esta metodología proporciona una visión integral de los factores macroeconómicos que podrían afectar a Veggie Go, contribuyendo así a la toma de decisiones informadas y a la formulación de estrategias adaptativas. En el Anexo 21, se presenta la matriz PESTEL

detallada, que destaca los principales hallazgos y consideraciones derivadas de este análisis y que se resumen a continuación.

2.1.1. Políticas

- Los cambios gubernamentales en acuerdos internacionales y tratados de libre comercio podrían tener un impacto alto en las operaciones de Veggie Go, ya que podrían afectar las condiciones comerciales y las relaciones comerciales internacionales de la empresa.
- Las reformas estructurales en el sistema de producción agrícola pueden tener repercusiones directas en Veggie Go, ya que podrían influir en la disponibilidad y costos de los insumos agrícolas utilizados por la empresa
- Las regulaciones gubernamentales en torno a la seguridad alimentaria, licencias de funcionamiento y normativas sobre el uso de plataformas digitales para la entrega de alimentos pueden influir en las operaciones de Veggie Go.

2.1.2. Económicas

- La reforma tributaria con nuevos impuestos a alimentos procesados podría tener consecuencias directas en Veggie Go, ya que podría influir en los costos de producción y, en última instancia, en los precios de los productos ofrecidos por la empresa.
- La inflación del 9.2%, que afecta a hogares con menores ingresos, podría impactar negativamente la demanda de productos de Veggie Go, ya que los consumidores con ingresos más bajos podrían enfrentar mayores dificultades económicas, afectando sus decisiones de compra.
- Las variables como tasas de interés, inflación y poder adquisitivo de los consumidores pueden impactar la demanda y los costos operativos de Veggie Go.

2.1.3. Sociales

- La tendencia creciente hacia la alimentación saludable podría ofrecer oportunidades estratégicas para Veggie Go, ya que la empresa podría ajustar su oferta para satisfacer la creciente demanda de opciones de alimentos más saludables por parte de los consumidores. Alinearse con estas tendencias sociales podría fortalecer la posición de la empresa en el mercado y atraer a un segmento de consumidores más amplio y consciente de sus elecciones alimenticias.
- La importancia de la conciencia medioambiental y los objetivos de desarrollo sostenible es un factor relevante para Veggie Go, ya que la empresa podría alinearse con estas preocupaciones, adoptando prácticas y políticas que promuevan la sostenibilidad ambiental en sus operaciones y productos.

2.1.4. Tecnológicas

- Los desarrollos en tecnología agrícola y uso de software para manejo de restaurantes son aspectos cruciales para Veggie Go, ya que la empresa podría beneficiarse al adoptar innovaciones que mejoren la eficiencia en la producción agrícola y optimicen los procesos internos de gestión.
- El crecimiento anual en tecnologías para manejo de restaurantes en Latinoamérica sugiere una oportunidad para Veggie Go de mantenerse a la vanguardia en términos de soluciones tecnológicas aplicadas a la operación de restaurantes. La adopción de estas tecnologías podría proporcionar ventajas competitivas y mejorar la experiencia del cliente. La empresa debe estar atenta a estas tendencias y considerar la implementación de tecnologías que mejoren la accesibilidad y conveniencia para sus clientes, así como la eficacia en sus operaciones internas.

2.1.5. Ambientales

- La escasez de materia prima y aumento de la contaminación son desafíos ambientales que podrían impactar directamente a Veggie Go, ya que la disponibilidad de ingredientes clave para sus productos podría verse afectada, y las

preocupaciones ambientales podrían influir en las preferencias de los consumidores.

- La intervención gubernamental en temas ambientales es un factor relevante para Veggie Go, ya que regulaciones más estrictas o cambios en las políticas ambientales pueden tener consecuencias significativas en las operaciones de la empresa. La empresa debe estar preparada para adaptarse a posibles cambios en este ámbito.
- Las preocupaciones ambientales y la preferencia por opciones de alimentos sostenibles pueden afectar las decisiones de compra de los consumidores, brindando oportunidades para la propuesta de valor de Veggie Go. Al alinearse con prácticas comerciales sostenibles y ofrecer opciones alimenticias respetuosas con el medio ambiente, la empresa puede satisfacer las demandas de un mercado cada vez más consciente de la ecología.

2.1.6. Legales

- Los cambios no previstos en la Ley de TIC y normativas relacionadas representan un riesgo legal para Veggie Go, ya que podrían afectar las operaciones y la utilización de tecnologías de información y comunicación en el negocio.
- Las tasas impositivas y burocracia que afectan la creación de nuevas empresas son aspectos legales críticos que Veggie Go debe tener en cuenta, ya que podrían influir en la viabilidad financiera y en la capacidad de la empresa para establecerse y crecer en el mercado.
- Las normativas sobre etiquetado de alimentos, regulaciones sanitarias y cuestiones laborales son factores legales que pueden afectar la operación de Veggie Go. Cumplir con estas normativas es esencial para la reputación y la legalidad de la empresa, y la gestión efectiva de estos aspectos contribuirá a un entorno operativo sólido y ético.

El análisis PESTEL destaca la importancia de factores externos en la operación de Veggie Go. Se evidencia la necesidad de adaptarse a reformas gubernamentales, abordar la inflación, aprovechar la tendencia hacia alimentos saludables y sostenibles, y estar al tanto de desarrollos tecnológicos. La cadena de valor se ve impactada por la demanda de procesos limpios y sostenibles, exigiendo inversiones y enfoques innovadores. Para más detalles y evaluación específica de cada factor, remítase al Anexo 21.

2.2. Fuerzas de Porter

Para complementar este análisis, también se ha aplicado el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición competitiva específica de Veggie Go en su sector. La Figura 12 presenta una visualización de estas fuerzas, permitiendo evaluar la influencia del entorno competitivo en la empresa y comprender como sus productos y servicios pueden enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado actual. Además, se ha llevado a cabo una autoevaluación centrada en el poder de negociación con los proveedores, presentada detalladamente en el Cuadro de Mando del Anexo 1. Esta combinación de análisis PESTEL y el modelo de Porter proporciona una visión completa y estratégica del posicionamiento y desafíos de Veggie Go en el mercado actual.

Figura 12- 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Toro (2020)

2.2.1. Poder de negociación de proveedores

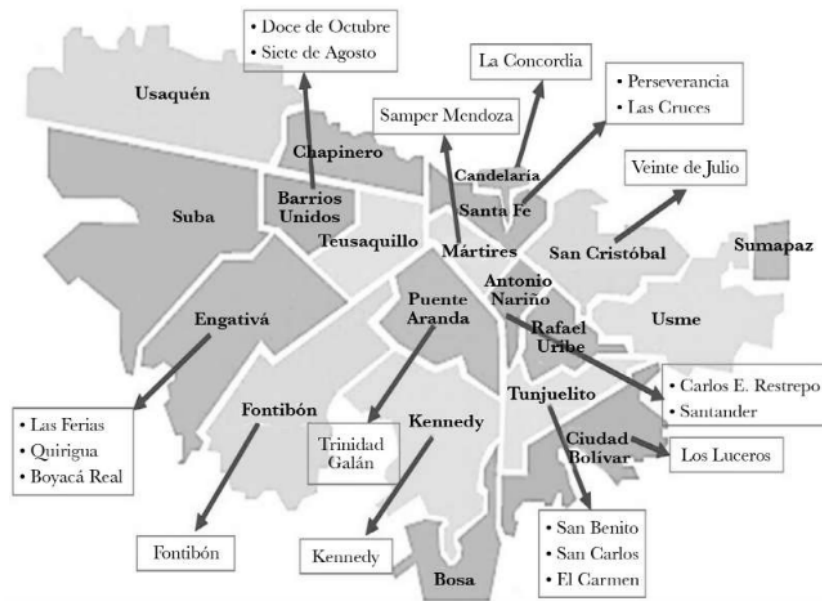
Los insumos necesarios para la preparación de los productos de Veggie Go son diversos y, en su mayoría, provienen de la agricultura. Esto implica que existen numerosos proveedores que ofrecen estos productos, los cuales generalmente no son altamente especializados ni exclusivos. Sin embargo, en su compromiso con la calidad y la sostenibilidad, Veggie Go optará por productos orgánicos siempre que esto no afecte la eficiencia operativa del negocio ni los precios para los consumidores. No obstante, si la disponibilidad de productos orgánicos se vuelve limitada o impacta negativamente en los costos para los clientes, se adquirirán los productos convencionales.

Los granos, frutas, cereales y otros vegetales, que son los productos base y los principales insumos de Veggie Go, son alimentos de alta disponibilidad y se pueden encontrar en numerosos lugares, como plazas de mercado, grandes cadenas de supermercados, pequeños supermercados y tiendas especializadas como Grano de oro, Dissan y Agromaniero.

Según la secretaria de desarrollo económico de Bogotá, en marzo de 2023 el abastecimiento de verduras y hortalizas fue de 71.702 toneladas (ton) y presentó un decrecimiento de 2,1 % en comparación con marzo de 2022. Aunque se vio un decrecimiento en este rubro sigue siendo lo suficientemente estable, en cifras generales el abastecimiento por habitante es de 25,8 kilogramos (kg/ hab) en el mes, es decir, 0,5 % más que en marzo de 2022.

La oferta de proveedores es sumamente variada e incluye desde las renombradas plazas de mercado como Plaza del Siete de Agosto, Corabastos, Plaza de las Ferias y Plaza de Paloquemao, hasta mercados locales de frutas como Surtifruver, Zapatoca y Verduras Camacho, además de las cadenas de supermercados como Ara, Éxito y Jumbo. Es importante destacar que Bogotá cuenta con un total de 64 plazas de mercado distribuidas en la ciudad, como se muestra en la Figura 13, y los mercados locales y supermercados tienen una fuerte presencia en la ciudad.

Figura 13- Ubicación de las Plazas Distritales de Mercado en las localidades de Bogotá



Fuente: Subdirección de Emprendimiento Servicios Empresariales y Comercialización, Sistema Distrital de Plazas de Mercado, 2014

Además de estos ingredientes base, otros productos clave, como el pan artesanal de hamburguesas, los perros calientes y los sándwiches, son suministrados por tiendas reconocidas como Artesa, Santa Clara, Bimbo y supermercados locales. Para los nachos y tortillas, la empresa confía en proveedores como Tortillas Corridas, Calipso (Salsamentaria) y supermercados.

Las féculas y productos necesarios para las preparaciones veganas como leches, quesos y salsas provienen de Agromanicero, Dissan y plazas de mercado. Por otro lado, los empaques de alimentos y materiales de papelería son adquiridos a través de la Distribuidora Olplas, Proveplast, Cubipack, Hervalle SAS, y proveedores especializados en cajas y empaques.

El servicio de mensajería es gestionado mediante una variedad de opciones, incluyendo Picap, mensajeros urbanos y mensajeros propios, lo que proporciona flexibilidad en la logística de entrega. Además, Veggie Go utiliza plataformas de venta de comida como Rappi y DiDiFood, y su página web para llegar a una amplia audiencia de clientes.

En este contexto, no existe una única entidad o persona que tenga un dominio absoluto sobre la industria de proveedores, lo que debilita significativamente su capacidad de negociación. Esto permite a Veggie Go seleccionar entre una variedad de proveedores, teniendo en cuenta los precios que establece el mercado para los insumos. Además, se dispone de una amplia gama de sustitutos de alimentos y proveedores de origen nacional para garantizar un suministro constante y diversificado.

Aunque podría haber un mayor poder de negociación en productos de oferta más limitada, como embutidos y carnes veganas de proveedores como El Manjar, Sabyi, Violife, Verdi, Pietran y Alves, estos pueden ser reemplazados mediante la producción interna de la materia prima. Esta estrategia implica la creación de una línea de producción interna que se especializa en la elaboración de productos veganos de alta calidad, como embutidos y carnes vegetales.

Esta capacidad de producción interna no solo garantiza un suministro constante de estos insumos críticos, sino que también brinda la flexibilidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y mantener un control riguroso sobre la calidad y la sostenibilidad de los productos. Esto fortalece aún más la posición de Veggie Go en el mercado al reducir su dependencia de proveedores externos y mitigar cualquier posible riesgo asociado con la disponibilidad de estos insumos específicos.

En conjunto, esta diversidad de proveedores y opciones de suministro fortalece aún más la posición de Veggie Go en el mercado, permitiendo a la empresa seleccionar proveedores según la cantidad, calidad y precio de los productos, y asegurando un suministro constante y diversificado. Esto contribuye a mantener un poder de negociación de proveedores bajo y no representa una amenaza significativa para el desarrollo continuo del negocio.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio y puede evaluarse considerando varios factores. En primer lugar, la industria de alimentos saludables a base de plantas está experimentando un crecimiento constante. El mercado de proteína vegetal en Colombia en

2022 fue de 13.5 millones de dólares y ya en 2023 es de más de 22.5 millones: un crecimiento del 83% debido a la creciente conciencia sobre la alimentación consciente y la salud (Montenegro, L. G. 2023). Esta tendencia aumenta la demanda de opciones saludables a base de plantas en la ciudad.

Si bien los clientes tienen varias alternativas, como Herbívoro, un restaurante de comida a base de plantas con múltiples sedes en Bogotá tiene un enfoque presencial, esto lo convierte en una posible competencia indirecta para Veggie Go. También está Elektra Punk & Food, con presencia física (Tiempo, R. E. 2022), Dalia Mexican, que se especializa en comida mexicana basada en plantas y opera exclusivamente en el norte de la ciudad, además de La Cocinita Verde, con dos ubicaciones en Chapinero, y Stankov, con sedes en Chapinero y el norte, Veggie Go se destaca por su enfoque en la calidad, la sostenibilidad y la innovación culinaria.

El hecho de que Veggie Go apunte al mercado de domicilios representa una ventaja competitiva, permitiéndole mantener una base de clientes leales que valoran su propuesta y regresan de manera recurrente. Además de esto, la empresa tiene precios asequibles y mantiene una amplia variedad de productos en su oferta, estrategias diseñadas para atraer a un público diverso y seguir siendo relevante en un mercado en constante cambio.

En lo que respecta a la amplia gama de productos, vale la pena mencionar que hay escasas opciones de restaurantes que ofrezcan desayunos a base de plantas a domicilio en Bogotá, lo que constituye otra ventaja para Veggie Go en este nicho de mercado específico. No obstante, el mercado de alimentos saludables a base de plantas es competitivo y en constante evolución. En Bogotá existen cerca de 160 restaurantes veganos, legalmente constituidos, en algunos de los cuales hay supermercados para adquirir productos. Los compradores pueden comparar fácilmente las ofertas de diferentes restaurantes y plataformas de entrega en busca de la mejor relación calidad-precio. Por lo tanto, para mantener su posición y atraer nuevos clientes, Veggie Go debe seguir enfocándose en la calidad, la sostenibilidad y la innovación, al tiempo que ajusta sus precios y amplía su gama de productos según las tendencias del mercado.

2.2.3. Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en la industria de la comida vegana y saludable en Bogotá es un aspecto que Veggie Go debe considerar con detenimiento. El mercado ha mostrado un crecimiento constante y un aumento en la demanda de este tipo de alimentos, lo que hace que la industria sea atractiva para potenciales emprendedores y empresas que buscan capitalizar la creciente demanda de alimentos a base de plantas.

Euromonitor reportó que el consumo mundial de productos veganos y vegetarianos en 2016 fue de US\$51.000 millones, mientras que la venta de alimentos saludables en 2017 ascendió a US\$1 billón. En la misma línea, Acumen Research estimó que, para 2026, el tamaño de este mercado a nivel global será de aproximadamente US\$24 billones. Por otra parte, un estudio de Acodres muestra que en el país había, en 2019, 528 restaurantes con oferta parcial o totalmente vegetariana y/o vegana en el país, de los cuales 175 estaban ubicados en Bogotá, 94 en Antioquia y 42 en el Valle del Cauca.

Aunque existen barreras que podrían prevenir la entrada de nuevos competidores en el mercado de comida vegana y saludable en Bogotá, tales como la inversión inicial requerida para establecer y operar un restaurante con estándares similares a los de Veggie Go. Esto incluye no solo la infraestructura y los equipos necesarios para cocinar y servir alimentos de alta calidad, sino también la inversión en marketing, capacitación del personal y, en particular, la logística para el servicio a domicilio, que es una parte importante de la estrategia de Veggie Go.

Por otra parte, Veggie Go ha perfeccionado su operación durante los años de funcionamiento y ha establecido relaciones con proveedores confiables y socios de entrega como El Manjar Vegano, Alves, Dissan, Mensajeros Urbanos, Econirma, Rappi, Picap, entre otros. Además, el servicio de entrega a través de plataformas digitales es una parte esencial de la estrategia de Veggie Go, y competir en este espacio requeriría una inversión significativa en tecnología y logística.

La reputación y la imagen de marca de Veggie Go también pueden considerarse una barrera. La empresa ha construido una base de clientes leales que confían en su calidad. Un nuevo competidor tendría que ganarse la confianza de los consumidores y competir con la reputación ya establecida de Veggie Go.

La vigilancia constante y la capacidad de adaptación de Veggie Go son esenciales para mantener su posición ante cualquier amenaza potencial. Adicionalmente, Veggie Go cuenta con la ventaja de ofrecer un amplio menú que abarca desde desayunos hasta comidas rápidas, con opciones a base de plantas para cada momento del día. Esta diversidad de productos y horarios amplios pueden ser un factor diferenciador frente a nuevos competidores que puedan tener un enfoque más limitado en términos de variedad y horarios reducidos.

Sin embargo, la amenaza de nuevos competidores se mantiene latente, especialmente si surgen emprendimientos con propuestas innovadoras o si la demanda de alimentos veganos continúa creciendo en la ciudad. Para mitigar esta amenaza, Veggie Go debe seguir enfocándose en su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la innovación, y estar atento a las tendencias emergentes en la industria para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado. También puede considerar estrategias de expansión y consolidación de su presencia en Bogotá, fortaleciendo así su posición frente a posibles competidores entrantes.

2.2.4. Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos

El análisis de productos sustitutos es fundamental para comprender las amenazas potenciales que enfrenta Veggie Go en su mercado. En el contexto de la industria de alimentos saludables a base de plantas en Bogotá, los productos sustitutos son aquellos alimentos o alternativas dietéticas que podrían satisfacer las mismas necesidades y preferencias de los consumidores que los productos de Veggie Go, aunque no sean idénticos en su composición o preparación.

Uno de los principales productos sustitutos en la industria de comida a base de plantas es la comida vegetariana casera. Los consumidores pueden optar por preparar sus propias comidas a base de plantas en casa utilizando ingredientes disponibles en supermercados o mercados locales. Esto puede representar una amenaza, especialmente para algunos platos

ya que los consumidores pueden elegir cocinar en casa como una alternativa más económica.

Otro de los principales productos sustitutos en la industria de comida a base de plantas son los restaurantes tradicionales que ofrecen opciones a base de plantas en sus menús. Algunos ejemplos de estos restaurantes en Bogotá incluyen Wok, Crepes & Waffles, El Carnal, Frisby, Sandwich Cubano, Sandwich Gourmet y El Corral. Aunque estos restaurantes no se centran exclusivamente en alimentos a base de plantas, sí ofrecen platos vegetarianos y veganos. Esto puede atraer a clientes que deseen opciones más variadas y que no sean necesariamente veganos o vegetarianos lo cual podría afectar la base de clientes de Veggie Go, especialmente si estos restaurantes ofrecen precios competitivos o una óptima experiencia gastronómica.

Además, la creciente popularidad de las aplicaciones de entrega de alimentos como Rappi, Uber Eats y Didi Food también introduce productos sustitutos. Los consumidores pueden acceder a una amplia gama de restaurantes y opciones de comida saludable a través de estas aplicaciones, lo que les brinda la flexibilidad de elegir entre diversas ofertas de alimentos sin tener que recurrir específicamente a Veggie Go.

Veggie Go debe estar atento a los productos sustitutos que pueden competir en términos de comodidad, variedad y precio. Para mantener su ventaja competitiva, debe seguir diferenciándose a través de su calidad, sostenibilidad y enfoque en la innovación culinaria, así como en la promoción de su horario amplio y su oferta diaria.

2.2.5. Intensidad de la rivalidad

El análisis de la rivalidad entre los competidores es crucial para comprender la dinámica competitiva en la que opera Veggie Go en el mercado de comida saludable a base de plantas en Bogotá.

La rivalidad entre los competidores en el mercado de comida saludable a base de plantas en Bogotá puede calificarse como moderada. Aunque existe un número significativo de competidores que ofrecen opciones a base de plantas, Veggie Go ha

logrado destacarse mediante la diferenciación de su oferta, su compromiso con la sostenibilidad y la innovación culinaria.

Veggie Go compite con varios restaurantes y establecimientos en la ciudad, incluyendo Herviboro, Elektra Punk & Food, Dalia Mexican, La Cocinita Verde y Stankov, entre otros. Esta competencia indica una presencia considerable en el mercado. Sin embargo, su capacidad para mantener precios asequibles y ofrecer promociones y descuentos le permite abordar la competencia en términos de precios de manera efectiva.

La innovación en el menú y la oferta de nuevos productos que satisfacen las necesidades de los clientes en los diferentes momentos del día han sido puntos fuertes para Veggie Go, lo que le permite atraer a una clientela diversa y mantener el interés de sus clientes habituales. Además, la capacidad de Veggie Go para ofrecer servicio a domicilio con amplia cobertura y horarios extendidos se considera una ventaja competitiva que limita la rivalidad en este aspecto.

Por otro lado, es importante señalar que el sector de los restaurantes en Bogotá tiene una barrera de salida considerablemente alta, ya que muchos negocios no tienen la experiencia ni la capacidad para mantenerse a largo plazo. Según The Restaurant Times, esto puede contribuir a reducir la intensidad de la competencia, ya que algunos competidores pueden abandonar el mercado en un período relativamente corto.

Aunque la rivalidad es moderada debido al número de competidores en el mercado, Veggie Go puede establecer una posición sólida mediante la diferenciación, la innovación y la oferta de servicios a domicilio para enfrentar la competencia de manera efectiva.

2.2.6. Conclusiones de viabilidad del sector

El análisis del sector de Servicios de Comida en Colombia, en el cual Veggie Go opera, se ha basado en dos perspectivas cruciales: el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Estos enfoques proporcionan una visión completa de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan la operación de Veggie Go, así como la evaluación de su posición competitiva en el mercado.

A través de estas perspectivas, se obtienen conclusiones valiosas sobre la posición de Veggie Go y las oportunidades y desafíos que enfrenta.

Desde una perspectiva política, Veggie Go debe ser adaptable a cambios en acuerdos internacionales y regulaciones gubernamentales. La capacidad de respuesta a reformas en la producción agrícola y la gestión eficiente de las políticas será crucial.

En el ámbito económico, es esencial que Veggie Go monitoree de cerca variables como la inflación y la reforma tributaria, ya que estos factores pueden impactar tanto los costos de producción como la demanda de productos.

En cuanto a los aspectos sociales, la creciente tendencia hacia la alimentación saludable y sostenible representa una oportunidad significativa para Veggie Go. La alineación con estas preferencias del consumidor y la adaptación de la oferta de productos serán clave para el éxito.

El análisis tecnológico revela que los desarrollos en agricultura y gestión de restaurantes ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia operativa de Veggie Go. La adopción de tecnologías emergentes puede conferir ventajas competitivas y mejorar la experiencia del cliente.

Desde la perspectiva ambiental, desafíos como la escasez de materias primas y las preocupaciones ecológicas deben ser abordados con estrategias sostenibles. La adopción de prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente puede diferenciar positivamente a Veggie Go en el mercado.

En términos legales, Veggie Go debe gestionar de manera proactiva los riesgos asociados con cambios inesperados en las leyes y regulaciones. Aspectos como las normativas alimentarias y las políticas de tecnologías de la información y comunicación (TIC) deben ser monitoreados de cerca.

Por otra parte, al evaluar las cinco fuerzas de Porter, se observa que Veggie Go disfruta de un poder de negociación favorable con proveedores debido a la diversidad de opciones y su capacidad de producción interna. La lealtad del cliente se refuerza mediante la atención a la calidad, precios asequibles y un extenso menú, lo que reduce el poder de negociación de los clientes.

