

DEFINICIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO: “RIO  
VERDE”, RESTAURANTE DE COMIDA VEGETARIANA Y VEGANA EN EL  
MUNICIPIO DE RIONEGRO

JUAN CARLOS LONDOÑO MUÑOZ

Estudiante Administración de Empresas

PROYECTO DE GRADO

DEFINICIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO DE UN  
RESTAURANTE DE COMIDA VEGETARIANA Y VEGANA “RIO VERDE” EN  
EL MUNICIPIO DE RIONEGRO

JUAN CARLOS LONDOÑO MUÑOZ

Estudiante Administración de Empresas

ASESORA:

María Luisa Villalba Morales

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

Rionegro - Antioquia

2019

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>OBJETIVOS</b> .....	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
<b>DEFINICIÓN DEL PRODUCTO</b> .....	10
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA</b> .....	12
MISIÓN. ....	12
VISIÓN.....	12
FILOSOFÍA.....	12
VALORES ORGANIZACIONALES.....	13
<b>MODELO DE NEGOCIO</b> .....	14
MODELO CANVAS.....	14
ANÁLISIS INTERNO.....	20
ANÁLISIS DOFA CRUZADO.....	22
<b>PLAN DE MERCADO</b> .....	25
CONTEXTO .....	25
ANÁLISIS DEL MERCADO .....	29
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	40
PLAN ESTRATÉGICO.....	40
PLAN OPERATIVO.....	43
<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b> .....	45
<b>CONCLUSIONES</b> .....	52
<b>BIBLIOGRAFÍAS</b> .....	¡Error! Marcador no definido.

### LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO .....	19
Ilustración 2 MATRIZ DE IMPACTO PARA LA MARCA RIO VERDE .....	22
Ilustración 3 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADA PARA LA MARCA RIO VERDE .....	24
Ilustración 4: DISTRIBUCIÓN DE EDADES DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA. ....	34
Ilustración 5 DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL DE INGRESOS DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA. ....	35
Ilustración 6: TIPO DE ALIMENTACIÓN HABITUAL DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA. ....	36
Ilustración 7: FRECUENCIA DE CONSUMO DE ALIMENTOS FUERA DEL HOGAR. 36	
Ilustración 8: FRECUENCIA DE CONSUMO DE CARNE EN LA POBLACIÓN ESTUDIADA.....	37
Ilustración 9: DISPOSICIÓN DE VISITA A UN RESTAURANTE VEGANO POR PARTE DE LA POBLACIÓN MUESTRA. ....	38
Ilustración 10 DIAGRAMA DE FLUJOS DE INGRESOS DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	50

### LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: TABLA DETALLE DEL CUESTIONARIO ELABORADO.....	31
Tabla 2: DETALLE DE VARIABLES PARA EL CALCULO DE MUESTRA POBLACIONAL A ENCUESTAR .....	32
Tabla 3 PLAN ESTRATÉGICO DEL MODELO DE NEGOCIO RIO VERDE.....	41
Tabla 4 PLAN OPERATIVO ANUAL RIOVERDE .....	43
Tabla 5 VARIABLES DE APALANCAMIENTO FINANCIERO .....	49
Tabla 6 TABLA DE AMORTIZACIÓN DE DEUDA.....	49
Tabla 7 INDICADORES FINANCIEROS .....	51

## **RESUMEN**

El presente trabajo busca evaluar una alternativa de solución a la problemática de mercado identificada, en los municipios que conforman el oriente cercano de Antioquia; en los cuales se ha identificado que los requerimientos alimentarios de la población vegetariana y vegana actualmente se encuentran insatisfechos. Lo cual pone de manifiesto la necesidad proponer un modelo de negocio sustentable, que dé solución a las necesidades de dicha población.

*Palabras Clave:* Plan de Negocio, Veganismo, Vegetarianismo, Alimentación Sana.

## **ABSTRACT**

The present study seeks to evaluate a solution to the market problems of the municipalities of the near east of Antioquia; in which it has been identified that the food requirements of the vegetarian and vegan population are currently unsatisfied. This highlights the need to implement the available administrative tools to propose a sustainable business model that provides solutions to the needs of this population.

*Keywords:* Business Plan, Veganism, Vegetarianism, Healthy Food.