A pesar del crecimiento constante del mercado de alimentos a base de plantas, Veggie Go ha establecido barreras de entrada a través de inversiones en calidad, logística y reputación de marca. La adaptabilidad e innovación son fundamentales para enfrentar las amenazas de nuevos competidores.

Como se observa, el análisis PESTEL subraya la necesidad de adaptarse a cambios políticos, económicos y sociales, así como de aprovechar las oportunidades tecnológicas y ambientales y el modelo de las cinco fuerzas de Porter revela que Veggie Go goza de una posición competitiva sólida, con poder de negociación tanto con proveedores como con clientes, y barreras significativas para la entrada de nuevos competidores.

El análisis conjunto de PESTEL y las Fuerzas de Porter sugiere que el sector de Veggie Go en el mercado de Servicios de Comida en Colombia es viable y propicio, siempre y cuando la empresa adopte estrategias proactivas para adaptarse a cambios externos, mantenga la diferenciación en calidad y sostenibilidad, y permanezca atenta a la evolución del mercado y la competencia. Su enfoque en la calidad, sostenibilidad, innovación y servicio a domicilio le confiere ventajas estratégicas. La diversidad de proveedores y la lealtad del cliente son fortalezas clave que deben ser aprovechadas para el crecimiento continuo del mercado.

La empresa debe mantener una vigilancia constante, adaptarse a cambios en el entorno y seguir diferenciándose para asegurar su viabilidad a largo plazo en el mercado de alimentos saludables a base de plantas en Bogotá.

3. Validación e Investigación de Mercado

La validación e investigación de mercado es un paso crucial en el proceso de desarrollo y lanzamiento de Veggie Go. En esta etapa, se realizará un exhaustivo análisis del cliente en relación con la propuesta de valor, evaluando sus necesidades y preferencias para garantizar que se satisfacen sus expectativas de manera efectiva. Además, se llevará a cabo un estudio piloto en el mercado para probar la viabilidad y aceptación del modelo de negocio. Los resultados obtenidos en esta fase brindarán información valiosa para afinar la estrategia y asegurar el éxito de Veggie Go en el competitivo mercado de alimentos a domicilio en Colombia.

3.1. Modelo de negocio y propuesta de valor

Con el objetivo de validar y comprender mejor el modelo de negocio y propuesta de valor, se llevó a cabo una investigación de mercado que permite obtener información valiosa sobre la percepción y aceptación de Veggie Go en el mercado. Durante este proceso, se pretende analizar cómo los consumidores interactúan con la propuesta y cuál es su nivel de satisfacción con los productos y servicios.

El modelo de negocio de Veggie Go esbozado en la Figura 2 Lienzo de modelo de negocio sostenible se basa en una propuesta de valor integral para los clientes. A través de redes sociales, plataformas de comida a domicilio y página web, se capta a los consumidores interesados en los productos veganos y saludables quienes realizan su pedido de comida a domicilio. La red de proveedores suministra ingredientes naturales y empaques biodegradables y personalizados, asegurando la sostenibilidad de los procesos.

Posteriormente, estos ingredientes son transformados en la cocina que es avalada por expertos en cocina y nutrición, cuidando cada detalle en términos de cocción, porciones y calidad. Una vez finalizado el proceso de transformación de los alimentos se realiza el envío de los pedidos a través de plataformas de entrega a quienes se les paga una comisión o mensajería externa a quienes se les paga un valor determinado por el domicilio, garantizando una experiencia de servicio rápida y eficiente.

Una vez recibido el producto, los clientes pueden realizar el pago en línea o en efectivo, y su satisfacción se refleja en reseñas y recomendaciones que fortalecen la reputación del restaurante. El enfoque en la sostenibilidad y la salud, junto con la calidad y variedad de los productos, posicionan a Veggie Go como una opción atractiva para aquellos que buscan una alimentación responsable y consciente. Con este modelo, Veggie Go busca seguir creciendo y marcando la diferencia en el mercado de comida a domicilio en Colombia.

3.2. El cliente

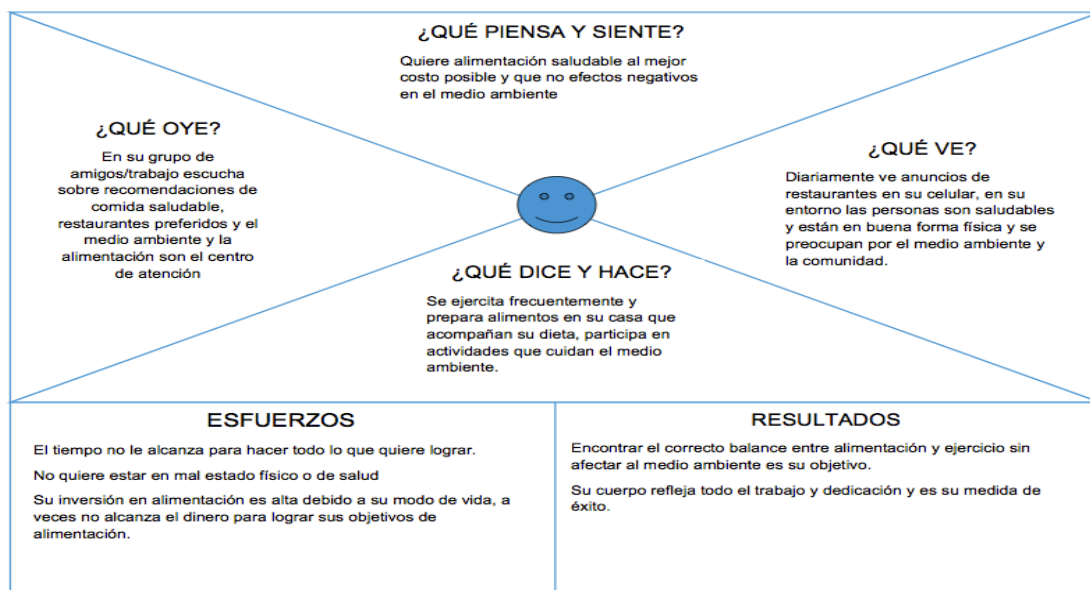
Con el fin de comprender mejor a los clientes y crear una conexión significativa con ellos, hemos identificado tres grupos clave a los que queremos llegar en primera instancia: los deportistas, los ambientalistas y los vegetarianos/veganos. A través de la construcción

de mapas de empatía, nos sumergimos en sus perspectivas, necesidades y deseos, permitiéndonos obtener una visión más profunda de cada segmento de clientes por medio de investigaciones de mercado tales como encuestas y entrevistas para recopilar datos demográficos, psicográficos y de comportamiento de nuestros segmentos objetivo con el fin de comprender quiénes son los clientes, qué les motiva y cuáles son sus preferencias. Adicionalmente se cuestionó sobre sus hábitos alimenticios, preferencias, preocupaciones ambientales y expectativas con respecto a los alimentos a base de plantas como se muestra en el Anexo 2.

Por otra parte, se realizaron grupos focales con muestras representativas de los segmentos clave lo que permitió tener discusiones más profundas y obtener información cualitativa valiosa sobre sus necesidades y deseos.

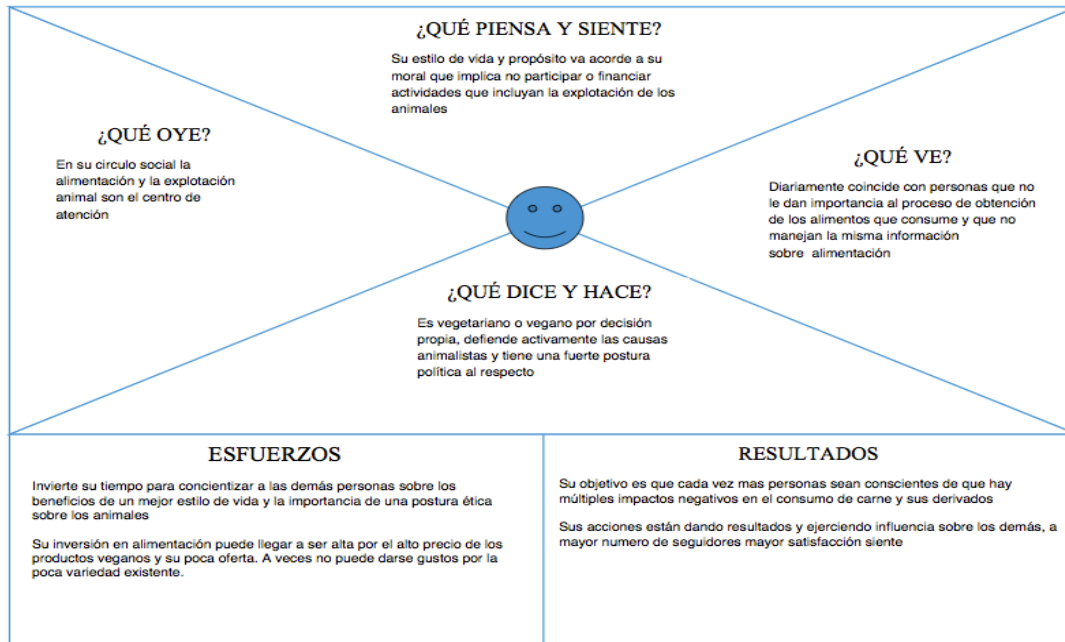
Estos procesos de investigación y análisis sirvieron como base para la construcción de los mapas de empatía que se muestran a continuación para los segmentos de deportistas, ambientalistas y vegetarianos/veganos.

Figura 14 - Mapa de empatía Deportistas y Ambientalistas



Fuente: Elaboración propia

Figura 15 - Mapa de empatía Vegetarianos y veganos



Fuente: Elaboración propia

Mediante la creación de estos mapas de empatía, se busca comprender a fondo las necesidades, expectativas y preferencias específicas de cada segmento de clientes. Para comprobar la investigación del usuario propuesta, se realiza una investigación descriptiva a partir de un instrumento de medición aplicado a 33 personas de diferentes círculos sociales en Bogotá (Ver Anexo 2) que permitió recopilar datos demográficos, psicográficos y de comportamiento de sus segmentos objetivo con el fin de comprobar y mejorar la empatía actual con el usuario y como resultado confirmar y ajustar los mapas de empatía y perfil de clientes.


Esta información es esencial para que Veggie Go adapte su propuesta de valor y ofrezca experiencias gastronómicas personalizadas y enriquecedoras para cada grupo de clientes.

Teniendo en cuenta los tres segmentos identificados, a continuación, se presenta un breve resumen de las características de los consumidores:

Figura 16 - Cliente: Deportistas

Deportista

Camilo Q - Administrador



Edad: 36 años
Profesión: Administrador de empresas /Especialización
Cargo: Team Leader
Idioma: Español / Ingles / Portugués
Medio de comunicación:
 • Whats app
 • Email

Camilo vive en Bogotá – Colombia. Habita en la parte occidental de la ciudad, es soltero, sin hijos. Le encanta compartir los fines de semana con su familia, y le encanta salir a trotar en compañía de su perro Braggy, un Lobo siberiano. Se desconecta totalmente, ya que la semana es muy demandante para él. Le gusta ir al gimnasio, ir al cine y visitar de la buena gastronomía que ofrece la ciudad en compañía de sus amigos cercanos.

Motivaciones

- Académicos, se está preparando para estudiar un MBA fuera del país.
- Físicos, Le apasiona el gimnasio y quiere incrementar masa muscular.
- Juega fútbol con sus amigos todos los jueves desde hace más de 3 años. El equipo ha ganado 3 campeonatos.
- Preocupaciones: Cambio de gobierno.

Gustos:

- Apasionado por los vinos, le gustaría ser enólogo en algún momento de su vida.
- Le gusta aprender mediante podcasts, no es buen lector.

Información adicional:


- Le encanta el color negro y la mayoría de su ropa la compra de este color.
- Solo come cosas saludables y naturales.

Fuente: Elaboración propia

Figura 17 - Cliente: Ambientalistas

Ambientalista

Sienna A - Economista



Edad: 33 años
Profesión: Economista, Administradora de empresas / Especialista
Cargo: Gerente Financiero
Idioma: Español / Ingles / Francés
Medio de comunicación:
 • LinkedIn /Whatsapp /Email

Sienna, es Colombo-Canadiense. Habita en la zona central de Bogotá hace 4 años. Habla 3 idiomas. Le encanta disfrutar tiempo de calidad con sus familiares realizando planes ecológicos. Disfruta de los planes al aire libre.
 No tiene hijos, pero con su pareja tienen en común la pasión por la preservación del medio ambiente generando conciencia en las personas que los rodean.
 Sus amigos son muy importantes en su vida, pues la han impulsado a seguir con su sueño de crear un podcast donde se enseñe y se concientice acerca de diversos temas como cambio climático, sustitutos de uso diario un poco más amigables con el planeta, reciclaje entre otros.

Motivaciones

- Realizar estudios en Marketing verde para aplicarlos en su vida profesional y personal.
- Practica yoga y pilates hace más de 5 años
- No compra ropa en almacenes fast fashion, apoya las empresas que emplean prácticas con filosofía verde tanto en sus insumos como en sus procesos.
- Solo come proteína animal 1 vez a la semana.

Gustos:

- Ha sido voluntaria durante más de una década, sembrando árboles y donando tiempo en fundaciones que apoyan la niñez desamparada.
- Tiene un podcast con contenido orientado a la educación ambiental.


Información adicional:

- Su color favorito es el verde
- Su fruta favorita es la granadilla y su comida favorita es la italiana.

Fuente: Elaboración propia

Figura 18 Cliente: Vegetarianos y Veganos

Vegano

“ Laura O - Docente	Motivación
 <p>Edad: 30 años Profesión: Filóloga, Docente Francés e Inglés Cargo: Docente Idioma: Español / Inglés / Francés Medio de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • Pinterest / Whatsapp / Email </p>	<p>Físicos: Se está preparando para ser personal trainer y profesora de yoga. Académicos: Presentar el examen C2 de Francés Otros: Le encantan las motos y es su medio de transporte favorito.</p>
<p>Laura, es Colombiana. Habita en el Norte de la Ciudad. Vive con su novio hace años y decidió no tener hijos. Le encanta visitar a sus familiares los fines de semana y le apasiona el ejercicio y la alimentación basada en plantas.</p> <p>Hace seis años decidió cambiar su estilo de alimentación al encontrarse con un amigo que le mostró el maltrato que sufren los animales de consumo. Al eliminar las carnes de su dieta, descubrió que su salud mejoró y no volvió a consumirlas.</p> <p>Le encanta conocer gente, viajar y aprender nuevos idiomas y culturas.</p>	<p>Gustos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quiere viajar a la India para aprender a meditar. • Está trabajando en un curso de cocina vegana en YouTube. • Escribe un blog semanal, recomendando restaurantes veganos en Bogotá. <p>Información adicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su color favorito es el blanco • Le gustan los deportes extremos y la velocidad • Ama la docencia y le gusta que sus clases sean diferentes y dinámicas

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de valor de Veggie Go es el resultado de un proceso cuidadoso de comprender las necesidades y expectativas de los clientes. A través del lienzo de modelo de negocio sostenible creado por EAN Impacta con base al modelo de negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en el 2010, año en el cual presentaron su libro “Business Model Generation”, definiendo sus actividades clave y su relación con la propuesta de valor y teniendo en cuenta las personas involucradas, se ha delineado una oferta única y diferenciada que le permite a Veggie Go destacar en el competitivo mercado de comida a domicilio.

La propuesta de valor se basa en tres elementos clave:

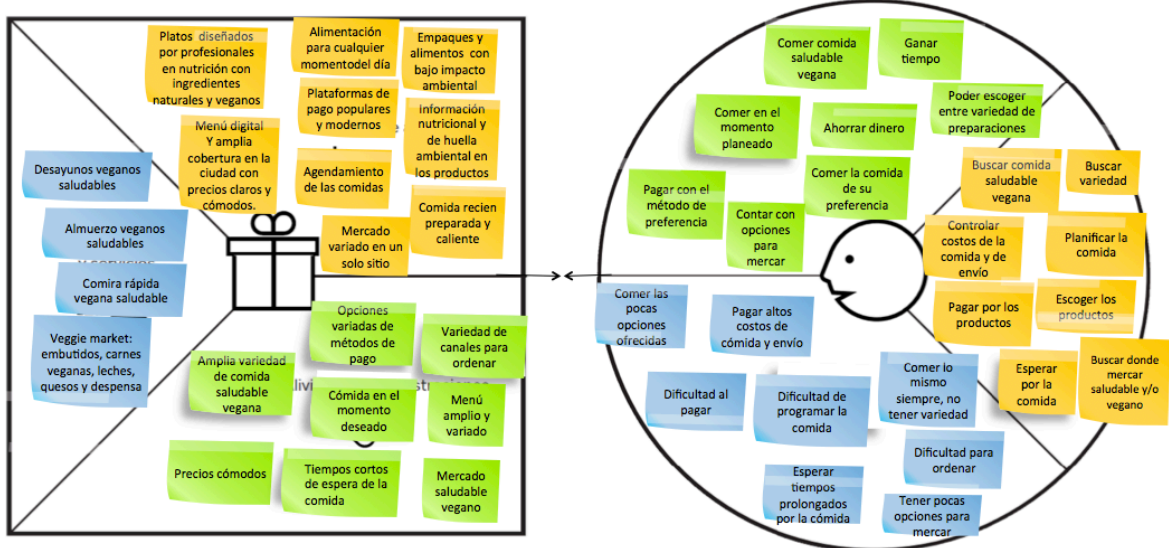
1. **Perfil del cliente:** Se ha realizado un análisis detallado de las características y preferencias de los segmentos de clientes: los deportistas, los ambientalistas y los vegetarianos/veganos. Entendiendo sus tareas, frustraciones y alegrías, se puede ofrecer soluciones personalizadas y satisfactorias.
2. **Mapa de valor:** En el mapa de valor, se define cómo crear valor para cada segmento de clientes. La amplia variedad de productos y servicios, todos 100% veganos, satisfacen las necesidades y preferencias de cada grupo. Se busca aliviar

las frustraciones de los clientes al ofrecer opciones saludables, sabrosas y sostenibles, mientras que se crean alegrías al brindarles una experiencia gastronómica deliciosa y ética.

3. **Encaje del modelo:** Se asegura que el mapa de valor coincida con el perfil del cliente, generando soluciones que aborden las tareas, frustraciones y alegrías importantes para cada grupo. La naturaleza vegana/vegetariana de los productos impacta positivamente en las preocupaciones y necesidades de todos los segmentos, reforzando la propuesta de valor como una opción atractiva para aquellos que buscan una alimentación saludable, sostenible y ética.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la propuesta de valor sobre el lienzo a continuación:

Figura 19 - Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

Como resultado del ejercicio se describe a continuación la propuesta de valor:

“Alimentación balanceada, saludable y a base de plantas diseñada por profesionales en medicina y nutrición vegetariana a un precio justo y con una alta

calidad de ingredientes naturales, en el lugar y tiempo deseado acorde a tus necesidades”

Para realizar la validación de la propuesta de valor se aplicaron siete (7) entrevistas y 19 encuestas, distribuidas así: dos empresarios, un aliado clave proveedor, dos clientes potenciales, un experto técnico en nutrición y un experto en sostenibilidad, y 19 personas pertenecientes a los segmentos identificados, las cuales permitieron validar la idea de negocio y propuesta de valor al cliente, además de la viabilidad técnica, comercial, empresarial y de sostenibilidad del proyecto. Refiérase a los Anexos (2, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20) para consultar los detalles y evidencias de la medición realizada.

Después de realizar el proceso de validación y en comparación con las hipótesis iniciales generadas en el ejercicio del Mapa de sistema de negocio se evidencia:

1. Viabilidad empresarial: Es necesario pensar en la formalización del emprendimiento ya que actualmente la empresa funciona de manera empírica sin una formalización y estructura legal y administrativa. Adicionalmente es necesario invertir en mercadeo para poder llegar a más clientes y lograr un posicionamiento estratégico de marca en el mercado actual. La estructura de capital más conveniente será definida por los socios y su participación accionaría velará por la sustentabilidad en el tiempo. Por último, la percepción de la industria es positiva y el modelo de negocio presentado es atractivo desde el punto de vista empresarial.
2. Aliados clave: Al aplicar el instrumento a un proveedor, se concluye que la propuesta de sostenibilidad y el modelo de negocio presentado genera valor para él y podría mantenerse una alianza clave con este actor. Dentro de los aliados clave cabe mencionar la inversión en marketing digital y sus plataformas como una relación necesaria para el crecimiento y la expansión del negocio por lo que resalta la importancia de buscar alianzas y pautas para llegar a los clientes, iniciando con redes sociales tales como Facebook e Instagram.
3. Clientes potenciales: Desde el punto de vista de los clientes, el sabor y el tiempo de entrega son temas de vital importancia. De igual forma se requiere mejorar la

comunicación con los consumidores y se debe fomentar un acompañamiento con información nutricional e impacto sostenible del modelo de negocio, esto se logrará al complementar los productos con información de interés para los clientes.

4. Validez técnica: Desde el punto de vista técnico se logró validar que es completamente viable cumplir con la promesa de ofrecer alimentación balanceada y saludable y también la necesidad de incluir orientación nutricional como parte de los productos ofrecidos.
5. Sostenibilidad: Se encontraron oportunidades en sostenibilidad, en como el modelo de negocio puede volverse aún más sostenible, como medir los impactos que se pueden generar y también la necesidad de comunicarlos a los clientes con el objetivo de hacer el modelo de negocio más rentable desde el punto de vista de generación de valor a los capitales sociales y medio ambientales y conseguir reputación positiva que puede afianzar la marca. Las nuevas perspectivas de sostenibilidad deben estar reflejadas en el modelo de negocio.

Basándose en las necesidades previamente mencionadas de los clientes y en la propuesta de valor de este plan de negocios, se busca consolidar la posición de Veggie Go en el mercado de la entrega de alimentos a domicilio. Esto se logrará al ofrecer opciones veganas innovadoras que satisfagan a una audiencia diversa, que incluye tanto a deportistas preocupados por su salud como a ambientalistas y vegetarianos/veganos que buscan una alimentación ética y saludable. El enfoque en proporcionar una dieta equilibrada y saludable, respaldada por profesionales en medicina y nutrición vegetariana, se erige como un diferenciador clave en el actual panorama del mercado. Al ofrecer alternativas que se alineen con las necesidades y expectativas de los clientes, Veggie Go se posiciona como la elección preferida para aquellos que buscan una experiencia culinaria saludable y ética. Además, la comodidad de recibir comida de calidad y fresca en el lugar y momento deseados añade un valor significativo a esta propuesta. Con ello, se pretende satisfacer las cambiantes demandas y estilos de vida de los clientes, brindando una opción sabrosa y cómoda sin comprometer sus principios y valores. La originalidad de la propuesta de valor posiciona a la empresa de manera ventajosa en el competitivo sector de la entrega de alimentos a domicilio, además de contribuir al bienestar de los consumidores

y al cuidado del medio ambiente, ofreciendo una opción que será apreciada por el público en general.

3.3. Piloto de mercado

El presente estudio piloto de mercado tiene como objetivo analizar y comprender la percepción de los usuarios respecto a Veggie Go. Para llevar a cabo este análisis, se ha reunido una muestra representativa que comprende 200 reviews de clientes, encuestas dirigidas a segmentos específicos y siete (7) entrevistas a potenciales clientes y expertos.

Estas acciones han sido esenciales para validar nuestro modelo de negocio, donde los reviews de clientes se centran en aquellos que han utilizado plataformas de domicilio para realizar pedidos en Veggie Go. Para obtener información adicional, se invita a consultar los Anexos (2, 5, 6). La finalidad de este análisis es evaluar la satisfacción de los clientes, identificar puntos fuertes y áreas de mejora en la propuesta de valor, y determinar la demanda y aceptación de los productos veganos en el mercado actual. Los resultados obtenidos fueron fundamentales para tomar decisiones informadas que contribuyan al crecimiento y éxito continuo de Veggie Go en el competitivo sector de comida vegana en la ciudad.