## INTRODUCCIÓN

Tal como lo define el libro “Rebelarse Vende, el negocio de la contracultura”, a medida que se profundiza en la definición realizada por los autores respecto al consumir diferente, como una manifestación de rechazo a la sociedad de masas y a estar en contra de las preconcepciones establecidas (Contreras Muñoz, 2016). Se hace evidente el valor sociocultural de los grupos de personas que día a día toman un rol como consumidores, y reconocen el impacto que sus hábitos tienen sobre sí mismos, sobre la sociedad que los rodea y sobre el medio ambiente en el cual habitan y en relación a esta forma de pensar establecen conductas de alimentación que propenden por minimizar la huella de su consumo (Potter, 2005).

El desarrollo de la conciencia ecológica global comienza a producirse a partir del final de la Segunda Guerra Mundial. El desarrollo económico generalizado que se produjo en Europa y en EE. UU. en la década de los cincuenta, y especialmente a partir de los años sesenta, trajo consigo los primeros desastres ecológicos de importancia. Estos problemas medioambientales despertaron el rechazo entre grupos de población cada vez más numerosos, que veían en dicho modelo de desarrollo un grave riesgo para el planeta y consiguientemente para la población mundial (Hernando, 2004). Estas dinámicas culturales a nivel global no son ajenas a Colombia y en particular al Oriente Antioqueño.

Sin embargo, con el paso del tiempo los grupos ambientalistas organizados conscientes de que las acciones de cada uno de los miembros de la sociedad promueven la permanencia del sistema económico existente y la desmesurada

explotación de los recursos (Morales, 2018), el uso de elementos químicos a través de todas las cadenas productivas y como consecuencia el deterioro acelerado y continuo del equilibrio del medio ambiente global (Hernando, 2004), El presente plan de negocios logra identificar y caracterizar en el municipio de Rionegro, las conductas de consumo de los grupos de personas que han optado por hábitos, significados y formas de relacionarse con el mundo a través del autocontrol y la búsqueda de equilibrio “alimentación con conciencia”; estos surgen como culturas divergentes a las tradiciones globalmente difundidas que promueven el consumo desmedido (Kliksberg, 2004) los cuales según numerosos estudios dichos hábitos coexisten con otras patologías que conllevan a condiciones como la obesidad (Calderón, 2010),

La alimentación de un individuo es fundamental en su funcionamiento desde el punto de vista metabólico, económico, social, y también ecológico. Desde hace algunas décadas se han hecho más frecuente las dietas de tipo restrictivo, con las dietas vegetarianas como las más conocidas. El vegetarianismo consiste en la abstención del consumo de animales (parcial o total) y, en casos más restrictivos, productos derivados de estos (huevos, leche, la miel y otros), por motivaciones religiosas, éticas, ambientalistas o culturales (Morales, 2018).

El movimiento vegetariano, como se conoce actualmente, nace en 1847 encabezado por la Asociación Vegetariana Británica, el cual se apoya en la filosofía de antiguas religiones, como el budismo y el hinduismo, además de las enseñanzas del filósofo griego Pitágoras. En la actualidad, hay pocos reportes del número de personas que eligen este tipo de dieta, pero de acuerdo a una investigación de Vegetarian Resource Group hecha en el 2006, en Estados

Unidos se tendría que alrededor de 2,3% de la población que se considera vegetariana (Morales, 2018). Con la llegada de las tecnologías de la comunicación a través de las cuales, se ha difundido sinnúmero de evidencias respecto a la explotación excesiva y el maltrato a los animales por parte de las industrias de la agricultura, cada día más personas optan por hábitos éticos respecto a sus formas de alimentación. Según lo cual los vegetarianos y los veganos manifiestan que sus hábitos de alimentación no corresponden a una simple dieta, hace parte de una conciencia moral (Bilewicz, 2011).

El presente estudio busca analizar las características de las poblaciones vegetarianas, veganas y flexitarianas del municipio de Rionegro, y así a través del reconocimiento del perfil de dichos clientes, proponer un modelo de negocio que satisfaga las necesidades que esta población.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción de alimentos veganos, mediante la elaboración de un plan de negocios.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Determinar la viabilidad de mercado, a través de una investigación dirigida a clientes potenciales residentes en el Oriente cercano.
- ❖ Elaborar un análisis técnico – operativo de la propuesta de valor, con base en la identificación de los procesos, infraestructura y recursos necesarios para su implementación.
- ❖ Evaluar financieramente la propuesta de valor, a través de la estimación de los estados financieros básicos y criterios de inversión fundamentales.

## DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

El proyecto empresarial RIO VERDE, busca crear un modelo de negocio en el cual se comercialicen alimentos preparados, que giren entorno a las personas veganas que no ingieren productos de origen animal, de igual manera se quiere dar otra alternativa de consumo para aquellas personas que desean cambiar sus hábitos alimenticios por unos más saludables, que promueva una dieta balanceada sin necesidad de incluir productos que de una manera directa o indirecta insisten a la explotación tanto de los animales como de los recursos naturales, siguiendo esta tendencia de respeto por el ambiente RIO VERDE quiere ser un restaurante, gestor del cambio en los hábitos de consumo de la sociedad. El enfoque empresarial va dirigido aquellas personas que desean cuidar su salud y tener buenos hábitos de consumo.

Los platos preparados tendrán como objetivo suplir una dieta balanceada, que permita a los comensales disfrutar desde platos finamente preparados, hasta postres funcionales que no alteren las condiciones nutricionales y condiciones de palatabilidad. Para de este modo, permitir a todos aquellos que consuman los productos, apartarse de sus hábitos alimenticios regulares, disfrutando de nuevas ofertas gastronómicas ricas en vitaminas minerales y micronutrientes, propios de los vegetales y productos orgánicos que se utilizaran para la preparación de los alimentos veganos.

El restaurante tendrá como productos principales, preparaciones con ingredientes orgánicos propios de la región, cosechados y distribuidos directamente de la despensa agrícola que se tiene en el oriente antioqueño

cercano. De igual manera, se aportará a los platos productos que vienen de diversas partes del país que por sus condiciones climáticas no se cultivan en la región y son indispensables para la elaboración de otros alimentos como lo son los postres y así mismo garantizar un mayor aporte nutricional.

El restaurante estará ubicado en zona rural del Municipio de Rionegro, a 5 minutos en vehículo desde el parque principal, contará con instalaciones campestres que permitan la interacción de los comensales con un ambiente de calma y tranquilidad, típico de las zonas rurales. RIO VERDE tendrá en sus instalaciones dos tipos de comedores con el fin de permitir a los clientes elegir el ambiente que consideren apto para disfrutar de sus alimentos, el primer comedor será en un salón acondicionado con los elementos básicos de un restaurante, con mesas para dos personas hasta comedores familiares con una capacidad de 10 integrantes, este lugar será un espacio cerrado donde la interacción con el personal a cargo será personalizado, para poder satisfacer los deseos gastronómicos de los clientes. El segundo comedor será un espacio al aire libre en donde la interacción con el campo será una experiencia nueva para el comensal, donde tendrá una interacción con el clima típico del municipio, para ello se tendrá a disposición del cliente, mesas para dos personas y de igual manera mesas familiares hasta para 10, sin dejar a un lado la constante atención del personal a cargo, que supla los requerimientos del cliente.

Nuestra mayor fortaleza, será demostrar a los clientes la exquisitez en cada uno de los productos que se ofrecen, ligados a la calidad del servicio, siendo un restaurante que ofrece dos tipos de comedores que se adecuan a los deseos de los clientes.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA**

### **MISIÓN.**

RIO VERDE es una empresa de productos alimenticios 100% veganos, libre de ingredientes de origen animal, teniendo como premisa los productos orgánicos como fuente de alimentación, que constituyan una dieta saludable y con productos de alta calidad que satisfagan las necesidades del consumidor.

### **VISIÓN.**

Hacer de RIO VERDE una empresa reconocida y estable en el mercado local para el año 2021, con la idea innovadora de comercializar productos veganos de la mejor calidad y que se ajusten a las condiciones económicas de la población del oriente Antioqueño, propiciando la fidelización tanto del cliente interno como del externo.

### **FILOSOFÍA.**

RIO VERDE debe garantizar la no utilización de insumos de derivados animales, tanto en las materias primas para la preparación de los alimentos, como también en los elementos físicos que reposen en las instalaciones. RIO VERDE promueve y apoya la confianza social sobre el respeto hacia los animales y el medio ambiente.

## VALORES ORGANIZACIONALES.

Para el logro de los objetivos de RIO VERDE, se contará con una serie de valores que nos caracterizan:

**Respeto:** garantizar la obtención de las materias primas, sin perturbar la armonía natural, propiciando una alimentación sana y sin daños al ambiente.

**Responsabilidad:** cumpliendo con todas aquellas obligaciones tanto sociales como legales, que nos permitan contribuir al crecimiento de la compañía y la sociedad.

**Compromiso social:** constituir relaciones laborales enmarcadas en el respeto por el ser humano, el medio ambiente y la economía local.

**Honestidad:** conformar un equipo de trabajo comprometido con las interacciones equitativas entre todos los miembros de cada uno de los niveles del proceso productivo.