Para llevar a cabo la validación del proyecto, se realizaron siete (7) entrevistas distribuidas de la siguiente manera: dos empresarios, un aliado clave proveedor, dos clientes potenciales, un experto técnico en nutrición y un experto en sostenibilidad. Estas entrevistas permitieron validar la idea de negocio y la propuesta de valor al cliente, así como evaluar la viabilidad técnica, comercial, empresarial y de sostenibilidad del proyecto. Se adjuntan detalles y evidencias de esta medición en el Anexo 5 para una revisión detallada.

3.3.1. Objetivos

1. Evaluar la percepción y satisfacción de los usuarios de Veggie Go con respecto a los productos y servicios ofrecidos por el restaurante.

2. Identificar fortalezas y áreas de mejora en la propuesta de valor de Veggie Go según la retroalimentación de los usuarios.
3. Determinar la aceptación y la demanda de los productos veganos ofrecidos por Veggie Go en el mercado actual.

3.3.2. Cálculo de la muestra

Para llevar a cabo el estudio piloto de mercado, se seleccionó una muestra representativa de 200 reviews de usuarios que han realizado pedidos en Veggie Go a través de diversas plataformas de domicilio. Esta elección específica corresponde al 50% del total de reviews disponibles, que ascienden a 400 en total. La selección de estos 200 reviews se basó en la integridad y completitud de los datos, excluyendo aquellos correspondientes a usuarios no registrados, reviews incompletos y aquellos ilegibles. Este proceso garantiza la coherencia y normalización de los datos considerados cruciales para este estudio piloto.

La realización de este estudio piloto, basado en las reviews de los usuarios, brindará a Veggie Go información valiosa sobre la percepción de su marca y la calidad de los productos ofrecidos. Esta elección metodológica se respalda en la teoría del consumidor, como propuesto por Philip Kotler, quien sostiene que las opiniones y experiencias de los clientes son elementos fundamentales para comprender sus preferencias y comportamientos de compra. (Kotler, P., & Armstrong, G, 2018). Al adoptar este enfoque, buscamos captar de manera efectiva la voz del consumidor y obtener percepciones directas sobre la propuesta de valor de Veggie Go.

Este estudio piloto no solo contribuirá a validar la idea de negocio y la entrega de valor a los clientes potenciales, sino que también se alinea con la teoría del comportamiento del consumidor. Autores como Michael Solomon destacan la importancia de comprender las expectativas y preferencias de los clientes para el éxito de un negocio. (Solomon, M. R, 2018). La recopilación y análisis de reviews permitirán a Veggie Go ajustar estratégicamente su propuesta de valor y mejorar continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

Adicionalmente, los resultados obtenidos a través de este estudio serán cruciales para validar la viabilidad y el potencial de crecimiento de la empresa en el mercado de comida vegana a domicilio en Bogotá. Al respaldar nuestras decisiones con referentes teóricos relacionados con la teoría del consumidor, según expertos como Kotler y Solomon, fortalecemos la credibilidad de los resultados y proporcionamos una base sólida para la presentación del proyecto a posibles inversionistas o colaboradores estratégicos. La combinación de la comprensión profunda de la percepción del cliente y la validación de la propuesta de valor se convierte en un activo estratégico esencial para el éxito y el desarrollo sostenible de Veggie Go en el competitivo mercado de alimentos veganos.

3.3.3. Resultados

A partir del análisis de los reviews, se obtiene la gráfica de calificaciones de usuarios para Veggie Go, que va desde 1 hasta 5 estrellas y ofrece una perspectiva valiosa sobre la percepción del servicio.

Figura 20 -Calificación de clientes



Fuente: Elaboración propia²⁰

Es evidente que la gran mayoría de los usuarios ha expresado un alto grado de satisfacción, ya que 137 personas han otorgado la calificación máxima de 5 estrellas. Este hecho indica que una parte significativa de los clientes de Veggie Go ha tenido experiencias excepcionales y está muy contenta con los productos o servicios ofrecidos por

la empresa. Además, 24 personas han dado 4 estrellas, lo que sugiere que un grupo considerable también está satisfecho, aunque tal vez haya áreas donde se puedan hacer mejoras para alcanzar la perfección. Sin embargo, la gráfica también muestra que existen algunas voces críticas, con 9 usuarios otorgando solo 1 estrella y 21 usuarios dando 2 estrellas. Estas calificaciones más bajas indican que hay aspectos que podrían ser mejorados o que no cumplieron con las expectativas de un grupo minoritario de revisores. En general, la gráfica refleja una distribución de calificaciones donde la mayoría de los clientes de Veggie Go están satisfechos, lo que es un indicativo positivo de la calidad de sus productos o servicios. Sin embargo, también resalta la importancia de escuchar y abordar las preocupaciones de los revisores con calificaciones más bajas para mantener y mejorar continuamente la satisfacción del cliente.

A partir de este mismo análisis, también se obtuvo la gráfica de recomendaciones versus no recomendaciones, que proporciona información adicional sobre la percepción de los usuarios en relación con Veggie Go.

Figura 21 –Recomienda VS no recomienda



Fuente: Elaboración propia

En esta representación, se destaca que un sólido 87% de los usuarios recomienda los productos o servicios de la marca, mientras que un 13% no lo hace. Estos datos son extremadamente valiosos, ya que respaldan la calidad y la satisfacción general de los clientes con Veggie Go. La alta tasa de recomendación es un indicador positivo que sugiere que la mayoría de los usuarios han tenido experiencias satisfactorias, lo que puede fomentar la confianza de nuevos clientes y el crecimiento continuo de la marca. Sin

embargo, es fundamental seguir analizando y abordando las opiniones de aquellos que no recomiendan, con el objetivo de mantener y mejorar constantemente la excelencia en el servicio.

Adicionalmente, se puede concluir que las reseñas positivas reflejan la satisfacción de los clientes en aspectos como la calidad de la comida, la atención al cliente y la velocidad de entrega. Por otro lado, las reseñas negativas destacan algunas áreas en las que la marca podría mejorar, como la puntualidad en la entrega y la calidad de los ingredientes como se observa en la Tabla 3. Estos comentarios proporcionan una visión equilibrada de la experiencia general de los clientes con Veggie Go, lo que puede ser valioso para identificar oportunidades de mejora y seguir ofreciendo un servicio de alta calidad.

Tabla 3. Reseñas positivas y negativas

RESEÑAS POSITIVAS	RESEÑAS NEGATIVAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Muchos clientes elogian la deliciosa comida y el sabor de las hamburguesas vegetarianas. 2. Varias personas mencionan que la comida es saludable y fresca. 3. La atención al cliente y la amabilidad del personal de Veggie Go son destacadas positivamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos clientes se quejaron de demoras en la entrega y pedidos incorrectos. 2. Hubo quejas sobre la falta de respuesta a llamadas telefónicas y problemas de comunicación. 3. Un cliente mencionó problemas con la calidad de los ingredientes y la falta de sabor en algunos productos.

4. Varios clientes mencionan que el servicio de entrega fue rápido y puntual.	4. Se mencionó que el servicio puede ser lento en algunas ocasiones.
5. Algunos clientes no vegetarianos expresan que disfrutaron de la comida a pesar de no ser vegetarianos.	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis de los reviews proporcionan una visión completa de la satisfacción de los clientes con respecto a Veggie Go. El promedio de calificación es de 4.42, lo que indica que en general, los usuarios tienen una opinión positiva sobre la marca.

La moda de 5 sugiere que la calificación más común otorgada por los clientes es la máxima, es decir, 5 estrellas, lo que refuerza la idea de una alta satisfacción predominante. La mediana también es de 5.00, lo que significa que el 50% de las calificaciones se encuentran en 5 estrellas, respaldando aún más la tendencia positiva. La desviación estándar de 1.0987 indica que las calificaciones tienden a dispersarse ligeramente alrededor del promedio, pero en general, el conjunto de datos es coherente. El coeficiente de variación del 24.82% refleja una variabilidad moderada en las calificaciones. Los percentiles 25 y 75 son 4 y 5 respectivamente, lo que demuestra que la mayoría de las calificaciones se encuentran entre 4 y 5 estrellas, con un enfoque en las calificaciones más altas.

En general, los resultados del estudio piloto muestran que Veggie Go tiene una buena reputación entre los clientes que ya han probado sus productos y servicios. Sin embargo, es fundamental abordar los riesgos mencionados y continuar brindando una experiencia positiva para el cliente para aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado de comida vegana y vegetariana.

4. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

A continuación, se presenta en detalle la estrategia y el plan de introducción de mercado para Veggie Go. En este plan, se esbozan los objetivos, estrategias y tácticas que guiarán el camino de Veggie Go hacia el posicionamiento como un referente en la oferta de comida saludable a base de plantas en la ciudad de Bogotá. Las acciones propuestas abarcan todos los aspectos clave, desde la generación de conciencia de marca hasta la distribución eficiente, pasando por la oferta de productos y servicios de calidad, estrategias de precio competitivas y una promoción efectiva. A través de este plan, Veggie Go busca no solo satisfacer las necesidades de sus clientes, sino también contribuir al bienestar de la comunidad y promover la sostenibilidad en cada paso.

4.1. Objetivos de mercadeo

Para consolidar a Veggie Go como un referente en la oferta de comida saludable a base de plantas en Bogotá, se han trazado una serie de objetivos claros como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4 - Objetivos de mercadeo

Posicionar a Veggie Go como un referente en la oferta de comida saludable a base de plantas en la ciudad de Bogotá.

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conciencia de la marca Veggie Go y su propuesta de valor en el mercado de alimentación saludable a base de plantas en Bogotá • Expandir el alcance de la marca a nuevos barrios de Bogotá en los próximos 12 meses mediante la implementación de una estrategia de distribución eficiente y estrategias de comunicación en medios digitales. • Establecer alianzas estratégicas con proveedores que promuevan la sostenibilidad • Establecer alianzas estratégicas con empresas que promuevan la sostenibilidad. • Aumentar el número de pedidos en línea en un 50% en los próximos 12 meses a través de promociones y publicidad en redes sociales.
------------	--

Fuente: Elaboración propia

4.2. Estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo se centra en varios aspectos clave:

Tabla 5 - Estrategia de mercadeo

<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca al enfatizar propuesta de valor, enfoque sostenible y diferenciación frente a la competencia. • Fidelizar a los clientes a través de estrategias de promoción como descuentos especiales y ofertas para aquellos que realizan pedidos frecuentes en todos los canales de venta. • Lanzar el programa Veggie Go en la comunidad, que busca trabajar en iniciativas como donaciones al banco de alimentos y alimentación para los menos favorecidos en la ciudad a cambio de lograr la cantidad de pedidos esperada por cada cliente. 10 X 1. • Llegar a eventos, ferias y conciertos en la ciudad de Bogotá por medio de alianzas estratégicas para vender los productos de la empresa • Establecer alianzas estratégicas con proveedores sostenibles, priorizando campesinos locales. • Realizar monitoreo de efectividad a través de métricas y realizar ajustes necesarios para maximizar la efectividad de la estrategia de mercadeo.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Estrategias de producto y servicio

A continuación, se presentan las estrategias de producto y servicio que guiarán a Veggie Go en su misión de satisfacer a los clientes y ofrecer una experiencia excepcional:

Tabla 6 - Estrategias de producto y servicio

- Ofrecer un menú variado y personalizado que se ajuste a las necesidades de cada uno de los segmentos objetivo. Incluyendo personas con necesidades especiales como celíacos, intolerantes a la lactosa y alergias comunes.
- Uso de ingredientes 100% naturales priorizando siempre los productos campesinos locales que garantizan el sabor y la calidad en la nutrición de los clientes.
- Personalización de pedidos, se podrá seleccionar adiciones, eliminar ingredientes y ajustar los niveles de especias según las necesidades de cada cliente.
- Enfoque en innovación continua, se introducirá cada mes un plato nuevo de temporada correspondiente a las tendencias actuales y de acuerdo con las capacidades creativas de los cocineros y expertos en nutrición.
- Servicio a domicilio eficiente y puntual a través de todos los canales de ventas. (Plataformas y Sistema propio).
- Servicio al cliente enfocado en brindar una experiencia en cada contacto, siendo eficaz y resolutive y tendrá el valor agregado de brindar información nutricional detallada de cada uno de los platos y consejos dietarios para cada uno de los segmentos basados en la recomendación de los expertos.

Fuente: Elaboración propia

4.4. Estrategias de distribución

Dentro de la estrategia de distribución, se han trazado planes clave para garantizar un alcance efectivo y una experiencia de cliente excepcional como se ve a continuación:

Tabla 7 - Estrategias de distribución

- Establecer alianzas estratégicas con Rappi y DiDi foods para llegar a un público más amplio y usar sus capacidades logísticas y tecnológicas.
- Apertura de cocinas ocultas en puntos estratégicos de la ciudad en el Norte, Sur, Oriente y Occidente para lograr una mayor cobertura geográfica.
- Fortalecer el sistema de pedidos en línea de Veggie Go y crear una aplicación móvil para atender a los clientes directos.
- Usar empaques eco amigables y prácticos que contengan información relevante para cada segmento de clientes.
- Oferta de material promocional e informativo con información relevante sobre alimentación y el programa Veggie Go en la comunidad.
- Fomentar el uso de vehículos sostenibles para ejecutar la distribución de pedidos en la ciudad.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Estrategias de precio – Modelo de ingreso

La estrategia de precio y modelo de ingreso se basa en una cuidadosa planificación y un enfoque en la satisfacción del cliente y se describe a continuación:

Tabla 8 - Estrategias de precio - Modelo de Ingreso

- Realizar un análisis completo de costos ABC y rentabilidad para garantizar el adecuado funcionamiento del negocio (incluyendo el programa Veggie Go en la comunidad) y el margen esperado de los socios.
- Armar una oferta de precios competitivos y justos con el cliente a través de opciones de precios flexibles, ofreciendo menús completos, combos, platos individuales y adiciones a diferentes rangos de precios.
- Oferta de promociones como descuentos especiales y/o tarifas preferenciales para aquellos clientes que realizan pedidos frecuentes en todos los canales de venta.

Fuente: Elaboración propia

4.6. Estrategias de promoción y comunicación

Las estrategias de promoción y comunicación están diseñadas para llevar el mensaje de Veggie Go de manera efectiva y atractiva a nuestro público objetivo y se describen a continuación:

Tabla 9 - Estrategias de promoción y comunicación

- Desarrollar estrategias de comunicación como publicidad paga en línea, redes sociales, optimización de motores de búsqueda y publicidad en medios digitales.
- Establecer alianzas estratégicas con influenciadores vegetarianos y veganos para promocionar los productos de Veggie Go.
- Establecer alianzas estratégicas para participar en ferias, conciertos y eventos para promocionar los productos de Veggie Go.
- Generar contenido referente a alimentación saludable y balanceada enfocado en cada uno de los segmentos de clientes; generar contenido que muestre los resultados del programa Veggie Go en la comunidad, propagar contenido a través del sitio web propio, redes sociales y boletines informativos.

Fuente: Elaboración propia

4.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

A continuación, se presenta el presupuesto destinado a la mezcla de mercadeo, donde se detallan las inversiones planificadas en diversas áreas para respaldar las estrategias de marketing y promoción.

Tabla 10 - Presupuesto de la mezcla de mercadeo

	COP
MARKETING DIGITAL – MOTORES DE BUSQUEDA	15.000.000
INFLUENCER MARKETING	10.000.000
PUBLICIDAD EN LÍNEA	12.000.000
MATERIAL IMPRESO	2.000.000
EVENTOS, FERIAS Y CONCIERTOS	14.000.000
ESTRATEGIA DE REDES SOCIALES	10.000.000
PROMOCIONES Y DESCUENTOS	7.000.000
TOTAL	70.000.000

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de 70'000000 COP se distribuye en diversas áreas clave de la estrategia de mercadeo. Se invertirán 15'000.000 COP en marketing digital, especialmente en motores de búsqueda, para aumentar la visibilidad en línea. Se destinan 10'000.000 COP al influencer marketing para colaboraciones estratégicas con personalidades afines. Otros 12'000.000 COP se utilizarán para publicidad en línea y 2'000.000 COP para material impreso. Además, 14'000.000 COP se asignarán a eventos, ferias y conciertos para llegar a audiencias en vivo, mientras que 10'000.000 COP respaldarán la estrategia en redes sociales. Durante el lanzamiento, se invertirán 7'000.000 COP a promociones y descuentos para atraer a nuevos clientes y generar interés en Veggie Go. Estas inversiones contribuirán al objetivo de posicionar la marca y aumentar el alcance en el mercado de Bogotá.

5. Aspectos Técnicos

En cuanto a los aspectos técnicos del proyecto Veggie Go, a continuación, se presenta la determinación de la localización, los objetivos de producción, la ficha técnica detallada del producto, y la descripción del proceso de preparación de los diferentes platos. También se incluirán los requerimientos y necesidades para llevar a cabo la producción y prestación del servicio, como las características de la tecnología utilizada, las materias primas y suministros requeridos, y la infraestructura necesaria para garantizar un funcionamiento eficiente. Se detallará el personal necesario para la producción y/o prestación del servicio, el plan de producción y la capacidad instalada para satisfacer la demanda. Además, se describirá el modelo de gestión integral del proceso productivo, los procesos de investigación y desarrollo para la mejora continua, y se presentarán los presupuestos destinados tanto a la producción como a la infraestructura del proyecto. Todo ello con el objetivo de garantizar la excelencia en la calidad y la satisfacción de los clientes.

5.1. Determinación de la localización

5.1.1. Macro localización: Para el estudio de la macro localización de Veggie Go se tomaron en cuenta factores geográficos, sociales, económicos y tecnológicos. Se ha escogido la ciudad de Bogotá por ser la ciudad más grande del país, con más de 11 millones de habitantes y una extensión de más de 1700 km². Se encuentra ubicada en el centro del país, en la cordillera oriental, la capital del país tiene una extensión aproximada de 33 kilómetros de sur a norte y 16 kilómetros de oriente a occidente y se encuentra situada en las siguientes coordenadas: Latitud Norte: 4° 35'56" y Longitud Oeste de Greenwich: 74°04'51". Está dentro de la zona de confluencia intertropical, produciendo dos épocas de lluvia; en la primera mitad del año en los meses de marzo, abril y mayo y en la segunda en los meses de septiembre, octubre y noviembre. Su altura media está en los 2.625 metros sobre el nivel del mar.

Figura 21. Macro localización/Colombia



Fuente: Mapa de Colombia /Google

Figura 22. Macro localización/Bogotá



Fuente: Alcaldía mayor de Bogotá

Esta ciudad, gracias a que tiene la mayor concentración de empresas tanto colombianas como extranjeras, la convierten en una de las ciudades con más posibilidades de empleo y emprendimiento en el país. Cuenta con un mercado de más de 11 millones de habitantes, lo que equivale al 22% de la población nacional (51 millones de personas en 2021). Su economía sólida y diversificada respalda el por qué invertir y emprender en Bogotá.

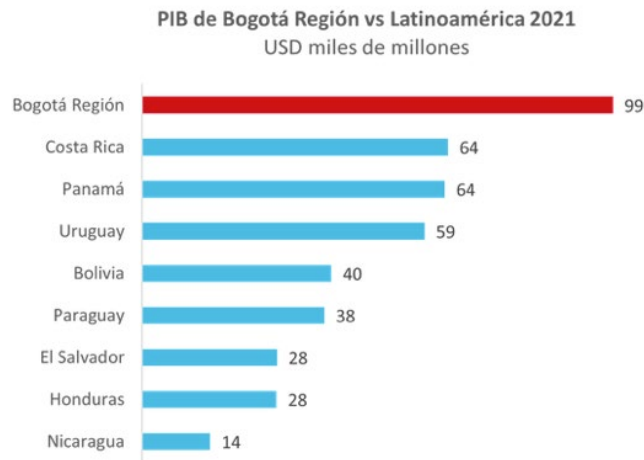
Adicionalmente al ser una ciudad capital cuenta con tecnología, vialidad (terrestre y aérea), servicios básicos y conectividad, en la mayor parte de su territorio por lo que tiene las mejores condiciones con relación a otras regiones aledañas. Además, cuenta con uno de los aeropuertos más importantes de Latinoamérica lo que la hace un sitio de tránsito y turismo apto para realizar actividades comerciales, culturales, gastronómicas y turísticas.

Al ser una ciudad cosmopolita, Bogotá cuenta con un número importante y cada vez creciente de población interesada en temas relacionados con el medio ambiente, salud, nutrición y tendencias en desarrollo como el vegetarianismo lo cual permite concluir que existe una actitud positiva de la comunidad frente al establecimiento de un restaurante como Veggie Go en la ciudad.

Respecto a los factores económicos, Bogotá es el mayor centro de consumo del país. Su PIB es un 67% más alto que el PIB nacional y absorbe el 64% de las importaciones colombianas y el 40% de las importaciones de bebidas y alimentos. Encontramos que los costos de insumos y suministros necesarios para el funcionamiento de la empresa son adecuados y existe una buena proximidad a la materia prima necesaria, mano de obra calificada, energía eléctrica, agua y gas. La situación económica de Colombia se ve

reflejada en los indicadores positivos de su capital. Bogotá cuenta con un clima favorable para los negocios: en 2021, el PIB de la ciudad región representó el 25% del total de Colombia, es decir, USD 79,47 miles de millones. En el mismo año, su PIB per cápita alcanzó los USD 10.144, cifra superior a los USD 6.158 del país.

Figura 23. PIB de Bogotá Región VS Latinoamérica 2021



Fuente: Invest In Bogotá

Además, según datos de 2021, la ciudad reúne el 28% de las empresas creadas en el país, el 52% de las transacciones financieras, y el 39,1% del comercio internacional del país. Durante parte de la última década, el crecimiento económico promedio de la ciudad fue superior al de América Latina. En 2021, la economía de la Región creció 10,3%, mientras que América Latina creció 6,2% en promedio.

Figura 24. Crecimiento del PIB en Bogotá y América Latina



Fuente: Invest In Bogotá

El buen desempeño económico de la ciudad se ha visto reflejado en una destacada estabilidad de precios. Bogotá cuenta con uno de los menores niveles de inflación entre las ciudades más importantes de América Latina. En 2021, la inflación fue de 4,62%, ubicándose por debajo del promedio nacional y de ciudades como Buenos Aires y Río de Janeiro

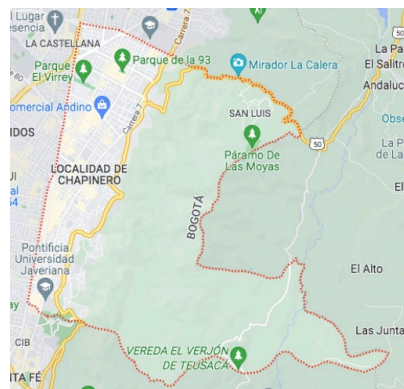
Adicionalmente los medios de transporte son variados, aspecto importante para la distribución de los productos y para la proveeduría de insumos alimenticios y empaques y existe una adecuada disponibilidad de comunicaciones en lo que se refiere a líneas telefónicas y el acceso internet, herramientas claves para la comunicación asertiva con los clientes y óptima operatividad de la empresa.

Por otro lado, Bogotá cuenta con una alta presencia institucional, tiene normativas, reglamentos y regulaciones específicas relacionadas con el sector alimentario brindando solidez legal para su el funcionamiento de la empresa.