**Sustentabilidad:** generar un entorno de equilibrio en el cual tanto empresa como ambiente se vean beneficiados, sin olvidar la satisfacción del cliente.

**Competitividad:** posicionar esta tendencia del veganismo como una cultura, que insista a los buenos hábitos de vida, teniendo como premisa la sostenibilidad animal y ambiental y de igual manera promover los buenos hábitos de vida.

## MODELO DE NEGOCIO

Para la estructuración del modelo de negocio se utilizó las definiciones del modelo CANVAS, el cual permitió el esclarecimiento de los principales elementos organizacionales que definen la idea de negocio.

### MODELO CANVAS

#### SOCIOS Y PROVEEDORES CLAVES

- Proveedores Clave: Los productores agropecuarios del oriente Antioqueño, cuyos productos locales por calidad y pertinencia, sumado a sus costos razonables, facilidades de transporte y oportunidades de negociación por estacionalidad. Representan el CORE de los proveedores.
- Socios clave: las administraciones municipales, juntas de acción comunal, agremiaciones de productores y comerciantes, así como plazas de mercado serán los principales socios comerciales para este modelo de negocio, que por su impacto en la dinámica cultural y su potencial para el desarrollo regional se puede beneficiar significativamente con un amplio capital de relacionamiento local.

#### ACTIVIDADES CLAVE

- Producción de alimentos Vegetarianos: La producción de alimentos que cumplan con las necesidades y requerimientos tanto culturales como nutricionales de las personas que siguen la cultura Vegetariana.

- Producción de alimentos Veganos: la preparación de alimentos bajo los estrictos estándares de la filosofía de alimentación Vegana, que permita a los practicantes de esta cultura, encontrar solución a sus necesidades y al mismo tiempo disfrutar de una amplia variedad de productos que se complementen con un ambiente acorde a sus estilos de vida.
- Alimentos a base de productos locales: aprovechar la diversidad de la producción agrícola del oriente Antioqueño, para la preparación de diferentes recetas con alto potencial tradicional y excelente sabor, que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Restaurante Vegano: El modelo de negocio propone ser el primer restaurante vegano del oriente Antioqueño, con el objetivo de satisfacer las necesidades de alimentación de las personas que siguen la cultura Vegetariana y Vegana.
- Espacio natural: La ubicación privilegiada del modelo de negocio, ofrecerá a todos sus clientes un espacio natural de relajación que permite la tranquilidad y el encuentro personal.
- Oferta de servicios complementarios: Dado que la alimentación vegetariana y Vegana, vienen acompañada de una dinámica cultural muy particular; el modelo de negocio pretende ofrecer un portafolio de servicios complementarios a sus clientes, que le permitan complementar su alimentación con acciones propias de la filosofía que profesan y así mismo a los clientes que no practican dichas culturas, conocer un poco más de las tradiciones y prácticas de esta forma de vida.

## PROPUESTA DE VALOR

- **NOVEDAD:** Rio Verde establece dentro de su propuesta de valor, el compromiso de ofertar productos novedosos y variados, que cumplan con las necesidades nutricionales de los clientes y simultáneamente supere las expectativas de calidad. Por medio de la elaboración de alimentos vegetarianos y veganos, utilizando productos orgánicos de la región.
- **CUSTOMIZACIÓN:** Los productos de Rio Verde, ofrece a sus clientes alto estándares de calidad y nutrición, los cuales se complementan con la capacidad de adaptación a las necesidades y gustos de los clientes que valoran un producto artesanal, único y exclusivo.
- **CONVENIENCIA:** la ubicación estratégica y la celeridad en el servicio que ofrece rio Verde, permite a sus clientes acceder a una alternativa de alimentación eficaz que facilita su día a día y permite una mejor toma de decisiones al momento de adquirir los productos que sus estilos de vida requieren.

## RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES

- **Marketing Directo e Interactivo:** A partir de identificar y explotar modelos de datos que proporcionen información valiosa sobre los prospectos y clientes, detectaremos sus necesidades y preferencias llegando a cada uno de ellos con el mensaje correcto, en el momento justo. Incorporando los medios digitales como la página web y redes sociales para potenciar el relacionamiento entre el modelo de negocio propuesto y los

consumidores con necesidades que pueden ser satisfechas a través de los productos y servicios ofertados por la marca.

- Estrategias de Fidelización: En busca de generar fidelidad y confianza con el cliente, el modelo de negocio buscará incentivos a los clientes frecuentes según sus hábitos de consumo, necesidades y afinidades, permitiendo así la recompra, el mercadeo voz a voz y retroalimentación de los productos y servicios de la marca, por medio de mecanismos de interacción cliente marca de forma permanente.

#### SEGMENTOS DE CLIENTES

- Clientes Veganos: El cliente Vegano tradicionalmente no ha sido establecido como un nicho particular para la satisfacción de sus necesidades. sin embargo, esta propuesta de negocio plantea establecer el cliente Vegano como el centro de sus productos y servicios.
- Clientes Vegetarianos: Si bien el segmento de clientes Vegetarianos, en la actualidad cuentan con variedad de productos y servicios que buscan satisfacer sus necesidades. no se encuentra en el oriente Antioqueño una alternativa que mezcle productos Vegetarianos con un espacio de tranquilidad y encuentro personal.
- Clientes Ocasionales: Es importante reconocer que, aunque las culturas vegetariana y Vegana han mostrado crecimiento en los municipios del oriente Antioqueño, no se puede dejar de lado el potencial que tiene la amplia población de personas que, aunque no siguen las actividades de estas filosofías, pueden encontrar en el modelo de negocio un espacio de

interés para visitar o que por alguna razón sientan curiosidad por acercarse a estos.

## CANALES

- Venta Directa: El modelo de negocio propuesto, contempla inicialmente la atención directa a los clientes en el sitio, donde se ofertará la totalidad de productos y servicios de forma simultánea.

## RECURSOS CLAVES

- Instalaciones y espacios únicos: Uno de los principales atractivos del modelo de negocios propuesto, resulta ser las instalaciones y espacios únicos ubicados en la zona rural del municipio de Rionegro, muy cerca de la zona urbana y de fácil acceso.

La Ilustración 1 “CANVAS del modelo de negocio” ha sido diseñada para plasmar en ella la estructura del proyecto productivo, haciendo uso del orden dado a través del lienzo que propone el modelo canvas, esta imagen permite observar de forma sencilla los factores fundamentales, que llevaron a convertir la idea u oportunidad observada, en un proyecto.