5.1.2. Micro localización: En este punto determinaremos la ubicación más adecuada para llevar a cabo las actividades de Veggie Go teniendo en cuenta variables como costos de arrendamiento, acceso a aliados estratégicos, cercanía con el mercado objetivo, vialidades, etc. Adicionalmente se ha tenido en cuenta un estudio realizado por la empresa chilena Mapacity.com que identificó los mejores veinte barrios de Bogotá para hacer negocios, por el alto potencial que tienen de compras en alimentación, bienes, comunicaciones, educación, restaurantes, recreación, salud y transporte. El estudio revela que barrios de estrato 3 y 4, como Tibabuyes II sector (Suba) y Mazurén (Suba), tienen tanto potencial como Santa Bárbara Central, de estrato 6, y Santa Bárbara Occidental, de estrato 5, que encabezan el listado de los mejores. Esto se debe a que en barrios de estratos 3 y 4 existe mayor concentración de hogares y, al final, la suma de compras de todos esos hogares es tan alta como en un barrio de estrato 5 o 6. En todos los casos se trata de barrios donde hay un alto potencial para montar un negocio exitoso. Para este estudio, la empresa chilena utilizó las encuestas del Dane, que discriminan el gasto que hacen los hogares según el estrato. Esa información la cruzó con el mapa de los estratos de la ciudad y, de esa manera, identificó los barrios con mayor potencial. El informe muestra que zonas con mayor demanda de alimentos son territorios aptos para localizar supermercados y almacenes. En

este campo, el mapa recoge un alto potencial en Usaquén, Chapinero y Suba, por lo cual se define un punto estratégico en cada una de estas localidades para la operación de Veggie Go que permitan una amplia cobertura de domicilios en la ciudad llegando a un gran número de consumidores y entregando los productos en el tiempo adecuado. En primer lugar está la localidad de Chapinero, la cual es la número 2 en la ciudad de Bogotá, está ubicada en el centro-oriente de la ciudad y limita, al norte, con la calle 100 y lavía a La Calera, vías que la separan de la localidad de Usaquén; por el occidente, el eje vial Autopista Norte-Avenida Caracas que la separa de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo; en el oriente, las estribaciones del páramo de Cruz Verde, la Piedra de la Ballena, el Pan de Azúcar y el cerro de la Moya, crean el límite entre la localidad y los municipios de La Calera y Choachí. El río arzobispo (calle 39) define el límite de la localidad al sur, con la localidad de Santa Fe. Chapinero tiene una extensión total de 3.898,96 hectáreas con un área rural de 2.664,25 ha (68%) y un área urbana de 1.234,71 ha (32%). Hoy en día Chapinero cuenta con aproximadamente 166 000 habitantes y una población flotante de más de 500 000 personas. (Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Distrital).

Figura 25 Micro localización Localidad Chapinero

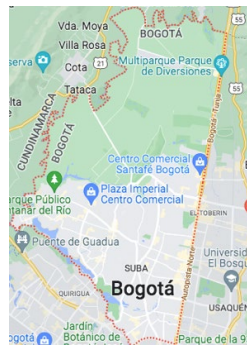


Fuente: Google maps

Por otra parte, está la localidad de Suba que es la número 11 de Bogotá. Se encuentra ubicada en el norte de la ciudad y es la localidad más poblada de Bogotá, con aproximadamente 1.282.978 habitantes. Su suelo urbano comprende 6.271 hectáreas de las cuales 559 son protegidas; el suelo rural comprende 3.785 hectáreas de las cuales 910 corresponden a suelo de protección rural; el suelo de expansión es de 874 ha. Limita al

Norte con el municipio de Chía; al Sur con la localidad de Engativá; al Oriente con la localidad de Usaquén y al Occidente con el municipio de Cota. Está compuesta por 12 UPZ: La Academia, Guaymaral, San José de Bavaria, Britalia, El Prado, La Alambra, Casa Blanca Suba, Niza, La Floresta, Suba, El Rincón y Tibabuyes y 1 UPR Chorrillos

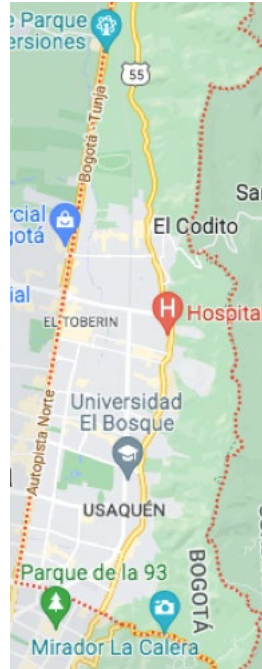
Figura 26 Micro localización - Localidad Suba



Fuente: Google maps

Por último, encontramos la localidad de Usaquén, la número 1 de Bogotá. Se encuentra ubicada en el norte de la ciudad. Fue un antiguo municipio del Departamento de Cundinamarca, cuyo origen se remonta a la época precolombina. Con una extensión total de 6.531,32 hectáreas, se ubica en el extremo nororiental de la ciudad y limita, al occidente con la Autopista Norte, que la separa de la localidad de Suba; al sur con la Calle 100, que la separa de la localidad de Chapinero; al norte, con los municipios de Chía y Sopó y al oriente, con el municipio de la Calera. Esta localidad está dividida en nueve UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal): Paseo Los Libertadores, Verbenal, La Uribe, San Cristóbal Norte, Toberín, Los Cedros, Usaquén, Country Club y Santa Barbara. Instituto de Cultura, Recreación y Deporte (2023).

Figura 27. Micro localización- Localidad Usaquén



Fuente: Google maps

Las tres localidades elegidas cuentan con las características que se requieren para la instalación del restaurante, tales como: servicios públicos (energía, agua, gas domiciliario, telefonía, conexiones a internet, entre otros), adicionalmente cumple con las vías adecuadas para realizar el envío de los productos, obtención de insumos, tienen buen factor económico, entre otras características, además son zonas bastante pobladas por lo cual la demanda de alimento es alta y se puede cumplir con la proyección de ventas asignada y la rentabilidad esperada. Es así como se definen las ubicaciones de las cocinas ocultas en Calle 29ª#34ª-55 para la localidad de Chapinero, en Calle 102ª#68ª -36 para la localidad de Suba y en Calle 141ª#9-40 para la localidad de Usaquén.

5.2. Objetivos de producción y de prestación del servicio

Objetivos de Producción:

1. Garantizar una producción ágil y eficiente, optimizando los procesos de preparación de los platos para asegurar tiempos de entrega oportunos y satisfacer la demanda creciente.

2. Utilizar ingredientes frescos, naturales y de alta calidad en todas las preparaciones, asegurando así la excelencia en el sabor y la satisfacción del cliente.
3. Implementar rigurosos protocolos de higiene y seguridad alimentaria en todas las etapas de producción para ofrecer alimentos sanos y confiables.
4. Ampliar y diversificar constantemente el menú para ofrecer a los clientes una variedad de opciones atractivas y saludables, adaptándose a las preferencias y necesidades cambiantes.
5. Buscar constantemente la innovación en la presentación de los platos, brindando una experiencia visual atractiva que complemente la excelencia en el sabor.

Objetivos de Prestación de Servicio:

1. Brindar un servicio al cliente amable, profesional y personalizado, garantizando una experiencia positiva en cada interacción con Veggie Go.
2. Cumplir con tiempos de entrega precisos y eficientes, asegurando que los pedidos lleguen a tiempo y en óptimas condiciones.
3. Estar atentos a las preferencias y solicitudes especiales de los clientes, proporcionando opciones personalizadas y adaptadas a sus requerimientos.
4. Mantener una comunicación clara y efectiva con los clientes, brindando información precisa sobre los productos, promociones y cualquier actualización relevante.
5. Actuar de manera proactiva y efectiva ante cualquier inconveniente o queja de los clientes, buscando soluciones rápidas y satisfactorias.

Al cumplir con estos objetivos de producción y prestación de servicio, VeggieGo se posicionará como una opción líder en el mercado de comida vegana y vegetariana, ofreciendo una experiencia culinaria de calidad y un servicio excepcional que genere satisfacción y fidelidad en sus clientes.

5.3. Fichas técnicas de los productos

En el Anexo 4 se presentan las fichas técnicas para cada uno de los productos, siguiendo un formato detallado y transparente que facilita la toma de decisiones informadas por parte de los clientes. Estas fichas técnicas proporcionan información esencial, como el nombre del plato, la lista completa de ingredientes, las especificaciones nutricionales que incluyen detalles sobre las calorías, grasas, proteínas, carbohidratos y otros nutrientes, así como instrucciones de preparación detalladas. Además, se han tenido en cuenta factores importantes, como la adaptación de los productos a diferentes necesidades dietéticas, la sostenibilidad de los ingredientes utilizados y sugerencias de presentación para mejorar la experiencia gastronómica de los clientes.

5.4. Descripción del Proceso

El proceso de producción en Veggie Go se centra en la preparación de alimentos a base de plantas de alta calidad, saludables y deliciosos, asegurando la satisfacción de los clientes en cada comida.

A continuación, se describen las etapas clave de este proceso:

Figura 28. Diagrama de flujo del proceso de producción de Veggie Go



Fuente: Elaboración propia

1. Etapa 1: Selección de Materias Primas En esta fase inicial, se seleccionan cuidadosamente las materias primas, priorizando ingredientes frescos, naturales y

sostenibles. Se da preferencia a productos locales y proveedores éticos que compartan la visión de calidad y sostenibilidad.

2. Etapa 2: Inspección y Clasificación de Materias Primas Una vez recibidas las materias primas en las cocinas, se someten a un riguroso proceso de inspección y clasificación para garantizar su calidad y seguridad. Esto asegura que solo los ingredientes de la más alta calidad sean utilizados en las preparaciones.

3. Etapa 3: Preparación de Platos En esta etapa, los cocineros capacitados en técnicas culinarias innovadoras siguen recetas estandarizadas para garantizar la consistencia en sabor y presentación. Además, se aseguran de seguir las recomendaciones nutricionales proporcionadas por expertos en nutrición, lo que garantiza que cada plato no solo sea delicioso, sino que también cumpla con los estándares nutricionales necesarios para una alimentación saludable y equilibrada. Cada preparación se realiza con esmero, resaltando los sabores naturales de los ingredientes y asegurando que los clientes disfruten de una experiencia gastronómica excepcional.

4. Etapa 4: Control de Calidad Durante todo el proceso de preparación, se mantienen altos estándares de higiene y seguridad alimentaria. Rigurosos controles de calidad aseguran que cada plato cumpla con los requisitos sanitarios y nutricionales.

5. Etapa 5: Empaquetado y Etiquetado Una vez preparados los platos, se lleva a cabo el empaquetado y etiquetado de manera meticulosa. Se prioriza el uso de empaques biodegradables y amigables con el medio ambiente, reafirmando el compromiso de la marca con la sostenibilidad. Esta atención al detalle asegura que los pedidos lleguen a los clientes en perfectas condiciones y con una presentación impecable, manteniendo la frescura y calidad de los alimentos hasta su entrega.

6. Etapa 6: Entrega y Atención al Cliente El equipo de repartidores, debidamente identificados y capacitados en atención al cliente, se encarga de llevar los pedidos directamente a los clientes. Además, el equipo de atención al cliente está disponible para responder consultas, tomar pedidos y gestionar solicitudes especiales, asegurando una experiencia personalizada y satisfactoria para cada cliente.

Este proceso de producción se ejecuta de manera coordinada y eficiente, respaldado por rigurosos controles de calidad, garantizando la consistencia y el cumplimiento de los altos

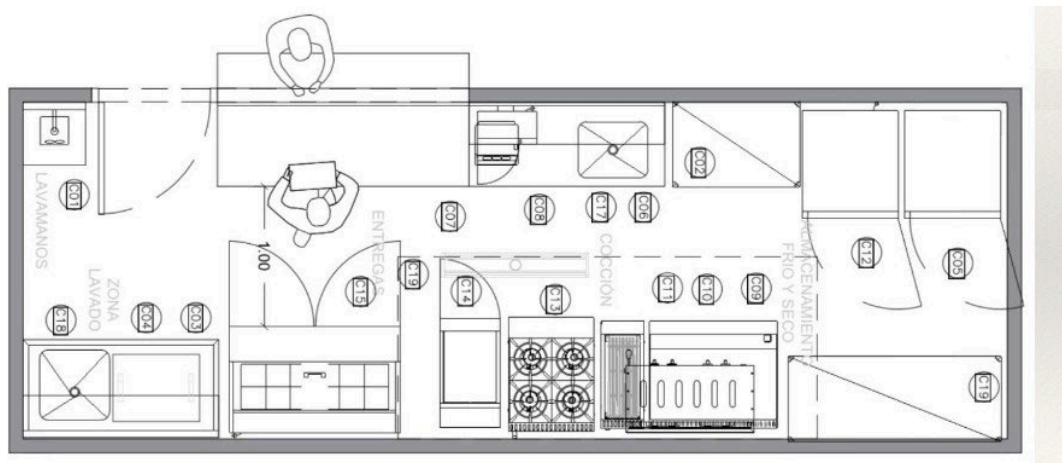
estándares de Veggie Go en cada preparación. El compromiso es brindar alimentos a base de plantas excepcionales que deleiten el paladar y promuevan un estilo de vida saludable y sostenible.

5.5. Necesidades y Requerimientos

Para llevar a cabo el proceso de producción y prestación de servicio de Veggie Go de manera efectiva y exitosa, es necesario contar con una serie de necesidades y requerimientos que aseguren la operación eficiente y la satisfacción del cliente. Estos incluyen:

5.5.1. Espacio de Producción: Se requiere una cocina industrial bien equipada y adecuadamente distribuida para llevar a cabo la preparación de los platos de manera eficiente. Además, es necesario contar con áreas de almacenamiento de materias primas y productos terminados. Para garantizar la eficiencia en la preparación de los platos en las cocinas ocultas, se presenta la planta de la cocina, que consta de diversas zonas estratégicamente distribuidas.

Figura 29. Planta cocina oculta



Fuente: Elaboración propia

- Zona de Almacenamiento Frío y Seco: Esta área se destina al almacenamiento de ingredientes secos, como cereales y legumbres, así como alimentos perecederos que

requieren refrigeración, como verduras frescas. Está equipada con estanterías y refrigeradores para mantener los ingredientes en óptimas condiciones.

- **Zona de Cocción:** En esta sección, se ubican los equipos de cocina esenciales, como hornos, parrillas y procesadores de alimentos y se preparan los platos siguiendo las recetas estandarizadas.
- **Zona de Entregas:** Una vez que los platos están listos, se trasladan a esta área donde se empaquetan cuidadosamente y se preparan para su entrega a los repartidores. Aquí se encuentra la estación de empaque y etiquetado.
- **Zona de Lavado:** La higiene es fundamental, por lo que esta zona se dedica al lavado de utensilios de cocina y equipos. Se cuenta con lavavajillas y áreas de secado para mantener todo limpio y listo para su uso.
- **Lavamanos:** Dispuesto estratégicamente en la cocina, el lavamanos garantiza que el personal pueda mantener una constante higiene de manos durante todo el proceso de preparación de alimentos.

Esta distribución eficiente de las áreas en la cocina oculta permite un flujo de trabajo continuo y una producción ordenada, asegurando la calidad y la eficiencia en la preparación de los platos de Veggie Go.

1. **Equipamiento y Tecnología:** Dada la naturaleza de cocina oculta, se requiere una cuidadosa selección de equipos de cocina que maximicen la eficiencia en un espacio limitado. Esto incluye la instalación de un horno de alto rendimiento para la cocción de empanadas y otros alimentos, dos parrillas para asar y cocinar los alimentos, una potente licuadora industrial para la preparación de jugos, quesos y salsas y un versátil procesador de alimentos para trituras los granos necesarios para la preparación de la proteína. Además, es esencial contar con un refrigerador de gran capacidad que garantice el almacenamiento seguro de ingredientes frescos y platos preparados. Estos equipos de alta calidad permiten la preparación de alimentos en cantidades significativas sin

comprometer la calidad, manteniendo los estándares de Veggie Go en cada preparación y asegurando una experiencia gastronómica excepcional para sus clientes.

2. **Personal Capacitado:** En cada cocina oculta de VeggieGo, se requiere un equipo altamente especializado y capacitado para garantizar la calidad y el cumplimiento de los estándares de la marca. Esto incluye la presencia de un chef, encargado de supervisar la preparación de los platos y asegurar que cada uno cumpla con los estándares de sabor y presentación. Además, se necesitan tres cocineros adicionales que ejecuten las técnicas culinarias de manera precisa y eficiente. El servicio al cliente es fundamental para la satisfacción de los clientes, por lo que se necesita un equipo de tres personas capacitadas en atención al cliente. Estos profesionales no solo toman pedidos y gestionan solicitudes especiales, sino que también son expertos en la oferta de productos de Veggie Go, brindando información detallada a los clientes y asegurando una experiencia personalizada en cada contacto. Su conocimiento sobre los platos y su amable atención contribuyen en gran medida a la fidelización de los clientes y al éxito general del negocio.
3. **Materias Primas y Suministros:** Es esencial contar con proveedores confiables y éticos que ofrezcan ingredientes frescos, naturales y de alta calidad. Entre estos se encuentran la lechuga crespa, el tomate, la cebolla cabezona, la cebolla larga, el pimiento, la piña, la fresa, la mora, la rúgula, el cilantro, el aguacate, la papa pastusa, el tomate cherry, los champiñones, el ajo y la zanahoria, que se utilizan para crear los diferentes platos.

Además, para mantener el compromiso con la sostenibilidad, Veggie Go se abastece de envases y empaques eco amigables. Estos incluyen vasos, cenefas de cartón de diferentes tamaños, papel de aluminio para envolver los diferentes productos, vinipel, recipientes soperos y una variedad de opciones que reducen el impacto ambiental al tiempo que preservan la frescura y calidad de los alimentos. La elección de proveedores confiables y éticos asegura que Veggie Go continúe ofreciendo platos de alta calidad mientras mantiene su compromiso con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente.

4. **Gestión de Inventarios:** Se requiere un sistema eficiente de gestión de inventarios, como el software SAP ERP (Enterprise Resource Planning) o QuickBooks, para mantener un adecuado control de las materias primas y productos terminados. Estos

sistemas permiten automatizar procesos clave, como la recepción de productos, el seguimiento de movimientos de inventario, la planificación de reposición y la generación de informes detallados sobre el estado de los inventarios. Esto es fundamental para evitar desperdicios, garantizar la disponibilidad de los ingredientes necesarios para la preparación de los platos y mantener una gestión precisa de los recursos.

5. **Sistema de Entrega:** Veggie Go necesita un sistema de entrega eficiente que garantice tiempos de entrega precisos y una logística adecuada para llegar a los clientes de manera oportuna y con la calidad del producto intacta. Este sistema se gestionará a través de empresas de mensajería, como Picap o Mensajeros Urbanos, que permitirán ofrecer a los clientes un tiempo estimado de entrega de 45 a 50 minutos, dependiendo de la zona de entrega. Esto asegurará que los platos se entreguen frescos y en óptimas condiciones
6. **Capacidades de Comunicación:** Veggie Go requerirá de sistemas de comunicación efectivos tanto internos como externos. Entre las herramientas de comunicación interna se incluyen aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp y Telegram para mantener una comunicación fluida entre el personal. Para la comunicación externa, se emplearán herramientas como Correo Electrónico, Teléfono, Redes Sociales y mensajería externa, permitiendo una fácil interacción con proveedores y clientes. Estos canales de comunicación asegurarán una respuesta ágil a las necesidades y consultas de todas las partes involucradas en el proceso.
7. **Infraestructura Tecnológica:** Para respaldar eficazmente las operaciones de Veggie Go, se emplearán sistemas informáticos clave, como software de gestión de pedidos en línea como Rappi o Didifood para administrar eficientemente las solicitudes de los clientes. Además, se utilizarán aplicaciones de atención al cliente como Zendesk o Freshdesk para brindar un soporte óptimo. En cuanto al seguimiento de inventarios, se implementarán sistemas de software de gestión de inventarios como Zoho Inventory o TradeGecko que permitirán un control preciso de los ingredientes y productos terminados. La infraestructura tecnológica será fundamental para automatizar procesos y garantizar una gestión eficaz en todas las áreas del negocio.
8. **Cumplimiento de Normativas:** Veggie Go debe cumplir todas las regulaciones y normativas locales e internacionales aplicables en la producción de alimentos. Esto

incluye el respeto riguroso de las normas de seguridad alimentaria, como las establecidas por la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos) en los Estados Unidos, así como las regulaciones locales de Bogotá y Colombia. Además, se prestará especial atención a las regulaciones ambientales, asegurando que las operaciones de Veggie Go sean sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. El cumplimiento de estas normativas es fundamental para garantizar la calidad y seguridad de los alimentos, así como la confianza de los clientes y la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

- 9. Adaptabilidad y Flexibilidad:** Veggie Go reconoce la importancia de ser adaptable y flexible en un entorno empresarial en constante cambio. Esto implica estar preparado para ajustarse a las fluctuaciones en la demanda del mercado, así como para abrazar las nuevas tendencias en la industria alimentaria. La capacidad de respuesta ágil es esencial para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y mantenerse a la vanguardia de la innovación en la alimentación basada en plantas. Además, Veggie Go tiene en cuenta la posibilidad de contingencias inesperadas, como situaciones de emergencia o desafíos logísticos. Se implementarán planes de contingencia sólidos y se establecerán medidas para garantizar la continuidad del negocio en cualquier circunstancia. La adaptabilidad y flexibilidad son pilares clave en la estrategia de Veggie Go para mantener el éxito a largo plazo y seguir siendo un referente en la oferta de comida saludable a base de plantas en Bogotá.

Cumplir con estas necesidades y requerimientos permitirá a Veggie Go operar de manera efectiva, mantener la calidad y satisfacción del cliente, y lograr sus objetivos de producción y prestación de servicio de manera sostenible y exitosa.

5.6. Características de la tecnología

La tecnología desempeña un papel crucial en la operación de Veggie Go, permitiendo optimizar los procesos y brindar una experiencia eficiente y satisfactoria tanto para el equipo interno como para los clientes. Algunas de las principales características tecnológicas que se emplean en Veggie Go incluyen:

1. Sistema de Pedidos en Línea: Veggie Go utiliza una plataforma de pedidos en línea intuitiva y fácil de usar, que permite a los clientes realizar sus pedidos desde cualquier dispositivo con acceso a Internet. Esta plataforma también facilita el seguimiento de los pedidos y la gestión de pagos electrónicos de manera segura.
2. Software de Gestión de Inventarios: La empresa cuenta con un software especializado para controlar el inventario de materias primas y productos terminados. Esto asegura que siempre haya disponibilidad de ingredientes necesarios para la producción y evita desperdicios.
3. Sistema de Punto de Venta (POS): Veggie Go utiliza un POS moderno y eficiente que permite gestionar las transacciones de forma rápida y segura, así como llevar un registro detallado de las ventas y reportes financieros.
4. Herramientas de Comunicación: La empresa emplea diversas herramientas de comunicación interna, como correos electrónicos y chats para mantener una comunicación fluida entre el equipo y facilitar la toma de decisiones.
5. Aplicaciones de Entrega y Logística: Para optimizar el proceso de entrega, Veggie Go utiliza aplicaciones de logística y seguimiento de envíos en tiempo real, lo que permite al cliente conocer la ubicación de su pedido y recibir actualizaciones sobre el estado de entrega.
6. Redes Sociales y Marketing Digital: La empresa emplea estrategias de marketing digital, redes sociales y publicidad en línea para promocionar sus productos, mantenerse en contacto con los clientes y atraer nuevos públicos.
7. Tecnología de Cocina: En el área de producción, Veggie Go utiliza equipos y electrodomésticos de cocina modernos y eficientes que facilitan la preparación de los alimentos en grandes volúmenes y con estándares de calidad.

La adopción de estas características tecnológicas en Veggie Go mejora la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y facilita la gestión integral del negocio, permitiendo a la empresa mantenerse a la vanguardia en la industria de alimentos y satisfacer las necesidades de los consumidores de manera innovadora y efectiva.

5.7. Materias primas y suministros

Veggie Go se caracteriza por utilizar materias primas frescas, naturales y de alta calidad en la preparación de sus platos a base de plantas. Algunas de las principales materias primas que se emplean en la elaboración de los alimentos son:

1. **Vegetales Frescos:** Al tener un compromiso con la calidad y la sostenibilidad, se seleccionan preferiblemente vegetales frescos y de temporada, priorizando la adquisición de productos regionales y orgánicos siempre que sea factible. La amplia variedad de vegetales incluye lechuga, tomate, cebolla, aguacate, zanahoria, champiñones, rúgula, cilantro, perejil y muchos otros ingredientes frescos y saludables. Al elegir productos locales y orgánicos, no solo se garantiza la frescura y el sabor excepcionales de los platos, sino que también se apoya los agricultores locales y se promueven prácticas agrícolas sostenibles. Esta elección refleja el compromiso con la alimentación saludable y el respeto por el medio ambiente.
2. **Legumbres y Granos:** Las legumbres, como garbanzos, lentejas y frijoles, son la base para la preparación de las hamburguesas. Los granos, como quinoa y arroz integral, son utilizados en la elaboración de ensaladas, platos principales y burritos. Todos estos ingredientes provienen de fuentes locales y son producidos en Colombia. Esta elección no solo asegura la frescura y calidad de los platos, sino que también respalda a los agricultores locales y promueve la producción sostenible dentro del país.
3. **Proteínas Vegetales:** Se emplean proteínas vegetales, como el tofu, tempeh y seitán, para brindar opciones ricas en proteínas y sustituir a la carne en algunos platos.
4. **Pan y Tortillas:** Se utilizan panes artesanales y tortillas de maíz o trigo para la elaboración de hamburguesas y burritos.
5. **Aceites y Especias:** Se emplean aceites vegetales como el aceite de oliva, y una gama de especias como orégano, cúrcuma, pimienta, paprika, comino, entre otras que provienen de diversas regiones. Estos ingredientes son adquiridos de marcas a nivel nacional e internacional, garantizando siempre su calidad y pureza para realzar los sabores de los platos.

6. Bebidas y Jugos: Se ofrecen jugos naturales preparados con frutas frescas como mora, fresa, piña y limón.

En cuanto a los suministros, la empresa requiere de envases y empaques ecológicos y biodegradables para el servicio de entregas a domicilio, así como recipientes y envoltorios aptos para llevar en el local físico. Además, se deben contar con utensilios de cocina, equipos de preparación y almacenamiento, y materiales de limpieza para mantener la higiene en todas las áreas de producción.

Veggie Go establece alianzas con proveedores confiables y comprometidos con la calidad de los productos, buscando asegurar un abastecimiento constante y óptimo de materias primas y suministros necesarios para satisfacer la demanda y ofrecer alimentos de excelencia a sus clientes. Además, la empresa se enfoca en fomentar prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente en la selección de sus materias primas y en el uso de empaques eco amigables.

Veggie Go se esfuerza por ser un emprendimiento guiado por la sostenibilidad y reconoce que toda actividad humana genera un impacto en el medio ambiente. Si bien es consciente de que es imposible eliminar por completo este impacto, ha logrado reducirlo de manera significativa al optar por excluir los alimentos de origen animal de su oferta. Esta decisión ha demostrado ser altamente efectiva en la disminución del impacto ambiental. En comparación con la producción de alimentos de origen animal, que históricamente ha estado asociada con una huella ecológica considerablemente mayor, tanto el consumo de productos locales como el de productos importados resultan insignificantes en términos de cambio en la huella ambiental.

5.8. Infraestructura

La infraestructura de Veggie Go es fundamental para garantizar una producción y prestación de servicios eficiente y de alta calidad. Entre los elementos clave de la infraestructura se encuentran:

1. **Cocina y Área de Producción:** Veggie Go cuenta con tres cocinas bien equipadas y adecuadas para la preparación de sus platos a base plantas. Las cocinas están diseñadas siguiendo normas de higiene y seguridad alimentaria para garantizar la calidad y la inocuidad de los alimentos.
2. **Área de Almacenamiento:** La cocina dispone de un espacio de almacenamiento refrigerado y no refrigerado para conservar adecuadamente las materias primas y los ingredientes necesarios para la producción diaria.
3. **Plataforma de Pedidos en Línea:** Veggie Go ha establecido su presencia en reconocidas plataformas de pedidos en línea, como Rappi y Didi Food. Estas plataformas brindan a los clientes una experiencia de compra en línea fácil y conveniente, permitiéndoles realizar sus pedidos de manera rápida y sencilla. Además, estas herramientas facilitan la gestión de pedidos y la comunicación efectiva con los clientes para garantizar una experiencia de servicio óptima.
4. **Flota de Entrega:** Para el servicio a domicilio, Veggie Go se apoya en una flota de repartidores capacitados y equipados. Estos profesionales garantizan la puntualidad y la entrega de los pedidos en perfecto estado. La empresa colabora con aplicaciones de mensajería como Picap y Mensajeros Urbanos para asegurar una logística eficiente en las entregas a domicilio.

La infraestructura de Veggie Go se ha diseñado cuidadosamente para optimizar la producción y la prestación de servicios, brindando una experiencia satisfactoria tanto en el local como en las entregas a domicilio. El uso eficiente de los espacios y la tecnología adecuada permiten mantener una operación ágil y efectiva, lo que contribuye a la satisfacción del cliente y al crecimiento del negocio. Además, Veggie Go se enfoca en mantener un ambiente de trabajo seguro y agradable para su personal, lo que a su vez favorece la productividad y el compromiso de los empleados con la misión de la empresa.

5.9. Personal requerido para la producción y prestación del servicio

Veggie Go reconoce que el equipo humano es uno de los pilares fundamentales para el éxito del negocio. Por lo tanto, se ha establecido una estructura de personal cuidadosamente diseñada que abarca diferentes roles y responsabilidades para garantizar

una producción y prestación de servicios eficientes y de alta calidad. Los principales puestos de trabajo incluyen:

1. **Chef Ejecutivo:** Un chef ejecutivo por cada cocina. Son responsables de liderar y supervisar el equipo de cocina, desarrollar y mejorar constantemente el menú, asegurar la calidad y consistencia de los platos y garantizar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria.
2. **Cocineros y Ayudantes de Cocina:** Tres cocineros o ayudantes de cocina por cada cocina. Estos profesionales son responsables de la preparación de los platos siguiendo las recetas establecidas y los estándares de Veggie Go, asegurando que los alimentos se cocinen correctamente y se presenten de manera atractiva.
3. **Personal de Atención al Cliente:** Tres miembros del personal de atención al cliente en total, distribuidos para atender las tres cocinas. Están encargados de brindar un servicio al cliente amable y profesional, tomar los pedidos de los clientes tanto en el local como en línea y direccionarlos a la cocina correspondiente, responder a sus consultas y resolver cualquier inquietud que puedan tener.
4. **Personal de Entregas:** Se requiere un repartidor por cada domicilio o se pueden organizar rutas para direcciones de entrega cercanas. Estos profesionales son responsables de la entrega de pedidos a domicilio en el tiempo estimado y en óptimas condiciones, asegurando la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.
5. **Personal de Limpieza e Higiene:** El equipo de limpieza e higiene estará conformado generalmente por los tres cocineros de cada cocina. Son responsables de mantener la limpieza y el orden en todas las áreas de la cocina y el local, así como de asegurar el cumplimiento de los protocolos de higiene y seguridad alimentaria.
6. **Nutricionista:** El nutricionista es responsable de diseñar y supervisar los menús para asegurarse de que los platos sean equilibrados, nutritivos y satisfagan las necesidades dietéticas de los clientes. Trabaja en estrecha colaboración con el Chef Ejecutivo para garantizar que cada opción del menú ofrezca un balance adecuado de nutrientes y que se adapte a diferentes preferencias y requerimientos dietéticos.

7. **Médico Especializado:** El médico especializado en alimentación vegetariana y nutrición juega un rol clave en la aprobación y validación de los platos ofrecidos en VeggieGo. Su conocimiento y experiencia garantizan que las preparaciones cumplan con los estándares de calidad y salud establecidos, y que sean una opción adecuada para aquellos clientes con condiciones médicas específicas.

El Nutricionista y el Médico trabajan de manera colaborativa con el equipo de cocina para asegurar que los ingredientes y técnicas culinarias utilizadas sean coherentes con los principios de una alimentación saludable y vegetariana. Asimismo, se encargan de brindar información a los clientes sobre los beneficios de una dieta basada en vegetales y de responder a cualquier consulta relacionada con la nutrición de los platos ofrecidos. La presencia del equipo de salud en VeggieGo no solo garantiza la calidad y el valor nutricional de los platos, sino que también refuerza la confianza de los clientes en la marca y su compromiso con el bienestar y la salud de sus comensales.

Como se ha mencionado anteriormente, los ingredientes que el nutricionista utilizará para la planificación de los platos de Veggie Go son de origen vegetal por lo tanto generan un impacto ambiental significativamente menor en comparación con los ingredientes de origen animal. Esto está alineado con el compromiso de Veggie Go de promover una alimentación sostenible y amigable con el medio ambiente, reduciendo la huella ecológica y contribuyendo a la conservación de recursos naturales. La elección de ingredientes vegetales frescos y locales también respalda esta iniciativa, al minimizar la distancia de transporte y fomentar el consumo de productos regionales y orgánicos, lo que contribuye aún más a la sostenibilidad y la reducción de la huella ambiental.

El personal de Veggie Go es seleccionado cuidadosamente no solo por sus habilidades técnicas, sino también por su pasión por la comida a base de plantas y su compromiso con la misión de la empresa. Se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso, donde cada miembro del equipo tiene la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente. La capacitación constante y el reconocimiento del desempeño son aspectos clave para mantener un equipo motivado y comprometido con la excelencia en el servicio.

5.10. Plan de producción

El plan de producción de Veggie Go se enfoca en garantizar la eficiencia y la calidad en la preparación de los platos, así como en satisfacer la demanda creciente de los clientes. A continuación, se detallan las principales características del plan de producción:

1. **Procesos Estandarizados:** Veggie Go utiliza procesos de producción estandarizados y rigurosos para asegurar la consistencia en la calidad de sus platos. Cada receta está detallada en fichas técnicas (Anexo 4) que especifican las cantidades exactas de ingredientes y los pasos de preparación, lo que permite que todos los miembros del equipo de cocina trabajen de manera uniforme y eficiente.
2. **Almacenamiento y Manejo de Ingredientes:** Se lleva a cabo un estricto control de almacenamiento y manejo de las materias primas. Los ingredientes frescos y naturales se adquieren de proveedores confiables y se almacenan en condiciones adecuadas para mantener su frescura y calidad.
3. **Preparación Justo a Tiempo:** Veggie Go aplica el principio de "preparación justo a tiempo" para minimizar el desperdicio y asegurar que los platos se sirvan recién preparados. Esto implica que los ingredientes se preparan en función de la demanda prevista, lo que garantiza que los clientes reciban sus pedidos en su punto óptimo de frescura.
4. **Capacitación del Personal:** El equipo de cocina recibe capacitación periódica sobre los procedimientos y estándares de preparación de los platos. La formación constante asegura que el personal esté actualizado en las mejores prácticas y tenga las habilidades necesarias para mantener la calidad de los productos.
5. **Escalabilidad:** El plan de producción está diseñado para ser escalable y adaptable a medida que el negocio crece. Se implementan sistemas de gestión que permiten aumentar la capacidad de producción y manejar mayores volúmenes de pedidos sin comprometer la calidad del servicio.
6. **Control de Calidad:** Se llevan a cabo controles de calidad en cada etapa del proceso de producción para garantizar que los platos cumplan con los estándares de Veggie Go.

Los supervisores y el equipo de nutricionistas realizan inspecciones regulares para asegurar que los platos cumplan con los criterios establecidos.

El plan de producción de Veggie Go se basa en la eficiencia, la calidad y la escalabilidad. Está diseñado para garantizar que los clientes reciban platos frescos, deliciosos y consistentes en cada pedido, manteniendo el compromiso de Veggie Go con la excelencia culinaria y el servicio al cliente.

5.11. Capacidad instalada

La capacidad instalada de Veggie Go se refiere a la máxima producción o prestación de servicios que puede lograr en un determinado período de tiempo. En el caso de un restaurante de comida rápida como Veggie Go, la capacidad instalada se relaciona con la capacidad de la cocina y el personal para preparar y servir los platos.

La capacidad instalada de Veggie Go se ha diseñado para garantizar una operación eficiente y satisfactoria, considerando tanto la demanda presente como futura de sus productos. En este sentido, se han tenido en cuenta diversos factores fundamentales:

- **Tamaño y Diseño de la Cocina:** La cocina de Veggie Go ha sido planificada para maximizar la eficiencia en la preparación de los platos. Con estaciones de trabajo óptimas para la manipulación de ingredientes, procesamiento y montaje de los platos, se asegura una producción ágil y organizada. La cocina se debe concebir con un enfoque en la optimización del espacio disponible. Esto implica una distribución estratégica de las diferentes áreas funcionales, como la zona de almacenamiento de ingredientes, la estación de preparación, la zona de cocción, el área de montaje de platos y las áreas de lavado. Cada una de estas áreas se debe diseñar para minimizar las distancias de desplazamiento del personal, lo que agiliza significativamente el proceso de preparación de los platos.

El diseño de la cocina también ha considerado cuidadosamente el tipo de equipamiento necesario para cada área. Esto incluye la instalación de 1 licuadora industrial de alto

rendimiento en la estación de preparación, 1 freidora de papas eficiente en la zona de cocción, una estufa de 6 puestos y una plancha para la preparación de alimentos a la parrilla, un procesador de alimentos para agilizar la preparación de ingredientes, y 1 horno microondas para calentar y terminar los platos de manera rápida y uniforme. Además, se ha incorporado un refrigerador espacioso que garantiza el almacenamiento adecuado de ingredientes frescos y productos terminados. Cada electrodoméstico y equipo se ha seleccionado específicamente para su función, lo que contribuye significativamente a la eficiencia general de la cocina de Veggie Go.

Las superficies de trabajo, encimeras y mesas de preparación se eligen cuidadosamente para cumplir con los estándares de higiene más estrictos. Se utilizan materiales resistentes, fáciles de limpiar y que cumplen con todas las regulaciones de seguridad alimentaria. Esto asegura que la cocina sea un entorno seguro y sanitario para la manipulación de alimentos.

El diseño de la cocina también se ha centrado en la seguridad y el bienestar del personal. Se deben implementar medidas de seguridad, como un extintor y un sistema de ventilación adecuado, para prevenir riesgos y garantizar un entorno de trabajo seguro. Además, se deben considerar aspectos ergonómicos para minimizar la fatiga del personal y optimizar la productividad.

El diseño de la cocina cumple rigurosamente con todas las regulaciones y normativas locales relacionadas con la manipulación de alimentos, la seguridad alimentaria y la protección del medio ambiente. Se han establecido protocolos de limpieza y desinfección regulares para mantener los más altos estándares de higiene.

- Personal Capacitado: En cada una de las cocinas ocultas, se cuenta con un equipo compuesto por dos cocineros y un chef ejecutivo. Estos profesionales culinarios no solo poseen una profunda comprensión de la cocina vegetariana y vegana, sino que también son capacitados en técnicas innovadoras y en las recetas específicas de Veggie Go.

La capacitación constante es un pilar fundamental en la filosofía de la empresa. Los cocineros participan en programas de formación continua que abarcan desde la manipulación segura de alimentos hasta la preparación y presentación de platos de alta

calidad. Además, el chef ejecutivo lidera el equipo, brindando orientación y supervisión para garantizar la excelencia en cada preparación.

Esta inversión en capacitación no solo se traduce en la habilidad para crear platos deliciosos y visualmente atractivos, sino también en la capacidad de mantener altos estándares de higiene y seguridad alimentaria. Los cocineros de Veggie Go deben tener en cuenta la importancia de la limpieza y la manipulación segura de ingredientes, lo que contribuye a la confianza y satisfacción del cliente.

-Tecnología y Equipamiento: La empresa hace uso de equipos y tecnología de última generación para optimizar su producción. Se han seleccionado electrodomésticos de alto rendimiento que permiten una cocción rápida y uniforme de los ingredientes. Esto incluye una estufa de 6 puestos y una plancha que proporcionan una superficie de cocción amplia y versátil para manejar múltiples preparaciones a la vez. Además, se cuenta con un procesador de alimentos de última generación que agiliza la preparación y el procesamiento de ingredientes, permitiendo una producción eficiente y consistente.

Para una cocción precisa y uniforme, se utiliza una freidora de papas eficiente y un horno microondas que garantizan que los platos se calienten y terminen de manera rápida y uniforme sin comprometer la calidad. Esto es especialmente importante para mantener tiempos de entrega ágiles y platos que conservan su sabor y textura óptimos.

El tiempo de preparación estimado para cada pedido en Veggie Go es de 15 a 20 minutos, teniendo en cuenta la habilidad y eficiencia de los dos cocineros que trabajan en cada cocina oculta. Esta estimación se ha determinado considerando la complejidad de los platos y la experiencia del personal capacitado, garantizando así un servicio rápido y de calidad para nuestros clientes.

Para la gestión de inventario Veggie Go utiliza un sistema de control de inventario basado en software, como el sistema de inventario Zoho Inventory, que permite un seguimiento en tiempo real del stock de ingredientes. Esto facilita la gestión de las existencias, la reposición oportuna de ingredientes y la reducción de desperdicios, lo que contribuye a la eficiencia y la sostenibilidad del negocio.

- **Flexibilidad:** La flexibilidad es una característica esencial del diseño y la infraestructura de Veggie Go, lo que permite a la empresa adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado y responder de manera eficiente a las demandas de sus clientes.

El diseño de la cocina de Veggie Go es un ejemplo de esta flexibilidad. Las estaciones de trabajo y áreas de preparación están diseñadas de manera que puedan escalarse fácilmente para acomodar un mayor volumen de producción en momentos de alta demanda. Esto significa que Veggie Go puede aumentar su capacidad de producción durante períodos como las horas pico del almuerzo o eventos especiales sin comprometer la calidad o la eficiencia de su operación.

Además de la capacidad de adaptación en términos de volumen de producción, la infraestructura de Veggie Go también está preparada para la posible introducción de nuevos productos y servicios. Esto significa que la empresa puede diversificar su oferta sin necesidad de realizar cambios significativos en su cocina o proceso de producción. Por ejemplo, si surge una nueva tendencia en alimentos a base de plantas o si los clientes expresan interés en una categoría específica de productos, Veggie Go puede incorporar fácilmente estas opciones a su menú existente.

La flexibilidad también abarca la logística de entrega. Veggie Go puede ajustar sus rutas y horarios de entrega para garantizar que los pedidos lleguen a tiempo, incluso en momentos de alta demanda. Además, la empresa puede trabajar con empresas de mensajería adicionales o utilizar servicios de entrega compartida para optimizar aún más la logística de sus entregas a domicilio.

- **Horarios de Operación:** Los horarios de operación de Veggie Go se han diseñado de manera estratégica para garantizar que la empresa pueda atender a sus clientes en los momentos en que más lo necesitan. Esto incluye un horario de operación extendido que cubre prácticamente todo el día, lo que brinda a los clientes la flexibilidad de disfrutar de los productos de Veggie Go en cualquier momento.

Desde la mañana temprano, Veggie Go comienza a operar, ofreciendo desayunos saludables a base de plantas que están disponibles durante todo el día. Esta oferta de

desayuno en cualquier momento se alinea con la filosofía de la empresa de adaptarse a las preferencias y horarios de sus clientes. Ya sea que deseen comenzar su día con un desayuno fresco y energético o disfrutar de una opción de desayuno más tarde en el día, Veggie Go puede satisfacer esas necesidades.

Durante el almuerzo y la cena, Veggie Go aprovecha al máximo su capacidad instalada para atender la creciente demanda de sus platos principales, ensaladas y hamburguesas. Estos horarios de alta demanda son cruciales para la empresa, y su capacidad de producción está totalmente preparada para garantizar que los clientes reciban sus pedidos de manera oportuna y con la calidad que esperan.

Con un horario extendido los viernes y sábados, así como una operación continua los domingos y festivos, la empresa se asegura de que los clientes tengan acceso a sus productos en cualquier momento que deseen disfrutar de una comida vegana.

A continuación, se presentan los horarios de operación detallados de Veggie Go:

1. Lunes a jueves: Abierto de 8:00 am a 9:30 pm.
2. Viernes y sábados: Abierto de 8:00 am a 10:00 pm.
3. Domingos y Festivos: Abierto de 8:00 am a 9:00 pm.

Estos horarios estratégicos permiten a Veggie Go cubrir prácticamente todo el día de la semana, brindando a los clientes la flexibilidad de disfrutar de sus productos en cualquier momento, ya sea para desayunar, almorzar, cenar o disfrutar de una comida a base de plantas en cualquier momento del día, asegurando que los productos estén disponibles en todo momento.

-Análisis de la capacidad instalada

Considerando la capacidad de preparar pedidos en un rango de 20 minutos y los horarios operativos diarios, se puede realizar un cálculo aproximado de la cantidad de pedidos que Veggie Go puede atender en un día típico, como se muestra a continuación en la Tabla 11.

Tabla 111- Capacidad instalada por cocina

CAPACIDAD INSTALADA			
UNIDADES DE PRODUCCIÓN	DÍA DE LA SEMANA	HORAS DE OPERACIÓN	CAPACIDAD MÁXIMA DIARIA
2	LUNES A JUEVES	13,5 horas=810 minutos	80 pedidos
2	VIERNES Y SÁBADOS	14 horas=840 minutos	84 pedidos
2	DOMINGOS Y FESTIVOS	13 horas=780 minutos	78 pedidos

Fuente: Elaboración propia

Con una operación de 13.5 horas, equivalente a 810 minutos los días lunes a jueves, cada cocina de Veggie Go tiene la capacidad máxima de atender aproximadamente 80 pedidos. Al multiplicar esto por las tres cocinas, se obtiene una capacidad total de 240 pedidos. Este cálculo se basa en el tiempo de preparación por pedido, considerando la eficiencia del personal y otros factores operativos.

Durante los días viernes y sábado, con 14 horas de operación (840 minutos), la capacidad máxima de pedidos aumenta a alrededor de 84. Al multiplicar por tres, la capacidad total es de 252 pedidos. La extensión en el tiempo operativo proporciona a Veggie Go una mayor flexibilidad para atender la demanda pico durante estos días.

En el día domingo y festivos, con 13 horas de operación (780 minutos), cada cocina de Veggie Go tiene una capacidad máxima de aproximadamente 78 pedidos. Multiplicando por tres, la capacidad total es de 234 pedidos. Este ajuste en la capacidad refleja la adaptabilidad de la empresa incluso en días con operación reducida.

Para determinar la capacidad de producción mensual de las unidades de producción, multiplicamos la capacidad diaria calculada en el paso anterior por los días laborables del mes, que ascienden a 22 días. De manera análoga, para calcular la capacidad de producción anual, realizamos la multiplicación por el número total de días laborables en un año, que corresponde a 264 días.

A continuación, se presentan los resultados en la Tabla 12:

Tabla 12- Capacidad de producción o prestación del servicio

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DIARIA	240
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL	5280
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN ANUAL	63360

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que la capacidad de producción de Veggie Go sería de aproximadamente 240 platos de comida al día, 5280 platos de comida al mes y 63360 platos de comida al año teniendo en cuenta una utilización de los recursos de forma óptima, así como la tenencia de unos medios productivos en condiciones normales de funcionamiento.

Es importante tener en cuenta que estos cálculos son aproximados y se basan en la eficiencia del personal, la velocidad de preparación y otros factores operativos. Además, la capacidad instalada puede ajustarse mediante estrategias como la mejora continua de procesos para optimizar la producción en los horarios de mayor demanda.

5.12. Modelo de gestión integral del proceso productivo

El modelo de gestión integral del proceso productivo se basa en principios de eficiencia, calidad, sostenibilidad y mejora continua. Se enfoca en asegurar que todos los aspectos del proceso, desde la selección de materias primas hasta la entrega del producto o servicio al cliente, se lleven a cabo de manera óptima y coordinada. A continuación, se describen los elementos clave del modelo de gestión integral:

1. **Gestión de Calidad:** Veggie Go implementa estrictos controles de calidad en todas las etapas del proceso. Se realizan inspecciones regulares de las materias primas para garantizar su frescura y calidad. Además, se siguen protocolos de higiene y seguridad

alimentaria para prevenir contaminaciones y asegurar que los platos se preparen bajo condiciones sanitarias óptimas.