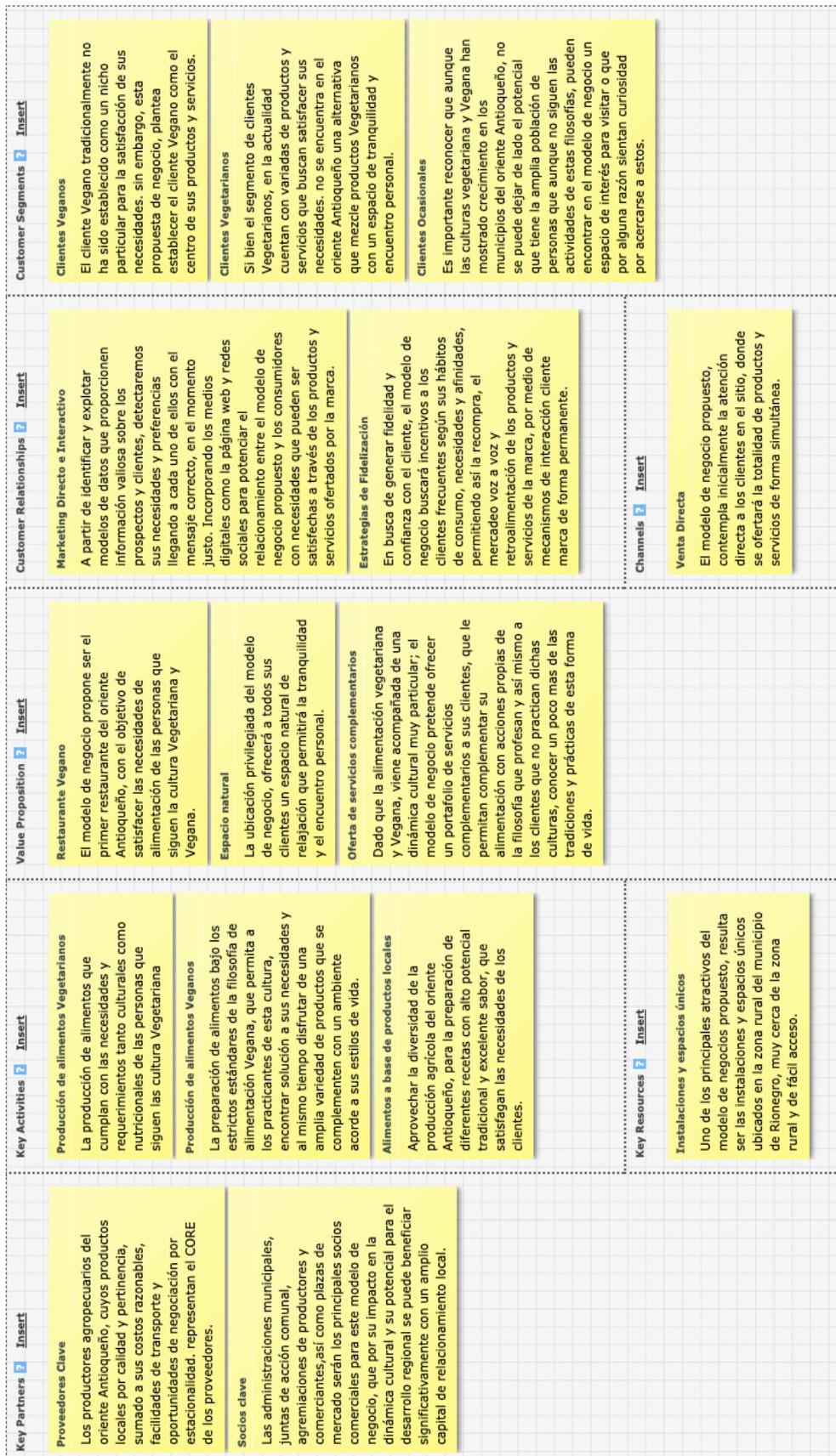


Ilustración 1 CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO  
Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS INTERNO

Haciendo uso del análisis DOFA se realiza un análisis de las condiciones particulares que pueden llegar a establecer los factores diferenciadores del modelo de negocio RIO VERDE.

### FORTALEZAS

- Impacta una población con necesidades insatisfechas.
- Los productos veganos se caracterizan por su alto aporte nutricional, bajo nivel de colesterol, energéticos y poseedores de propiedades antioxidantes.
- La comida vegana cuenta con una gran variedad de recetas y sabores, lo cual permite la diversificación y la innovación continua.
- Los costos asociados a las materias primas son bajos y existe gran variedad de sustitutos y complementos.

### OPORTUNIDADES

- La población objetivo correspondiente a los consumidores veganos y vegetarianos ha venido en crecimiento, además de que una gran cantidad de personas muestran interés por consumir este tipo de productos de forma ocasional.
- El municipio de Rionegro es considerado como la capital del oriente antioqueño, convirtiéndose por sus factores económicos y geográficos, en una ciudad receptora de poblaciones de todas las latitudes.

- La ubicación exclusiva de RIO VERDE, representa un espacio único para el esparcimiento y la sana recreación, la integración familiar y las relaciones sociales.

#### DEBILIDADES

- El modelo de negocio se encuentra en su fase inicial, por lo cual la falta de experiencia genera un factor de incertidumbre ante las condiciones cambiantes del mercado.
- Las tradiciones arraigadas de nuestra sociedad en especial en temas de alimentación representan una gran dificultad para el crecimiento de RIO VERDE.

#### AMENAZAS

- Los consumidores regulares no muestran un fuerte interés con los restaurantes, por lo que la continua búsqueda de novedad dificulta la fidelización de los clientes.
- Los restaurantes regulares actualmente ofrecen ciertos productos vegetarianos dentro de sus menús regulares, estas competencias pueden aplicar estrategias de productos sustitutos a los productos de RIO VERDE.
- Los factores ambientales como el Fenómeno del Niño, puede provocar que los precios de las materias primas se incrementen.

## ANÁLISIS DOFA CRUZADO

<b>MATRIZ DE IMPACTOS (FO) PARA LA MARCA RIOVERDE</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rio Verde es el primer restaurante vegano dirigido a la comunidad del Oriente Antioqueño.</li> <li>•Los productos veganos se caracterizan por su alto aporte nutricional, bajo nivel de colesterol, energéticos y poseedores de propiedades antioxidantes.</li> <li>•La comida vegana cuenta con una gran variedad de recetas y sabores, lo cual permite la diversificación y la innovación continua.</li> <li>•Los costos asociados a las materias primas son bajos y existe gran variedad de sustitutos y complementos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La población objetivo correspondiente a los consumidores veganos y vegetarianos ha venido en crecimiento, además de que una gran cantidad de personas muestran interés por consumir este tipo de productos de forma ocasional.</li> <li>•El municipio de Rionegro es considerado como la capital del oriente antioqueño, convirtiéndose por sus factores económicos y geográficos, en una ciudad receptora de poblaciones de todas las latitudes.</li> <li>•La ubicación exclusiva de Rio Verde, representa un espacio único para el esparcimiento y la sana recreación, la integración familiar y las relaciones sociales.</li> </ul>
<b>MATRIZ DE IMPACTOS (DA) PARA LA MARCA RIOVERDE</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El modelo de negocio se encuentra en su fase inicial, por lo cual la falta de experiencia genera un factor de incertidumbre ante las condiciones cambiantes del mercado.</li> <li>•Las tradiciones arraigadas de nuestra sociedad en especial en temas de alimentación representan una gran dificultad para el crecimiento de Rio Verde.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los consumidores regulares no muestran un fuerte arraigo con los restaurantes, por lo que la continua búsqueda de novedad dificulta la fidelización de los clientes.</li> <li>•Los restaurantes regulares actualmente ofrecen ciertos productos vegetarianos dentro de sus menús regulares, estas competencias pueden aplicar estrategias de productos sustitos a los productos de Rio Verde.</li> <li>•Los factores ambientales como el Fenómeno del Niño, puede provocar que los precios de las materias primas se incrementen.</li> </ul>

**Ilustración 2** MATRIZ DE IMPACTO PARA LA MARCA RIO VERDE

Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 2 es realizada para ilustrar el análisis DOFA que se realiza para el modelo de negocio, en la cual se observa el impacto de la marca rio verde, teniendo en cuenta cada uno de los elementos que pueden generar impactos internos o externos en modelo de negocio.

**Estrategia FA**

Hacer uso de las fortalezas existentes en el modelo de negocio de RIO VERDE, para lograr hacer frente a las amenazas identificadas será un pilar para el posicionamiento y consolidación del restaurante. La novedad del veganismo en el menú será utilizada como el señuelo para atraer el cliente, el cual será enganchado por medio de una fuerte estrategia comercial enfocada en los

aportes nutricionales de este tipo de productos y la variedad y novedad de las diferentes recetas disponibles.

#### Estrategia DA

Las principales amenazas del modelo de negocio se pueden entender como un resultado de la cultura regional, trabajar en ellas para evitar el impacto de las amenazas del entorno representa una labor continua de RIO VERDE. Particularmente establecer un enfoque en los nichos insatisfechos crecientes que a su vez se complementan con la población flotante y turística, serán una apuesta que garantizara el posicionamiento por medio de la diversificación del mercado objetivo.

#### Estrategia FO

Para aprovechar las oportunidades que se presentan frente al modelo de negocio, se trazan estrategias que explote de la mejor forma las Fortalezas de RIO VERDE. Por lo cual se utilizará la fortaleza de la variedad de productos que aportará dinamismo al menú, lo cual se visibilizará con la introducción continua de nuevos productos, aprovechando así la oportunidad única que ofrece la creciente población de turistas y visitantes.

Así mismo, el relacionamiento continuo con el nicho principal representado por la población vegetariana y vegana será uno de los pilares del modelo, ya que esta población cuyas necesidades han estado relativamente insatisfechas ha venido en crecimiento durante los últimos años.

#### Estrategia DO

RIO VERDE tiene como uno de sus valores, el compromiso para superar sus debilidades, a través del aprovechamiento de las oportunidades que se presentan. Por lo que utilizar la población nicho creciente como embajadores de marca a través del “voz a voz” y así mismo el valor agregado de la zona en la cual se ubica RIO VERDE como atractivo recreativo y turístico, serán parte de la estrategia para fidelización de la marca.

<b>MATRIZ CRUZADA PARA LA MARCA RIOVERDE</b>			
<b>ESTRATEGIA FA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La novedad del veganismo en el menú será utilizada como el señuelo para atraer el cliente, el cual será enganchado por medio de una fuerte estrategia comercial enfocada en los aportes nutricionales de este tipo de productos y la variedad y novedad de las diferentes recetas</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA DA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un enfoque en los nichos insatisfechos crecientes que a su vez se complementan con la población flotante y turística, serán una apuesta que garantizara el posicionamiento por medio de la diversificación del mercado objetivo.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA FO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizará la fortaleza de la variedad de productos que aportara dinamismo al menú, lo cual se visibilizará con la introducción continua de nuevos productos, aprovechando así la oportunidad única que ofrece la creciente población de turistas y visitantes.</li> <li>El relacionamiento continuo con el nicho principal representado por la población vegetariana y vegana será uno de los pilares del modelo, ya que esta población cuyas necesidades han estado relativamente insatisfechas ha venido en crecimiento durante los últimos años.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar la población nicho creciente como embajadores de marca a través del “voz a voz” y así mismo el valor agregado de la zona en la cual se ubica Rioverde como atractivo recreativo y turístico, serán parte de la estrategia para fidelización de la marca.</li> </ul>

**Ilustración 3** MATRIZ DE IMPACTO CRUZADA PARA LA MARCA RIO VERDE  
Fuente: Elaboración propia

La ilustración 3 esquematiza las observaciones que se realizaron en el análisis DOFA y se procede a realizar planes estratégicos que permitan mitigar los riesgos observados y explotar al máximo, las oportunidades que se presentan para el proyecto productivo. Esta imagen presenta las bases fundamentales de las estrategias que se definen para hacer del modelo de negocio, un proyecto más competitivo.