2. **Gestión de Inventarios:** Se lleva un estricto control de inventario para asegurar el abastecimiento adecuado de materias primas y suministros. Se utilizan sistemas de gestión de inventario para prever la demanda y evitar escasez o desperdicio de alimentos.
3. **Eficiencia Operativa:** Veggie Go busca constantemente optimizar los procesos de producción y prestación del servicio. Se fomenta la capacitación continua del personal para mejorar la productividad y reducir tiempos de espera. Asimismo, se utilizan tecnologías y equipos eficientes para agilizar la preparación de los platos.
4. **Sostenibilidad:** La empresa está comprometida con prácticas sostenibles en su proceso productivo. Se da preferencia a proveedores locales y se promueve el uso de ingredientes orgánicos y de comercio justo. Asimismo, Veggie Go se esfuerza por minimizar el impacto ambiental, implementando prácticas de reciclaje y reducción de residuos.
5. **Monitoreo y Mejora Continua:** Veggie Go realiza seguimiento constante de indicadores clave de rendimiento para evaluar el desempeño del proceso productivo. A partir de esta información, se identifican oportunidades de mejora y se implementan acciones correctivas y preventivas para optimizar la eficiencia y la calidad.
6. **Aval Nutricional y Médico:** Para garantizar que los platos cumplen con los estándares nutricionales y de salud adecuados, Veggie Go cuenta con el respaldo de un nutricionista y un médico que avalan los productos ofrecidos. Esto asegura que los clientes puedan disfrutar de opciones saludables y equilibradas.

El modelo de gestión integral del proceso productivo de Veggie Go se enfoca en la calidad, eficiencia y sostenibilidad, brindando productos y servicios de alta calidad que satisfacen las necesidades de los clientes mientras se promueve la salud y el bienestar. La empresa se esfuerza por mantener altos estándares de excelencia en todas las etapas del proceso y busca constantemente mejorar y adaptarse para seguir siendo líder en el mercado de comida vegetariana y vegana.

5.13. Procesos de investigación y desarrollo

Los procesos de investigación y desarrollo en Veggie Go son fundamentales para mantenerse a la vanguardia en el mercado de la comida a base de plantas y para abordar las crecientes preocupaciones del ecosistema. Estos procesos se enfocan en la innovación, la mejora de productos y servicios, y la búsqueda constante de nuevas tendencias y necesidades del mercado, con un compromiso adicional en la sostenibilidad y la reducción del impacto ambiental. Veggie Go se esfuerza por encontrar soluciones culinarias que no solo sean deliciosas y saludables, sino también respetuosas con el medio ambiente, contribuyendo así a un futuro más sostenible y consciente. A continuación, se describen los aspectos clave de los procesos de investigación y desarrollo en Veggie Go:

1. **Investigación de Mercado:** Se realizan estudios periódicos para analizar las preferencias y demandas de los clientes, identificar nuevas tendencias en alimentación saludable y determinar posibles oportunidades de crecimiento. Esta investigación de mercado ayuda a Veggie Go a adaptar su oferta de productos y servicios a las necesidades cambiantes de los consumidores.
2. **Desarrollo de Nuevos Platos:** El equipo de investigación y desarrollo trabaja en la creación de nuevos platos y productos innovadores. Se experimenta con diferentes combinaciones de ingredientes, técnicas de preparación y presentaciones para ofrecer opciones frescas y atractivas a los clientes. Antes de lanzar nuevos platos al mercado, estos son sometidos a pruebas de sabor y aceptación por parte de un panel de clientes y expertos en nutrición.
3. **Evaluación Nutricional:** Cada nuevo plato desarrollado es evaluado por el nutricionista y el médico para asegurar que cumpla con los estándares nutricionales y de salud requeridos. Se busca equilibrar los nutrientes y ofrecer opciones saludables sin comprometer el sabor y la calidad.
4. **Investigación de Nuevos Ingredientes y Proveedores:** Veggie Go se mantiene actualizado con los avances en la industria de alimentos y la disponibilidad de nuevos ingredientes y productos en el mercado. Se exploran opciones de proveedores locales y nacionales que ofrezcan ingredientes frescos y de alta calidad.
5. **Innovación en Procesos de Producción:** Los procesos de producción también son objeto de investigación y mejora. Se buscan formas de optimizar la eficiencia y la

calidad en la preparación de los platos, incorporando tecnologías y métodos innovadores que aseguren tiempos de entrega oportunos y satisfacción del cliente.

6. **Pruebas de Sostenibilidad:** Veggie Go se preocupa por la sostenibilidad de su proceso productivo y realiza investigaciones para identificar prácticas más amigables con el medio ambiente. Para evaluar el impacto ambiental de los insumos utilizados, la empresa se basa en una serie de indicadores clave. Estos indicadores incluyen la huella de carbono de los ingredientes, el uso eficiente de recursos como el agua y la energía, la gestión responsable de residuos y la evaluación de la procedencia de los insumos. A través de la medición de estos indicadores, Veggie Go busca identificar áreas de mejora y encontrar alternativas más sostenibles y eco amigables que minimicen su impacto ambiental y promuevan una producción más consciente con el entorno.

El enfoque en la investigación y desarrollo permite que Veggie Go se mantenga a la vanguardia en el mercado, ofreciendo a sus clientes una amplia gama de opciones deliciosas y saludables. La empresa está comprometida con la mejora continua y la innovación para seguir siendo una opción preferida para aquellos que buscan una alimentación consciente y respetuosa con el medio ambiente.

5.14. Presupuesto de producción

El presupuesto de producción en Veggie Go es una herramienta fundamental para planificar y controlar los recursos necesarios para garantizar un proceso productivo eficiente y de alta calidad. Este presupuesto incluye una estimación detallada de los costos asociados con la producción de los platos y productos ofrecidos por la empresa. Algunos de los elementos considerados en el presupuesto de producción son:

1. **Costo de Materias Primas:** Se incluyen los gastos relacionados con la adquisición de los ingredientes frescos y naturales utilizados en la elaboración de los platos. Veggie Go se enfoca en obtener ingredientes de alta calidad y provenientes de proveedores confiables, lo que contribuye a asegurar la excelencia en el sabor y la nutrición de sus productos. Para estimar este costo, se consideran los precios de mercado de los ingredientes clave, como se observa en la Tabla 12 y 13.

Tabla 13. Lista de precios de ingredientes por kilo en COP- Verduras y frutas

INGREDIENTE	PRECIO (COP) por kilo	Total Kilos
Lechuga Crespa	2000	1044
Tomate	5000	408
Cebolla cabezona	2400	356
Cebolla larga	3600	54
Pimentón	3000	192
Rúgula	6000	445
Cilantro	2000	938
Aguacate	6000	326
Papa pastusa	2000	1680
Tomate cherry	5500	285
Champiñones	21000	479
Zanahoria	4000	143

Fuente: Elaboración propia con base en el boletín de precios de Corabastos

Tabla 14. Lista de precios de productos por und

PRODUCTO	PRECIO (COP) por und	Total Unidades / Libras / Litros
Pan Artesanal hamburguesa	\$600	8300
Pan artesanal tipo perro	\$500	7000
Tortillas	\$1200	8000
Aceite (1 litro)	\$6800	864
Arroz (1 lb)	\$1800	8396
Frijol (1 lb)	\$6000	7813
Lenteja (1 lb)	\$3850	540
Garbanzo (1 lb)	\$3850	540
Soya (1 lb)	\$3600	305
Proteína de soya texturizada (1 lb)	\$7500	368
Fécula de maíz (1 lb)	\$3800	393
Fécula de yuca (1 lb)	\$4800	393
Salchichas (7 und)	\$12850	1643
Salchichón (1 lb)	\$15200	500
Milanesa (5)	\$11500	750

Fuente: Elaboración propia

- Costo de Insumos y Suministros: Además de las materias primas, se consideran otros insumos y suministros necesarios para la producción, como empaques, envases, utensilios y otros elementos utilizados en la preparación y entrega de los platos. Veggie

Go está comprometido con la búsqueda constante de alternativas eco amigables en esta área, explorando opciones como el uso de envases reutilizables, materiales biodegradables y la reducción del consumo de plásticos de un solo uso. Estas iniciativas no solo ayudan a minimizar el impacto ambiental, sino que también reflejan el compromiso de la empresa con la sostenibilidad en todas las etapas de su proceso productivo.

A continuación, se presenta una lista de precios de algunos de los insumos y suministros utilizados por Veggie Go, que refleja tanto los costos actuales como las posibles fluctuaciones en los precios de mercado:

Tabla 15. Lista precios de Insumos y Suministros Eco amigables

PRODUCTO	PRECIO COP (und)	TOTAL Unidades
<i>Vinipel(500m)</i>	\$10000	12
<i>Tenedores biodegradables</i>	\$60	44500
<i>Cuchara biodegradable</i>	\$60	5400
<i>Contenedor 16 onzas</i>	\$340	5400
<i>Mini J1 Bambú</i>	\$546	5400
<i>Bandeja J1</i>	\$798	7500
<i>Tarros salseros</i>	\$57	41900
<i>Bolsas de papel 25 lb</i>	\$252	26000
<i>Aluminio (100m)</i>	\$34000	12
<i>Papel parafinado</i>	\$110	1500
<i>Porta perros</i>	\$120	15000
<i>Bolsas para papas</i>	\$40	9500
<i>Bolsas para salsas</i>	\$14	9500
<i>Servilletas</i>	\$16	79200

Fuente: Elaboración propia

- Costo de Personal: El personal es esencial para el funcionamiento eficiente de la producción y para asegurar que se cumplan los estándares de calidad e higiene. Es esencial contar con un equipo capacitado y comprometido para garantizar un funcionamiento eficiente y mantener los altos estándares de calidad e higiene. A continuación, se presenta la Tabla 13 que detalla los puestos clave en nuestro equipo y sus respectivos salarios mensuales:

Tabla 16. Salarios

<i>Puesto</i>	Salario Mensual (COP)
<i>Administrativo</i>	\$52.200.000
<i>Ventas</i>	\$34.800.000
<i>Producción y Servicio</i>	\$229.680.000

Fuente: Elaboración propia

4. **Gastos de Energía y Servicios:** En esta categoría se consideran los costos asociados con el consumo de energía eléctrica, gas y otros servicios esenciales para llevar a cabo el proceso de producción de Veggie Go. La empresa está comprometida con la implementación de prácticas sostenibles y eficientes que no solo reduzcan el impacto ambiental, sino también los costos asociados a estos recursos. La siguiente tabla proporciona una vista detallada de los gastos de energía y servicios:

Tabla 17. Costos mensuales de energía y servicios

Concepto	Costo mensual (COP)
<i>Internet y telefonía</i>	\$2.880.000
<i>Servicios Públicos</i>	\$10.800.000

Fuente: Elaboración propia

5. **Costos de Mantenimiento y Reparaciones:** Se reservan fondos para el mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria utilizados en la producción. El mantenimiento regular es clave para garantizar la eficiencia y la continuidad del proceso productivo. A continuación, se presenta la Tabla 17 con los costos mensuales que podrían estar asociados al mantenimiento y reparación de los equipos y maquinaria utilizados en la producción de Veggie Go:

Tabla 18. Costos mensuales de mantenimiento y reparaciones

Equipo/Maquinaria	Costo mensual (COP)
<i>Estufas</i>	\$400.000
<i>Hornos</i>	\$300.000
<i>Licadoras</i>	\$150.000
<i>Refrigeradores</i>	\$400.000
<i>Otros equipos</i>	\$300.000
Total	\$1.150.000

Fuente: Elaboración propia

Estos fondos se reservan para garantizar la eficiencia y continuidad del proceso productivo, mediante el mantenimiento y reparación oportuna de los equipos.

6. **Gastos de Capacitación y Desarrollo:** Se incluyen fondos para capacitación y desarrollo del personal, incluyendo al equipo de cocina, para mantenerlos actualizados en técnicas culinarias, normas de seguridad alimentaria y tendencias en alimentación saludable. Estas inversiones en formación contribuyen a mantener altos estándares de calidad y eficiencia en todas las áreas de la operación. A continuación, se presenta la Tabla 18 que detalla los gastos mensuales destinados a la capacitación y desarrollo del personal de Veggie Go:

Tabla 19. Gastos de capacitación y desarrollo del personal

<i>Puesto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo por empleado (COP)</i>
<i>Equipo de Cocina</i>	3	\$500.000
<i>Chef Ejecutivo</i>	1	\$800.000
<i>Equipo Administrativo</i>	2	\$700.000
<i>Total</i>		\$2.000.000

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de producción se actualiza periódicamente y se monitorea para asegurar que los recursos sean utilizados de manera eficiente y que se mantenga la calidad de los productos ofrecidos. La planificación cuidadosa de los costos de producción contribuye a la sostenibilidad financiera de Veggie Go y a su capacidad para ofrecer platos deliciosos y saludables a precios competitivos en el mercado.

5.15. Presupuesto de infraestructura

El presupuesto de infraestructura en Veggie Go es fundamental para asegurar que las instalaciones y equipos necesarios para la producción y prestación del servicio cumplan con los estándares de calidad y eficiencia requeridos. Este presupuesto incluye los gastos

asociados con la adquisición, mejora y mantenimiento de las instalaciones físicas y tecnológicas de la empresa. Algunos elementos considerados en el presupuesto de infraestructura se muestran en la Tabla 19 a continuación:

Tabla 209. Presupuesto de infraestructura

<i>Elemento</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo (COP)</i>
<i>Local o Espacio de Producción</i>	Alquiler del espacio de producción	\$24.960.000
<i>Equipos de Cocina</i>	Adquisición y mantenimiento de equipos (hornos, estufas, refrigeradores, licuadoras)	\$36.900.000
<i>Infraestructura Tecnológica</i>	Equipos informáticos y software (operación y administración del negocio.)	\$16.700.000
<i>Adecuaciones y Mejoras</i>	Modificaciones y adecuaciones de la cocina (normativas sanitarias y de seguridad.)	\$500.000
<i>Mobiliario y decoración</i>	Mobiliario para la preparación de platos y decoración interna.	\$8.000.000
<i>Servicios Básicos</i>	Agua, luz, gas, internet, etc.	\$13.680.000

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de infraestructura de Veggie Go se basa en la planificación cuidadosa de estos elementos para asegurar que las instalaciones y equipos estén en óptimas condiciones y cumplan con los estándares de calidad requeridos para la producción. Estos costos son fundamentales para el funcionamiento eficiente y exitoso del negocio. Además, el presupuesto se adapta a la modalidad de cocina oculta, donde se enfoca en la eficiencia de producción y seguridad alimentaria. Los recursos asignados a cada elemento se gestionan para garantizar la calidad de los productos y el cumplimiento de las normativas requeridas.

A continuación, se presenta un desglose detallado de la cantidad y el monto de inversión asociado a cada elemento esencial:

Tabla 21. Recursos Tecnológicos e Infraestructura

RECURSOS TECNOLÓGICOS E INFRAESTRUCTURA			
		CANTIDAD	MONTO DE INVERSIÓN
TALENTO HUMANO	GERENTE	1	\$52.200.000
	COCINEROS CALIFICADOS	6	\$177.480.000,00
	PERSONAL SERVICIO AL CLIENTE	2	\$34.800.000
	PUBLICISTA/COMMUNITY MANAGER	1	\$34.800.000
	RECURSOS HUMANOS	1	\$18.000.000
	CONTADOR	1	\$1.327.000
	DOMICILIARIO	1	\$17.400.000
	LEGAL	1	\$2.500.000
	CONECTIVIDAD A INTERNET	3	\$2.880.000
SOFTWARE Y HARDWARE	PLATAFORMAS DE DOMICILIOS	3	20 % SOBRE VENTAS
	IMPRESORA DE COMANDAS	3	\$1.200.000
	EQUIPOS DE COMPUTO	3	\$10.500.000
	TELÉFONO MOVIL	3	\$5.400.000
	TABLETS DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS	3	\$3.000.000
	ESTUFA CON PLANCHA	3	\$1.200.0000
	NEVERA	3	\$5.400.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	FREIDORA	3	\$900.0000
	HORNO	3	\$2.400.000
	MESONES VARIOS	3	\$5.400.000
	LICUADORA	3	\$2.250.000
	UTENSILIOS Y HERRAMIENTAS DE COCINA	3	\$6.000.000
	ARRIENDO LOCAL COCINA	3	\$24.960.000
PLANTA FÍSICA	SERVICIOS PÚBLICOS	3	\$10.800.000
	POLIZAS DE SEGURO	3	\$3.744.000

Fuente: Elaboración propia

Estos recursos son esenciales para el funcionamiento integral de Veggie Go, garantizando tanto la calidad de los productos como la eficiencia en los procesos operativos.

6. Aspectos Organizacionales y Legales

6.1. Análisis estratégico

El propósito de Veggie Go es aportar a la salud y la conservación del medio ambiente a través de la alimentación saludable a base de plantas en la ciudad de Bogotá contribuyendo así a un modo de vida sostenible y accesible para todos. La empresa fomenta valores de inclusión, propósito, motivación y crecimiento sostenible en conjunto con la comunidad en donde tiene operaciones. A continuación, exponemos la misión y visión:

Misión: Proveer alimentación balanceada, saludable y a base de plantas diseñada por profesionales en medicina y nutrición vegetariana, brindando opciones de alta calidad con ingredientes naturales.

Visión: En 10 años, convertirse en el principal referente de comida a base de plantas a domicilio en Bogotá, ofreciendo un servicio reconocido por su excelencia y compromiso con la salud y el bienestar.

6.2. Estructura organizacional, perfiles, funciones y organigrama

La estructura organizacional de Veggie Go será funcional y lineal con departamentos como administrativo, de producción, marketing y operaciones. Así como, personal externo que cumplirá funciones predeterminadas. Cada departamento tendrá un líder a cargo que velará por cumplir las responsabilidades de su área y reportará al gerente general. Los perfiles funcionales son:

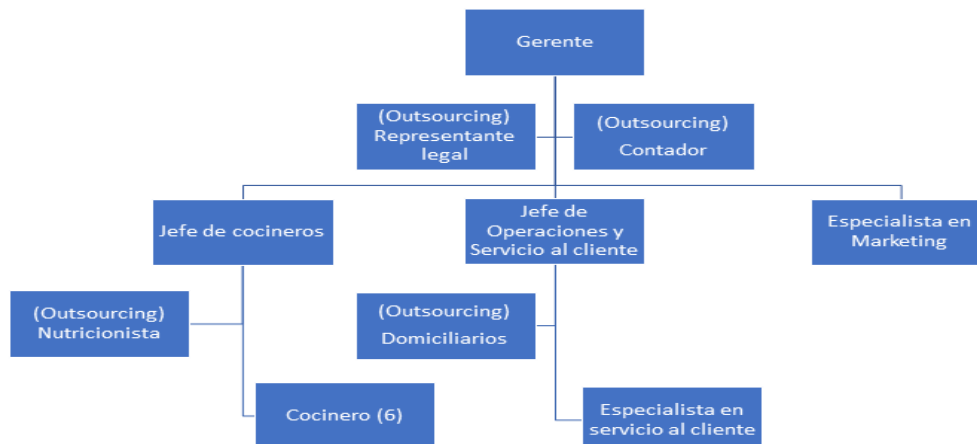
Tabla 22 - Perfiles funcionales

<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe de cocineros • Especialista en Marketing. • Jefe de operaciones • (Outsourcing) Representante legal • (Outsourcing) Contador • Cocineros • Especialista en servicio al cliente • (Outsourcing) Nutricionista • (Outsourcing) Domiciliarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la gestión del negocio, toma de decisiones estratégicas, búsqueda de alianzas estratégicas, recursos humanos y supervisión de outsourcing. • Responsable de la producción y de la generación y desarrollo de las recetas, supervisor de estándares de calidad de los productos y de la gestión de los proveedores de alimentos. • Encargado de diseñar y ejecutar estrategias de marketing para impulsar el negocio, gestión de eventos y promociones. • Encargado de servicio al cliente, domiciliarios y gestión de plataformas digitales. • Representante de la empresa, gestor de temas legales y contractuales. • Gestor de la contabilidad e impuestos de la empresa • Encargados de la producción y preparación de alimentos • Encargado de la gestión de servicio al cliente • Asesor del jefe de cocineros, creación de menús y certificación técnica de los platos preparados. • Encargados de la entrega de los pedidos en Bogotá.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

El organigrama se presenta en una estructura jerárquica a continuación:

Figura 30 - Organigrama



Fuente: Elaboración propia

6.3. Factores clave de la gestión del talento humano

Los factores clave de la gestión de talento humano se enfocan en la atracción del talento calificado, una cultura organizacional con valores de inclusión, propósito superior, crecimiento personal y profesional y capacitación. Se explican a continuación:

Tabla 23. Factores claves de la gestión del talento humano

FACTOR CLAVE	
<i>Atracción de talento</i>	Selección y contratación de personal especializado y afín al propósito, misión, visión y valores de la empresa.
<i>Ambiente laboral</i>	El fomento de un ambiente laboral inclusivo y con propósito que permite el desarrollo sostenible de la comunidad, y el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores por medio de sesiones mensuales de retroalimentación donde los empleados pueden compartir sus ideas y preocupaciones fomentando una comunicación abierta. Se ofrecen oportunidades de capacitación continua para que los colaboradores puedan crecer en sus roles y avanzar en sus carreras dentro de la empresa
<i>Capacitación</i>	La empresa buscará capacitar a sus empleados en sus áreas de especialidad y habilidades blandas con el fin de desarrollar competencias y modificar comportamientos en búsqueda de aumentar la productividad.
<i>Bienestar y salud mental</i>	La promoción del bienestar y la salud mental de los colaboradores es esencial. Se buscarán programas de apoyo emocional y asesoramiento para ayudar a los empleados a mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
<i>Oportunidades de crecimiento personal</i>	Se buscarán programas de capacitación continua y posibilidades de ascenso dentro de la empresa.
<i>Feedback y comunicación abierta</i>	Fomentar una cultura de retroalimentación constante, donde los empleados tienen la oportunidad de expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias
<i>Diversidad e inclusión</i>	Crear equipos diversos y la promoción de un ambiente en el que todos los colaboradores se sientan valorados y respetados, independientemente de su origen, género u orientación.
<i>Responsabilidad social corporativa</i>	Participar en actividades y proyectos que beneficien a la comunidad y al medio ambiente como programas de voluntariado, donaciones a organizaciones benéficas y prácticas sostenibles en el lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

6.4. Esquema de gobierno corporativo

El esquema de gobierno corporativo de Veggie Go tiene como finalidad velar por que se tomen las decisiones adecuadas, se cumplan las regulaciones y se protejan los intereses de los socios, empleados y demás grupos de interés. Por tanto, se establece:

1. Junta Directiva: Compuesta por el gerente y los socios se reunirán para aprobar políticas y estrategias comerciales y de marketing, así como para revisar el estado de la empresa periódicamente.
2. Código de conducta: Se creará un código de conducta y ética que guie las decisiones y comportamientos de todos los funcionarios de Veggie Go.
3. Transparencia: Se reportarán los resultados a través de un informe integrado que podrá ser consultado por todos los grupos de interés.
4. Responsabilidad social y ambiental: Es un elemento clave, la empresa se compromete con la comunidad, sus clientes y todos los grupos de interés a operar de manera sostenible y establecer políticas que cuiden el medio ambiente, la diversidad, la inclusión y el trabajo comunitario.
5. Sostenibilidad: Se crearán políticas y programas de sostenibilidad que busquen aportar al ODS 2 – Hambre cero, por medio de asociaciones con organizaciones benéficas locales para donar alimentos no vendidos a personas necesitadas, reduciendo así el desperdicio de alimentos y contribuyendo a aliviar la inseguridad alimentaria en Bogotá, el ODS 3 Salud y Bienestar, por medio de la promoción de opciones de alimentos saludables en el menú, proporcionando información nutricional clara. Además, podría ofrecer programas de bienestar a sus empleados, como pausas activas y asesoramiento de salud mental, el ODS 5 Igualdad de género, implementando políticas de igualdad de género en el lugar de trabajo, asegurando que todas las personas tengan igualdad de oportunidades y trato a través de programas de capacitación sobre diversidad e inclusión y el ODS 12 producción y consumo sostenible en Bogotá implementando prácticas de reducción de residuos, como el uso de envases biodegradables y la promoción de la

reutilización de envases. Además, podría reducir el consumo de plásticos de un solo uso eliminando gradualmente estos materiales en su operación.

6.5. Aspectos legales

En términos legales Veggie Go se regula por el decreto 3075 de 1997 expedido por el Ministerio de salud y protección social, el cual indica “Todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y aseguramiento de la calidad, el cual debe ser esencialmente preventivo y cubrir todas las etapas de procesamiento del alimento, desde la obtención de materias primas e insumos, hasta la distribución de productos terminados.

Por otra parte, se debe cumplir con la Ley 09 de 1979 del Código Sanitario Nacional, Resolución 2674 de 2013 y la Resolución 5109 de 2005. En donde se estipula que para crear un restaurante se debe tener un Plan de Saneamiento, Plan de capacitación continuo y permanente, certificación médica del personal que trabaja en el establecimiento, cumplir con las buenas práctica de manufactura que incluyen pisos en material sanitario, paredes continuas y de tonos claros, techo que eviten la acumulación de residuos y formación de hongos, recipientes con tapa para almacenamiento de residuos, suministro continuo de agua potable y acceso al alcantarillado y equipos y utensilios sanitarios y en buen estado. El personal manipulador de alimentos deberá contar con certificación médica en la cual conste su aptitud para manipular alimentos, seguir el procedimiento de higiene de manos, ejecutar procedimientos de limpieza y desinfección, utilizar uniforme completo de color claro y aplicar permanentemente las buenas prácticas de manufactura. Las materias primas deberán ser sometidas a un proceso de desinfección, almacenadas según las condiciones de temperatura requeridas y garantizar su rotación constante, así como cumplir con las normas de rotulado y etiquetado para el consumo humano.

Posteriormente se deberá inscribir el establecimiento ante la secretaria correspondiente de la ciudad de Bogotá y solicitar una visita técnica para solicitar la autorización sanitaria de la secretaria de salud de Bogotá y posteriormente garantizar la autorregulación de los requisitos anteriormente mencionados.

6.6. Estructura jurídica y tipo de sociedad

Veggie Go optará por una estructura societaria de sociedad por acciones simplificada (S.A.S) y su composición accionaria será repartida en dos paquetes de 50% a cargo de personas naturales y debidamente registrada en la cámara de comercio de Bogotá.

La razón social de la empresa será Veggie Go SAS, su domicilio principal estará ubicado en La floresta Bogotá Calle 102#68a- 36 y el término de la duración de la sociedad será de 30 años o hasta que lo declaren los accionistas.

6.7. Regímenes especiales

Teniendo en cuenta la importancia de operar bajo regímenes especiales y obtener certificaciones que respalden la calidad y la eficiencia de sus operaciones entre las opciones consideradas por Veggie Go, se destaca la posibilidad de obtener la certificación ISO 9001 como sistema de gestión de calidad. Optar por esta certificación implicaría que Veggie Go está comprometido con la excelencia en la calidad de sus productos y servicios.

Entre los beneficios de la certificación ISO 9001 se encuentra la mejora de la eficiencia ya que esta ayuda a optimizar los procesos internos, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa y a reducir costos y tiempos de producción al identificar y eliminar ineficiencias, también contribuye a la mejora de la calidad del producto lo que se traduciría en platos deliciosos y seguros para los consumidores. En consecuencia, los estándares de calidad más altos a menudo resultan en una mayor satisfacción del cliente. Los clientes satisfechos son más propensos a volver y a recomendar Veggie Go a otros.

Además de la certificación ISO 9001, Veggie Go puede considerar la incorporación de otros regímenes especiales y certificaciones de calidad que refuercen su compromiso con la sostenibilidad, la calidad de los alimentos y las prácticas comerciales éticas tales como la Certificación orgánica, aplicable en el caso de que Veggie Go migre completamente a productos orgánicos, que garantizaría que los ingredientes utilizados en la preparación de los platos sean cultivados sin el uso de pesticidas químicos u otros productos sintéticos. Esto resaltaría el compromiso de la empresa con la alimentación saludable y sostenible o la Certificación Vegana que asegura que los productos y platos ofrecidos no contengan

ingredientes de origen animal ni se utilicen en su preparación. Esto puede atraer a consumidores veganos y destacar la autenticidad de la oferta vegana.

Por otra parte podría implementarse la Certificación de Comercio Justo que garantiza que los proveedores de Veggie Go sigan prácticas éticas en la producción y distribución de ingredientes. Esto respalda la responsabilidad social y contribuye al bienestar de las comunidades productoras o certificaciones relacionadas con la sostenibilidad ambiental, como el uso eficiente de recursos, la gestión de residuos y la reducción de la huella de carbono lo que demuestra el compromiso de Veggie Go con la protección del medio ambiente.

Es importante seguir investigando los organismos de certificación reconocidos en Colombia para asegurar que las certificaciones que se seleccionen cumplan con los requisitos locales y estén alineadas con los estándares internacionales de calidad y sostenibilidad considerando las preferencias y necesidades específicas del mercado colombiano y del público objetivo de Veggie Go.

6.8. Presupuesto de personal y administrativo

El presupuesto de personal y administrativo es esencial para garantizar el funcionamiento eficiente de Veggie Go durante su primer año de operaciones. A continuación, se presenta una tabla que desglosa el presupuesto asignado para nóminas en las diferentes áreas clave de la empresa:

Tabla 242 - Presupuesto de personal y administrativo

NÓMINAS:	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 52.200.000,00
VENTAS:	\$ 34.800.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 229.680.000,00
TOTAL, NÓMINAS	\$ 316.680.000,00

Fuente: Elaboración propia

Este desglose muestra la asignación de recursos en áreas generales destinados a cubrir los salarios y compensaciones en áreas cruciales de Veggie Go, incluyendo la administración, ventas y producción/servicio. Estos fondos son esenciales para asegurar que el personal clave esté debidamente remunerado y motivado para contribuir al éxito continuo de la empresa durante su primer año de funcionamiento.

Para tener una visión resumida de la estructura del equipo administrativo de Veggie Go, se adjunta a continuación la Tabla 23, detallando los cargos, la cantidad de empleados por cargo, los sueldos mensuales y el costo total anual asociado a cada posición. Este desglose permite una evaluación rápida de la inversión en recursos humanos para el funcionamiento eficiente de la empresa. Cada posición desempeña un papel clave en áreas como la gestión general, producción, marketing, operaciones, servicio al cliente y aspectos legales y contables, contribuyendo al éxito integral de Veggie Go.

Tabla 25 – Presupuesto de nómina y personal administrativo

Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual	Total Anual
Gerente	1	\$4.350.000	\$52.200.000
Especialista en Marketing	1	\$2.900.000	\$34.800.000
Outsourcing (Representante legal)	1	\$208.333	\$2.500.0000
Outsourcing (Contador)	1	\$110.583	\$1.327.000
Cocineros	6	\$14.790.000	\$177.480.000
Especialista en Servicio al Cliente	2	\$2.900.000	\$34.800.000
Outsourcing (Domiciliarios)	1	\$1.450.000	\$17.400.000

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla proporciona una vista general de los cargos administrativos, la cantidad, los sueldos mensuales y los costos anuales asociados. Para obtener más detalles sobre los roles específicos y funciones de cada cargo, se puede referir al numeral 6.2 del documento.

En cuanto al modelo de contratación del personal administrativo, este se basa en la experiencia y habilidades requeridas para cada posición. Las contrataciones se realizarán considerando perfiles profesionales que se alineen con la filosofía y valores de Veggie Go. El proceso de selección incluirá evaluaciones de habilidades, entrevistas y referencias laborales para garantizar la idoneidad de cada miembro del equipo administrativo.

Además, se fomentará un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo para potenciar el rendimiento y la satisfacción laboral.

7. Aspectos Financieros

7.1. Objetivos financieros

Los objetivos financieros de Veggie Go incluyen una rentabilidad del 26.18% al implementar este plan de negocios, un crecimiento anual de ventas del 19% en promedio para los próximos 4 años, mayor eficiencia operativa con tecnificación y estandarización de procesos, expansión a nuevas ubicaciones, responsabilidad social corporativa y lograr las metas de sostenibilidad y mercadeo establecidas en este plan de negocios. Estos objetivos guían la estrategia financiera de la empresa, asegurando su crecimiento sostenible, rentabilidad y contribución a la comunidad.

7.2. Supuestos económicos para la simulación

Los supuestos económicos son la base de cualquier proyección financiera sólida. Los supuestos de Veggie Go se derivan de una evaluación cuidadosa de la estabilidad macroeconómica de Bogotá, Colombia, y la continua demanda de alimentos a base de plantas. Montenegro (2023) destaca que la industria de alimentos saludables a base de plantas en Colombia ha experimentado un crecimiento constante, con un mercado de proteína vegetal que aumentó en más de 80% en 2023. Estos datos respaldan la creencia de Veggie Go en la solidez del mercado. También se han tenido en cuenta las proyecciones macroeconómicas de Colombia con referencia a la inflación, que para el 2023 cerrará en 9.0%, para 2024 en 5.3% en 2025 4.1% y para 2026 en 3.9%. Bancolombia (2023).

7.3. Proyección de ventas

Las proyecciones de ventas de Veggie Go que se presentan en la Tabla 24 se basan en datos históricos de ventas de Veggie Go y análisis de mercado.

Tabla 264 – Proyecciones 2023-2027

AÑO	PROYECCIONES					
	2023		2024		2025	
VENTAS ANUALES	\$	959.460.000,0	\$	1.129.476.312,0	\$	1.332.059.183,3
COSTOS ANUALES	\$	189.321.400,0	\$	256.647.119,0	\$	360.800.679,4
MARGEN OPERATIVO	\$	770.138.600,0	\$	872.829.193,0	\$	971.258.503,9
		2026		2027		
		1.705.608.540,1	\$	2.356.929.273,3		
		557.038.725,7	\$	929.929.361,3		
		1.148.569.814,4	\$	1.426.999.912,0		

Fuente: Elaboración propia

Se espera un crecimiento anual del 8% para el 2023, respaldado por la tendencia creciente de la alimentación consciente y la salud (Montenegro, 2023). Para el 2024, se prevé un aumento del 12%, seguido de un crecimiento del 23% para el 2025 y un 33% para el 2026 como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 275. Crecimiento porcentual en ventas

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				
AÑO:	2023	2024	2025	2026
	8,0%	12,0%	23,0%	33,0%
	8,0%	12,0%	23,0%	33,0%
	8,0%	12,0%	23,0%	33,0%
	8,0%	12,0%	23,0%	33,0%
	8,0%	12,0%	23,0%	33,0%
	8,0%	12,0%	23,0%	33,0%
	8,0%	12,0%	23,0%	33,0%
	8,0%	12,0%	23,0%	33,0%
	8,0%	12,0%	23,0%	33,0%
	8,0%	12,0%	23,0%	33,0%

Fuente: Elaboración propia

Estas cifras reflejan la confianza en la capacidad de Veggie Go para capitalizar la creciente demanda de opciones alimentarias conscientes y saludables en el mercado. Además, al observar los costos anuales asociados, se muestra un aumento gradual a medida que la empresa expande sus operaciones. El margen operativo refleja la diferencia entre las ventas

y los costos, proporcionando una visión clara de la rentabilidad proyectada a lo largo del tiempo. Estas proyecciones respaldan la estrategia de crecimiento de Veggie Go y su posición sólida en el mercado de alimentos a base de plantas. Para obtener detalles más específicos, refiérase al Anexo 7.

7.4. Gastos de mercadeo

La asignación de recursos para actividades de marketing es esencial para el crecimiento y la conciencia de marca de Veggie Go y se presenta en la Tabla 26.

Tabla 286– Gastos de mercadeo

PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 70.000.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2023	\$ 73.500.000,00
2024	\$ 84.525.000,00
2025	\$ 105.656.250,00
2026	\$ 142.635.937,50

Fuente: Elaboración propia

En el año de inicio, se establece un presupuesto base de \$70,000,000 COP para el marketing mix. Se prevén aumentos graduales en el gasto publicitario anual, con asignaciones específicas para cada año subsiguiente: \$73,500,000 COP en 2023, \$84,525,000 COP en 2024, \$105,656,250 COP en 2025 y \$142,635,937.50 COP en 2026. Estos fondos se dirigirán estratégicamente a diversas iniciativas publicitarias, promocionales y de relaciones públicas con el objetivo de atraer nuevos clientes y fortalecer la lealtad de los clientes existentes. Refiérase al Anexo 7 para revisar más detalles.

7.5. Costos de producción

La proyección de costos de producción es un componente crítico de cualquier análisis financiero. Se han calculado los costos actuales de preparación de cada plato, considerando la calidad de los ingredientes y los métodos de cocina. Además, se ha tenido en cuenta la inflación esperada, que se estima en 2023 cerrará en 9.0%, para 2024 en 5.3% en 2025 4.1% y para 2026 en 3.9%. Bancolombia (2023).

La Tabla 27 muestra de manera detallada los costos asociados a cada producto ofrecido por Veggie Go. Cada fila representa un elemento del menú, incluyendo desde hamburguesas hasta platos corrientes, junto con las cantidades producidas, el costo unitario y los costos totales estimados.

Tabla 297 – Costos de cada producto o servicio

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO				
NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO		COSTOS TOTALES
Hamburguesas	8300	\$	3.000,00	\$ 24.900.000 13%
Perros Calientes	7000	\$	3.200,00	\$ 22.400.000 12%
Burritos	8000	\$	3.500,00	\$ 28.000.000 15%
Arepas Rellenas	6000	\$	2.000,00	\$ 12.000.000 6%
Mazorcadas	8100	\$	3.500,00	\$ 28.350.000 15%
Platos corrientes	7500	\$	3.300,00	\$ 24.750.000 13%
Salchipapa	4500	\$	2.700,00	\$ 12.150.000 6%
Acompañamientos	19000	\$	1.000,00	\$ 19.000.000 10%
Caldo de costilla	5400	\$	1.791,00	\$ 9.671.400 5%
Huevos en combo desayuno	5400	\$	1.500,00	\$ 8.100.000 4%
TOTAL		\$		\$ 189.321.400 100%

Fuente: Elaboración propia

Estos datos respaldan la planificación financiera de Veggie Go, permitiendo una gestión precisa de los costos de producción y asegurando una operación eficiente y sostenible en el tiempo. Refiérase al Anexo 7 para revisar más detalles.

7.6. Gastos administrativos

La gestión eficiente de los gastos administrativos es esencial para mantener la rentabilidad de Veggie Go. En la Tabla 28 se observa la distribución de los gastos administrativos de Veggie Go, desglosados por las áreas clave de la empresa. El valor total de las nóminas para el primer año de funcionamiento asciende a \$316.680.000,00. Este desglose incluye \$52.200.000,00 para el área administrativa, \$34.800.000,00 para el equipo de ventas y \$229.680.000,00 para el personal involucrado en la producción y servicio.

Tabla 308– Total nóminas

NÓMINAS:	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 52.200.000,00
VENTAS:	\$ 34.800.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 229.680.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 316.680.000,00

Fuente: Elaboración propia

La eficiente gestión de estos gastos es esencial para mantener la rentabilidad del negocio, y la información proporcionada respalda la planificación financiera al proporcionar una visión clara de cómo se asignan los recursos en cada área crucial de la operación de Veggie Go. Refiérase al Anexo 7 para revisar más detalles.

7.7. Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión de Veggie Go es una parte crucial de su estrategia para impulsar el crecimiento y el desarrollo del negocio. Para financiar estas inversiones, se ha planificado un enfoque equilibrado, aprovechando tanto el capital de los emprendedores, que contribuirán con \$300,000,000.00, como un préstamo bancario por un monto de \$188,018,600.00. Estos fondos serán destinados a respaldar la expansión de la empresa, abarcando costos operativos, nóminas, estrategias de marketing, y gastos fijos durante los primeros años de operación tal y como se presenta en la Tabla 29.

Tabla 319– Inversión total y necesidades de financiación

TOTAL INVERSIONES	\$ 71.600.000,00	
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	6,0	\$ 94.660.700,00
NÓMINAS	6,0	\$ 158.340.000,00
MARKETING MIX	12,0	\$ 70.000.000,00
GASTOS FIJOS	12,0	\$ 93.417.900,00
TOTAL		\$ 416.418.600,00
TOTAL INVERSIÓN		\$ 488.018.600,00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 300.000.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 188.018.600,00

TASA DE INTANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
32,00%		5			
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
AÑO	inicial	interés	amort	cuota	final
2022	\$ 188.018.600,0	\$ 60.165.952,0	\$ 20.005.541,9	\$ 80.171.493,9	\$ 188.018.600,0
2023	\$ 168.013.058,1	\$ 53.764.178,6	\$ 26.407.315,3	\$ 80.171.493,9	\$ 168.013.058,1
2024	\$ 141.605.742,7	\$ 45.313.837,7	\$ 34.857.656,2	\$ 80.171.493,9	\$ 141.605.742,7
2025	\$ 106.748.086,5	\$ 34.159.387,7	\$ 46.012.106,2	\$ 80.171.493,9	\$ 106.748.086,5
2026	\$ 60.735.980,2	\$ 19.435.513,7	\$ 60.735.980,2	\$ 80.171.493,9	\$ 60.735.980,2
					0,0

Fuente: Elaboración propia

Allí se detalla la distribución de estos fondos a lo largo de un período de cinco años, considerando tasas de interés anuales y amortizaciones. Esta planificación financiera cuidadosamente estructurada refleja el compromiso de Veggie Go con el éxito sostenible a largo plazo, proporcionando los recursos necesarios para impulsar sus operaciones y consolidar su posición en el mercado. Refiérase al Anexo 7 para revisar más detalles.

7.8. Estados financieros, Indicadores de rentabilidad y evaluación financiera

El análisis de los estados financieros de Veggie Go refleja un panorama sólido y prometedor. Durante los años proyectados, la empresa experimenta un crecimiento constante en ventas, con tasas anuales significativas, lo que indica una creciente demanda de sus productos basados en plantas. La rentabilidad, con un objetivo del 31.11%, demuestra un enfoque en la eficiencia operativa y el retorno de inversión. Además, la empresa mantiene un margen de contribución promedio ponderado de \$10,772.32, señalando una saludable relación entre ingresos y costos variables.

En cuanto al flujo de caja, se proyecta que Veggie Go generará flujos positivos cada año, lo que respalda su capacidad para financiar sus operaciones y expansiones futuras. El valor presente neto (VPN) del proyecto es significativo, aportando \$ 202.726.741,43 de valor. La tasa interna de retorno (TIR) del 31.11% es atractiva y supera las tasas de interés típicas. El período de recuperación de 3.55 años indica una rápida recuperación de la inversión inicial.

Tabla 320– Evaluación financiera y punto de equilibrio

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
	-\$488.018.600,00	\$59.715.070,24	\$206.593.206,88	\$254.797.469,38	\$306.217.757,83	\$408.927.562,20
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 202.726.741,43				
TASA INTERNA DE RETORNO =		31,11%				
PERIODO DE RECUPERACIÓN:		3,53 AÑOS				

Fuente: Elaboración propia

En conjunto, estos indicadores financieros sugieren que Veggie Go es una empresa financiera y operativamente sólida, bien posicionada para un crecimiento sostenible y rentable en la industria de alimentos a base de plantas.

8. Enfoque hacia la Sostenibilidad

El enfoque hacia la sostenibilidad es fundamental en el modelo de negocio y operación de Veggie Go, guiado por el firme compromiso de contribuir al bienestar de las personas,

el medio ambiente y la comunidad en general. A continuación, destacamos los elementos clave que justifican la sostenibilidad en cada dimensión, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Tabla 331– Dimensión social, ambiental, económica y de gobernanza

DIMENSIÓN	ODS IMPACTADO
DIMENSIÓN SOCIAL	<p>ODS 3: Salud y Bienestar Veggie Go promueve una alimentación saludable y consciente, ofreciendo opciones a base de plantas que satisfacen las necesidades y preferencias de un público diverso, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los clientes.</p>
	<p>ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico Se fomenta un ambiente laboral respetuoso, inclusivo y seguro para el equipo de Veggie Go. Además, el crecimiento sostenible implica la creación de nuevos puestos de trabajo en la comunidad, contribuyendo al desarrollo económico local.</p>
	<p>ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos Veggie Go se asocia con iniciativas locales y grupos activistas que promueven estilos de alimentación basados en plantas, fortaleciendo alianzas para promover estilos de vida saludables y sostenibles.</p>
DIMENSIÓN AMBIENTAL	<p>ODS 12: Producción y Consumo Responsables La empresa se compromete a utilizar de manera responsable los recursos naturales, minimizando el consumo de agua, energía y materiales, así como reduciendo los residuos generados en sus operaciones.</p>
	<p>ODS 13: Acción por el Clima Veggie Go reduce la huella de carbono asociada al transporte de insumos y utiliza envases biodegradables y compostables, contribuyendo a la acción global contra el cambio climático.</p>
	<p>ODS 1: Fin de la Pobreza El fomento a proveedores locales y la generación de empleo contribuyen al desarrollo económico local, apoyando indirectamente el objetivo de erradicar la pobreza.</p>

DIMENSIÓN ECONÓMICA	ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura Veggie Go busca maximizar la eficiencia en sus procesos de producción y distribución para optimizar los costos operativos, promoviendo la innovación en la industria alimentaria.
DIMENSIÓN DE GOBERNANZA	ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas Veggie Go demuestra su compromiso con la transparencia y la responsabilidad mediante un enfoque integral en sus operaciones. Se adhiere a todas las regulaciones y normativas aplicables, garantizando que todas las actividades sean realizadas de manera ética y conforme a la ley.
	ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos La alta dirección y el equipo de Veggie Go están comprometidos con la sostenibilidad como parte esencial de la estrategia y toma de decisiones del negocio. La empresa establece indicadores de desempeño relacionados con la sostenibilidad y realiza evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora, fortaleciendo su enfoque hacia la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia

La sostenibilidad no solo es un compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sino también un horizonte más amplio que Veggie Go se propone alcanzar. Con el firme objetivo de ser carbono neutral, la empresa busca no solo minimizar su huella de carbono sino compensar las emisiones restantes mediante diversas iniciativas como la implementación de prácticas ecoeficientes en sus procesos, la investigación e inversión en proyectos de energías renovables y la participación en programas ambientales.

Al ofrecer alimentos a base de plantas, la empresa aborda directamente diversas fuentes de emisiones asociadas a la producción y consumo de alimentos convencionales. Aquí se detallan cómo las características específicas de los alimentos a base de plantas contribuyen a este objetivo:

- **Menor Huella de Carbono en la Producción:** La producción de alimentos a base de plantas tiende a generar menos emisiones de gases de efecto invernadero en comparación con los productos de origen animal. Al centrarse en ingredientes vegetales, Veggie Go contribuye directamente a la reducción de emisiones asociadas a la agricultura y la ganadería.
- **Eficiencia en el Uso de Recursos:** Los alimentos a base de plantas generalmente requieren menos recursos naturales, como agua y tierra, en comparación con la producción de carne y productos lácteos. Al promover una dieta basada en plantas, Veggie Go participa en la conservación de recursos escasos y reduce las emisiones relacionadas con la agricultura intensiva.
- **Menor Impacto en la Deforestación:** La producción de carne, especialmente la ganadería extensiva, está vinculada a la deforestación. Al centrarse en opciones basadas en plantas, Veggie Go contribuye a la preservación de los bosques al reducir la demanda de tierras para la cría de animales.
- **Promoción de Prácticas Agrícolas Sostenibles:** La preferencia por ingredientes vegetales locales fomenta prácticas agrícolas sostenibles, reduciendo la necesidad de extensas mono culturas y el uso intensivo de químicos agrícolas.
- **Educación sobre Hábitos Alimenticios Sostenibles:** Al educar a sus clientes sobre los beneficios ambientales de una dieta basada en plantas, Veggie Go no solo satisface sus necesidades gastronómicas, sino que también contribuye a la conciencia general sobre la relación entre las elecciones alimenticias y el cambio climático.

A través de estas acciones, Veggie Go no solo busca minimizar su impacto ambiental, sino que se convierte en un agente activo en la lucha contra el cambio climático. Al ofrecer alternativas sostenibles y adoptar prácticas ecoeficientes en sus operaciones, la empresa se destaca como un actor clave en la construcción de un futuro más verde y sostenible. Este compromiso no solo refuerza su posición como líder en la industria de alimentos a base de plantas, sino que también sirve como inspiración para otras empresas, demostrando que es posible prosperar mientras se aborda activamente el desafío climático.

9. Conclusiones

-La propuesta de Veggie Go es relevante en un contexto marcado por la creciente conciencia ambiental y la búsqueda de opciones alimenticias saludables. La idea de negocio, concebida como respuesta a las carencias identificadas en el mercado, se erige como un faro de cambio en la oferta de comida a base de plantas en Bogotá. La necesidad de un modelo de negocio sostenible se articula a través del lienzo desarrollado por EAN Impacta, proporcionando una guía clara para la creación de una microempresa de entrega a domicilio ágil y flexible. Los objetivos empresariales, establecen metas a corto, mediano y largo plazo y abarcan desde la consolidación en el mercado local hasta la expansión nacional, evidenciando una visión ambiciosa y sustentable. El análisis del estado actual del negocio revela un crecimiento significativo, pero subraya la necesidad de formalización y estructuración. Veggie Go se presenta como un proyecto que no solo busca satisfacer necesidades alimenticias sino también contribuir positivamente al entorno y la comunidad, promoviendo un cambio hacia hábitos de vida más saludables y sostenibles.

-La diversidad y calidad de la oferta de Veggie Go, respaldadas por un mapa de sistema de negocio integral, revelan un enfoque sólido y bien estructurado hacia la alimentación saludable basada en plantas. El análisis del mercado realizado refuerza la posición estratégica de Veggie Go, aprovechando las crecientes tendencias hacia una alimentación consciente y sostenible. La demanda en América Latina, en particular en Colombia, muestra un aumento constante, presentando oportunidades significativas para Veggie Go en este entorno de cambio de paradigma alimenticio. Los datos financieros y de inversión revelan una planificación meticulosa y una sólida evaluación de la viabilidad del proyecto. La inversión inicial y los costos operativos están cuidadosamente calculados, y las proyecciones de ventas y rentabilidad indican un negocio potencialmente sólido y rentable.

-La atención a la sostenibilidad, combinada con una estrategia de marketing eficaz, puede contribuir al éxito a largo plazo del restaurante en el mercado emergente de la alimentación vegana en Colombia. Además, Veggie Go se destaca al ofrecer alternativas veganas en el mercado de Bogotá que ha experimentado un crecimiento notable en la demanda de opciones de alimentación saludable y sostenible.

-Veggie Go presenta una sólida viabilidad en el mercado de comida saludable a base de plantas en Bogotá, respaldada por un análisis de Porter que indica un poder de negociación de proveedores bajo que permite a Veggie Go tener una posición sólida debido a la diversidad de proveedores y la disponibilidad de sustitutos. La capacidad de producción interna refuerza esta posición al reducir la dependencia externa y mitigar riesgos. Existe un poder de negociación de clientes moderado ya que a pesar de la competencia, la estrategia centrada en la entrega a domicilio, precios asequibles y diversidad de productos crea lealtad entre los clientes. La amenaza de nuevos competidores es una consideración, pero las barreras de entrada como la inversión inicial, la logística y la reputación de marca actúan como mitigantes. El análisis de productos sustitutos revela la presencia de opciones como la comida vegetariana casera y restaurantes tradicionales con opciones basadas en plantas. La diferenciación a través de calidad, sostenibilidad e innovación es esencial para mantener la ventaja competitiva. En cuanto a la intensidad de la rivalidad, a pesar de la competencia moderada, Veggie Go destaca mediante la diferenciación, la innovación y la oferta de servicios a domicilio. La empresa debe mantener su enfoque en calidad, sostenibilidad, innovación y adaptación a las tendencias del mercado para consolidar y fortalecer su posición competitiva. La estrategia de negocio, centrada en servicios a domicilio y cocinas ocultas, junto con su distintivo enfoque en la sostenibilidad, le proporciona a Veggie Go una ventaja competitiva que puede ser aprovechada para el crecimiento continuo en el mercado de Bogotá.

-La validación e investigación de mercado desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y lanzamiento de Veggie Go. Esta etapa involucró un análisis exhaustivo del cliente, evaluando sus necesidades y preferencias para asegurar que se cumplan sus expectativas de manera efectiva. También se incluyó un estudio piloto en el mercado para probar la viabilidad y aceptación del modelo de negocio propuesto.

En cuanto al modelo de negocio y propuesta de valor, Veggie Go pretende ofrecer una propuesta integral a través de redes sociales, plataformas de entrega a domicilio y su sitio web. La cadena de suministro, desde proveedores hasta la entrega final, se enfoca en la sostenibilidad y la calidad de los ingredientes. Este modelo, respaldado por expertos en cocina y nutrición, busca brindar una experiencia rápida y eficiente a los clientes.

-El análisis detallado de los clientes identificó tres segmentos clave: deportistas, ambientalistas y vegetarianos/veganos. Los mapas de empatía y la investigación demográfica, psicográfica y de comportamiento permitieron comprender a fondo las necesidades y preferencias de cada grupo. Esta información fue esencial para adaptar la propuesta de valor y ofrecer experiencias más personalizadas.

La propuesta de valor se basa en un enfoque balanceado y saludable de la alimentación a base de plantas, respaldado por profesionales en medicina y nutrición vegetariana. La validación de la propuesta de valor se llevó a cabo mediante entrevistas, encuestas y la participación de diversos actores, confirmando la aceptación y viabilidad técnica, comercial, empresarial y de sostenibilidad del proyecto.

-El estudio piloto de mercado evaluó la percepción de los usuarios mediante análisis de calificaciones y recomendaciones. La mayoría de los usuarios expresaron satisfacción, destacando la calidad de la comida y la atención al cliente. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la puntualidad en la entrega y la calidad de los

ingredientes. La información recopilada permitirá tomar decisiones informadas para mejorar la propuesta de valor y satisfacer aún más las necesidades de los clientes.

- Se ha delineado de manera integral la estrategia y el plan de introducción de mercado para Veggie Go en la ciudad de Bogotá. Desde la presentación de objetivos de mercadeo hasta la asignación detallada de recursos en el presupuesto de la mezcla de mercadeo, el enfoque de Veggie Go abarca diversos aspectos para consolidarse como un referente en la oferta de comida saludable a base de plantas. La visión estratégica de la empresa se refleja en su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente. Los objetivos trazados buscan no solo posicionar la marca, sino también expandir su alcance, establecer alianzas sostenibles y fomentar la participación activa en la comunidad.

-Las estrategias de mercadeo, producto y servicio, distribución, precio, y promoción y comunicación se entrelazan para formar un plan coherente y adaptativo. Desde la diferenciación de la marca hasta la innovación continua en productos, la diversificación de canales de distribución y la promoción efectiva, cada componente contribuye a la narrativa general de Veggie Go como una empresa comprometida con la excelencia y la responsabilidad social. El presupuesto asignado de 70'000.000 COP se distribuye estratégicamente para respaldar estas iniciativas, desde la inversión en marketing digital hasta la participación en eventos en vivo, mostrando una planificación financiera cuidadosa y alineada con los objetivos establecidos.

-En cuanto a los aspectos técnicos se han bordado diversos elementos cruciales para el funcionamiento eficiente y exitoso del negocio. La elección estratégica de Bogotá como ubicación principal se basa en factores geográficos, sociales, económicos y tecnológicos. La ciudad ofrece una población significativa, una economía sólida, infraestructura desarrollada y una creciente conciencia sobre temas relacionados con la salud y la

sostenibilidad. Las localidades específicas de Chapinero, Suba y Usaquén se seleccionaron considerando factores como la densidad poblacional, acceso a servicios y la demanda potencial. Los objetivos de producción se centran en la eficiencia, calidad y diversificación constante del menú. Veggie Go se compromete a utilizar ingredientes frescos, implementar protocolos estrictos de higiene y seguridad alimentaria, y buscar la innovación continua en la presentación de los platos. En cuanto a la prestación del servicio, la empresa se esfuerza por ofrecer un servicio al cliente personalizado, cumplir con tiempos de entrega eficientes y estar atenta a las preferencias y solicitudes específicas de los clientes.

Las fichas técnicas detalladas en los anexos proporcionan información esencial sobre cada producto, desde la lista de ingredientes hasta las especificaciones nutricionales. Esto garantiza transparencia y ayuda a los clientes a tomar decisiones informadas.

Se ha diseñado una capacidad instalada sólida, apoyada por un diseño de cocina eficiente, personal altamente capacitado, tecnología de vanguardia y horarios de operación estratégicamente planificados. El diseño cuidadoso de la cocina, con estaciones de trabajo óptimas, elección de equipamiento especializado y una atención meticulosa a la seguridad y bienestar del personal, demuestra un compromiso firme con la excelencia operativa. La flexibilidad incorporada en la infraestructura permite a Veggie Go adaptarse rápidamente a las fluctuaciones en la demanda y explorar nuevas oportunidades sin comprometer la calidad.

Además, los horarios de operación extendidos, que cubren prácticamente todo el día y se ajustan a las preferencias de los clientes, ofrecen una ventaja competitiva al brindar acceso constante a los productos de Veggie Go. Este enfoque estratégico no solo satisface las necesidades de los clientes en diferentes momentos del día, desde el desayuno hasta la cena, sino que también posiciona a Veggie Go como una opción conveniente y accesible para aquellos que buscan opciones de alimentos a base de plantas en cualquier momento.

-El modelo de gestión integral se basa en principios clave como eficiencia, calidad, sostenibilidad y mejora continua. La empresa debe implementar controles de calidad rigurosos, gestión eficiente de inventarios, operaciones optimizadas y prácticas sostenibles en todo el proceso productivo.

La incorporación de un aval nutricional y médico refuerza el compromiso de Veggie Go con la salud y el bienestar de sus clientes, garantizando que sus productos cumplen con estándares nutricionales adecuados. Además la empresa demuestra un enfoque proactivo en la innovación y la mejora continua a través de procesos de investigación y desarrollo. Se destacan la investigación de mercado, el desarrollo de nuevos platos, la evaluación nutricional y la búsqueda de prácticas más sostenibles.

-El presupuesto de producción se presenta como una herramienta fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera de Veggie Go. Se realiza una cuidadosa planificación de costos, considerando materias primas, insumos, personal, energía y servicios, mantenimiento, y capacitación y desarrollo. El presupuesto de infraestructura refleja la inversión en instalaciones físicas y tecnológicas, asegurando que el local de producción, equipos de cocina, infraestructura tecnológica y otros elementos estén en óptimas condiciones y cumplan con los estándares requeridos.

-La estructura organizativa y legal de Veggie Go se configura como un sólido cimiento para alcanzar sus objetivos estratégicos. La empresa se ha propuesto contribuir a la salud y la conservación del medio ambiente a través de la oferta de alimentos a base de plantas en Bogotá, respaldada por una misión y visión claramente definidas. La estructura organizacional, con sus departamentos funcionales y perfiles específicos, demuestra una planificación detallada para la gestión eficiente de las distintas áreas de la empresa. Se establecen roles y responsabilidades, garantizando una jerarquía clara y una comunicación efectiva entre los equipos.

-Los factores clave de la gestión del talento humano reflejan el compromiso de Veggie Go con la atracción, desarrollo y retención del personal calificado. La empresa busca crear un ambiente laboral inclusivo, fomentar el crecimiento personal y profesional, y promover la salud mental y el bienestar de sus empleados.

-En términos legales, Veggie Go se adhiere a las regulaciones pertinentes, asegurando el cumplimiento de normativas como el decreto 3075 de 1997, la Ley 09 de 1979 y otras disposiciones relacionadas con la seguridad alimentaria y la calidad de los productos. El esquema de gobierno corporativo se orienta hacia la transparencia, la responsabilidad social y ambiental, con la creación de políticas y programas que contribuyan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La elección de una estructura societaria de sociedad por acciones simplificada (S.A.S) y la distribución accionaria equitativa refuerzan el compromiso con la participación y la responsabilidad compartida.

La consideración de certificaciones como ISO 9001, Certificación Orgánica y Certificación Vegana evidencia el compromiso de Veggie Go con la calidad, sostenibilidad y ética en sus operaciones. Estas certificaciones no solo respaldarán la excelencia en la producción, sino que también pueden diferenciar a Veggie Go en el mercado, atrayendo a consumidores conscientes y fortaleciendo la reputación de la empresa.

-Los aspectos financieros de Veggie Go han sido detalladamente analizados y planificados para asegurar un crecimiento sostenible y rentable. Los objetivos financieros establecidos, como una rentabilidad del 26.18% y un crecimiento anual de ventas del 19%, proporcionan una guía clara para la estrategia financiera de la empresa. Estos objetivos se apoyan en supuestos económicos fundamentados en la estabilidad macroeconómica de Bogotá y el creciente interés en alimentos a base de plantas.

Las proyecciones de ventas reflejan la confianza en la creciente demanda del mercado por opciones conscientes y saludables. Los gastos de marketing, costos de producción y gastos administrativos se han detallado cuidadosamente, respaldando la eficiente asignación de recursos y la rentabilidad del negocio.

El presupuesto de inversión se estructura de manera equilibrada, combinando el capital de los emprendedores con un préstamo bancario para respaldar la expansión y operaciones iniciales. Este enfoque estratégico demuestra la planificación cuidadosa para el crecimiento y desarrollo a largo plazo.

El análisis de los estados financieros y los indicadores de rentabilidad revela la salud financiera de Veggie Go. Con tasas de crecimiento constantes en ventas, rentabilidad sólida, flujos de efectivo positivos e indicadores como el VPN, la TIR y el período de recuperación, la empresa se posiciona como una inversión atractiva y con un potencial significativo.

- El enfoque hacia la sostenibilidad se erige como un pilar fundamental en el modelo de negocio y operación de Veggie Go, impulsado por un compromiso inquebrantable de contribuir al bienestar de las personas, el medio ambiente y la comunidad en general. La integración de los principios de sostenibilidad en cada dimensión de su operación se alinea de manera destacada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, evidenciando un compromiso tangible con metas globales cruciales. Desde la promoción de una alimentación saludable hasta la generación de empleo y el compromiso con la transparencia, cada acción de la empresa contribuye a metas específicas de desarrollo sostenible.

No obstante, la sostenibilidad para Veggie Go va más allá de cumplir con los ODS; la empresa se ha propuesto alcanzar la neutralidad de carbono como un horizonte más amplio. Al ofrecer alimentos a base de plantas, Veggie Go contribuye significativamente a la búsqueda de la neutralidad de carbono. Reducir la huella de carbono en la producción, optimizar el uso de recursos, combatir la deforestación y promover prácticas agrícolas

sostenibles son algunas de las formas en que la empresa aborda directamente las emisiones asociadas a la producción y consumo de alimentos convencionales.

Además, al educar a los clientes sobre los beneficios ambientales de una dieta basada en plantas, Veggie Go va más allá de ser un proveedor de alimentos y se convierte en un defensor de hábitos alimenticios sostenibles. Este compromiso establece un estándar elevado, inspirando a otras empresas a seguir su ejemplo y contribuir colectivamente a la construcción de un futuro más sostenible. Veggie Go demuestra que es posible prosperar económicamente mientras se aborda de manera activa y efectiva el desafío climático.

-El plan de negocios de Veggie Go es una propuesta sólida y sostenible que se fundamenta en una cuidadosa investigación del mercado y de los clientes, así como en un enfoque responsable y comprometido con la sostenibilidad. Con un equipo altamente capacitado y un enfoque centrado en la satisfacción del cliente, Veggie Go está preparado para convertirse en un referente en la oferta de alimentos saludables y sostenibles en la ciudad de Bogotá.

10. Referencias

- Al-Shaar, L., Satija, A., Wang, D. D., Rimm, E. B., Smith-Warner, S. A., Stampfer, M. J., Hu, F. B., & Willett, W. C. (2020). Red meat intake and risk of coronary heart disease among US men: prospective cohort study. *BMJ (Clinical research ed.)*, 371, m4141. <https://doi.org/10.1136/bmj.m4141>
- Biobank study. *European journal of nutrition*, 61(5), 2543–2553. <https://doi.org/10.1007/s00394-022-02807-0>
- Congreso de Colombia. (1979). Ley 09 de 1979 del Código Sanitario Nacional. *Diario Oficial No. 35.117 de 24 de enero de 1979*.
- Corabastos., (2023). Boletín diario de precios. Recuperado de: <https://boletin.precioscorabastos.com.co/wp-content/uploads/2023/09/Boletin-29septiembre2023.pdf>
- Delgado, A., (2023). ¿Sigue la oferta vegetariana y vegana en auge? Análisis y resultados. *Revista La Barra*. Recuperado de: <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/sigue-la-oferta-vegetariana-y-vegana-en-auge-analisis-y-resultados>
- El Tiempo. (2022). Tres ofertas de comida vegana en Bogotá. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/tres-interesantes-ofertas-de-restaurantes-veganos-en-bogota-714432>
- EMR., (n.d.). Mercado Latinoamericano de Comida Vegana, Informe, Análisis 2023-2028. Informed de Expertos. Recuperado de: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-comida-vegana>
- Estrada, R. C., (2022). Consumo de productos basados en proteína vegetal crecerá 14% a 2035 en Latam. *Diario La República*. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/consumo/consumo-de-productos-basados-en-proteina-vegetal-crecera-14-a-2035-en-latam-3438514>

Euromonitor., (2019). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019. Recuperado de: https://go.euromonitor.com/white-paper-EC_2019-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2019.html

Euromonitor International., (2019). Consumer Lifestyles in Colombia. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-colombia/report>

Euromonitor (2021). Consumer Foodservice in Colombia. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/478507339/Consumer-Foodservice-in-Colombia#>

Euromonitor., (2023). Top 10 Global Consumer Trends 2023. Recuperado de: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2023-Top-10-Global->

Euromonitor (2023). Consumer Foodservice in Colombia. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-in-colombia/report>

Farvid, M. S., Sidahmed, E., Spence, N. D., Mante Angua, K., Rosner, B. A., & Barnett, J. B. (2021). Consumption of red meat and processed meat and cancer incidence: a systematic review and meta-analysis of prospective studies. *European journal of epidemiology*, 36(9), 937–951. <https://doi.org/10.1007/s10654-021-00741-9>

Gómez Moreno, J. E. (2018). Las plazas distritales de mercado en Bogotá: una mirada de la inseguridad alimentaria y el consumo de alimentos en la localidad de barrios unidos. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*. <https://doi.org/10.15332/22484914.4859>

Grupo Bancolombia. (2023). Resumen - Actualización de proyecciones económicas para Colombia – Julio 2023. Recuperado de:

https://connections.grupobancolombia.com/files/basic/anonymous/api/library/d79759b7-d193-4c70-9fbd-063f6c641d89/document/2e43a442-2ed3-44cf-8cf9-80b3ff4f68fd/media?_ga=2.148254197.352019980.1696127972-1352944482.1696127972&_gl=1*1296y9s*_ga*MTM1Mjk0NDQ0Mi4xNjk2MTI3OTcy*_ga_GVYK05G3HJ*MTY5NjEyNzk3My4xLjAuMTY5NjEyNzk3My42MC4wLjA.

Happycow. (n.d.). Lugares con más opciones veganas en latam. Veganuary & Happycow, Retrieved October 1, 2023, Recuperado de: https://veganuary.com/wp-content/uploads/2022/10/HappyCow-y-Veganuary_Estudio-Latam-2.pdf.

IDPAC Bogotá., (2018). Bogotá Vegana: aquí encontrará la ruta de restaurantes y supermercados. Instituto Distrital de La Participación Y Acción Comunal. Recuperado de: <https://www.participacionbogota.gov.co/bogota-vegana-aqui-encontrara-la-ruta-de-restaurantes-y-supermercados>

James R. J., Jerry S. Jr., Animal Agriculture Waste Management Practices. (1999). GAO. Recuperado de: <https://www.gao.gov/assets/rced-99-205.pdf>

Khodayari, S., Sadeghi, O., Safabakhsh, M., & Mozaffari-Khosravi, H. (2022). Meat consumption and the risk of general and central obesity: the Shahedieh study. BMC research notes, 15(1), 339. <https://doi.org/10.1186/s13104-022-06235-5>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). "Principios de Marketing." Pearson Educación.

La nota económica., (2023). Consumo de comida vegetariana y vegana creció 158% y 433%, respectivamente, en el primer semestre del año. Recuperado de: <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/consumo-de-comida-vegetariana-y-vegana-crecio-158-y-433-respectivamente-en-el-primer-semestre-del-ano/>

Margulis, S. (2004). Causes of Deforestation of the Brazilian Amazon. The World Bank, Recuperado de: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/758171468768828889/pdf/277150PAPER0wbwp0no1022.pdf>

- Mekonnen, M. M., & Hoekstra, A. Y. (2011). The green, blue and grey water footprint of crops and derived crop products. *Hydrology and Earth System Sciences*, 15(5), 1577–1600. <https://doi.org/10.5194/hess-15-1577-2011>
- Minasyan, K. (2019). Overview water use in livestock production systems and supply chains Summary of the Guidelines for assessment. Recuperado de: <https://www.fao.org/3/ca6649en/ca6649en.pdf>
- Ministerio de Salud de Colombia. (1997). Decreto 3075. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* No. 43.205 de 31 de diciembre de 1997.
- Ministerio de Salud de Colombia. (2013). Resolución 2674 de 2013. *Diario Oficial* No. 48.919 de 22 de julio de 2013.
- Ministerio de la Protección Social. (2005). Resolución 5109 de 2005. *Diario Oficial* No. 46.150.
- Montenegro, L.G. (2023). Mercado plant based despunta en Colombia: crecerá más de 80% en 2023. *Goula*. Recuperado de: <https://goula.lat/mercado-plant-based-despunta-en-colombia-crecera-mas-de-80-en-2023/>
- Nueva ISO 9001:2015., (2020). ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- Rojas, M. R., (2023). Boletín de abastecimiento marzo 2023. Observatorio de desarrollo económico Bogotá. Recuperado de: https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/boletin_abastecimiento_no_108.pdf

Schwingshackl, L., Hoffmann, G., Lampousi, A. M., Knüppel, S., Iqbal, K., Schwedhelm, C., Bechthold, A., Schlesinger, S., & Boeing, H. (2017). Food groups and risk of type 2 diabetes mellitus: a systematic review and meta-analysis of prospective studies. *European journal of epidemiology*, 32(5), 363–375.
<https://doi.org/10.1007/s10654-017-0246-y>

Secretaria de Salud de Bogotá. (2023). Auto regulación, Salud capital. Consultada el 18 de mayo del 2023 en: <http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/restaurantes>

Solomon, M. R. (2018). "Consumer Behavior: Buying, Having, and Being." Pearson.

Unece. Methane Management, (n.d.). Unece.org. Recuperado de:
<https://unece.org/sustainable-energy/methane-management>

Wang, M., Ma, H., Song, Q., Zhou, T., Hu, Y., Heianza, Y., Manson, J. E., & Qi, L. (2022). Red meat consumption and all-cause and cardiovascular mortality: results from the UK

11. Anexos

[Anexo 1.](#) Autoevaluación Fuerzas de Porter

[Anexo 2.](#) Encuestas segmentos

[Anexo 4.](#) Fichas técnicas de productos

[Anexo 5.](#) Reviews Facebook

[Anexo 6.](#) Análisis Reviews

[Anexo 7.](#) Simulador financiero simplificado Veggie Go

[Anexo 8.](#) Entrevista a aliado estratégico

[Anexo 9.](#) Entrevista cliente potencial

[Anexo 11.](#) Entrevista cliente potencial 2

[Anexo 12.](#) Entrevista empresario 1. Meeting recording

[Anexo 13.](#) Entrevista empresario 2. Meeting recording

[Anexo 14.](#) Entrevista experto en sostenibilidad

[Anexo 15.](#) Entrevista experto técnico

[Anexo 16.](#) Formato de entrevista Aliado clave

[Anexo 17.](#) Formato de entrevista Cliente potencial

[Anexo 18.](#) Formato de entrevista Empresario

[Anexo 19.](#) Formato de entrevista Experto técnico

[Anexo 20.](#) Formato de entrevista Experto en sostenibilidad