## PLAN DE MERCADO

### CONTEXTO

Desde 1990, la Organización Mundial de la Salud destaca la importancia de consumir más frutas y verduras, la Asociación Dietética Estadounidense [ADA] (2009) afirma que toda dieta vegetariana adecuadamente planificada puede cumplir con los criterios nutricionales clave y beneficiar la salud en todas las etapas del ciclo vital. La aceptación del vegetarianismo ha ido en aumento, por razones de salud o éticas, y la práctica de no comer carne puede convertirse en un aspecto de la identidad de la persona.

"El estilo de vida puede definirse como el conjunto de patrones de conducta que caracterizan la manera general de vivir de un individuo o grupo", El término estilo de vida fue utilizado por primera vez por el psicólogo Carl Jung en 1912 (Arango Medina, 2016)

El veganismo ha sido definido como una forma de vida que busca excluir, en la medida de lo posible, todas las formas de explotación y crueldad hacia los animales por comida, vestimenta o cualquier otro propósito. Existen diferentes formas de iniciarse en el estilo de vida vegana. Sin embargo, una cosa que todos los veganos tienen en común es una dieta basada en vegetales que evita todos los alimentos animales como la carne (incluidos pescados, mariscos e insectos), productos lácteos, huevos y miel, así como productos como el cuero (Arango Medina, 2016).

La Sociedad Vegetariana del Reino Unido (The Vegetarian Society) en su web define a un vegetariano como: “Alguien que vive con una dieta basada en granos, legumbres, frutos secos, semillas, verduras y frutas con, o sin, el uso de productos lácteos y huevos. Un vegetariano no come carne, aves de corral, caza, pescado, mariscos o subproductos de la masacre”. Encontramos también la siguiente diferenciación respecto a los tipos de vegetarianos (Vorra, 2016):

- Ovo-lacto-vegetarianos. Comen productos lácteos y huevos; este es el tipo más común de la dieta vegetariana.
- Lacto-vegetarianos. Comen productos lácteos, pero evitan los huevos.
- Ovo-vegetariano. Comen huevos pero no productos lácteos.
- Veganos. No comen productos lácteos, huevos ni cualquier otro producto que se derive de los animales.

El término vegano fue acuñado por Donald Watson (1910-2005) en el primer número de Vegan News, en el año 1944, en donde justamente se diferencia de forma clara el vegetarianismo del veganismo, siendo el primero, en muchos casos, solo una dieta: un vegetariano es aquel que se abstiene de comer animales, pero generalmente sólo por motivaciones de salud o ecológicas, sin llevar necesariamente su decisión a otras instancias de consumo, como para que su dieta pueda convertirse en un estilo de vida basado en la ética. Esta amplitud del concepto como algo que supera meramente una forma de alimentación es remarcada en las definiciones completas del veganismo “Debido a que el veganismo abarca todos los aspectos de la vida diaria, no sólo la dieta, es inexacto que las personas se definan como veganos simplemente porque han adoptado el modo de comer vegano” (McDonald, 2000)

Por varias décadas, tanto filósofos, conservacionistas y defensores de la salud han alentado de manera amplia a la gente a que adopte el estilo de vida vegetariano. Los argumentos no se limitan al análisis de costes y beneficios, y tienden a la obligación moral. diferentes autores agrupan los argumentos de la cultura vegana en cinco categorías: la salud, los derechos de los animales, la preocupación por el medio ambiente, la evolución social y la mayordomía. En este sentido, se acepta que los tipos de dieta vegetarianas pueden estar motivadas por razones diversas (Moreno García, 2018).

#### VEGANISMO Y LA SALUD.

Esta parte del documento puede ser muy bien explicada con apartes del artículo Arango Medina, C. (2016). “El mundo vegano: un nuevo estilo de vida, una nueva ética” cuya cita aún no está en las referencias, pero cuyo artículo se encuentra con el numeral 13 del grupo de referencias fundamentales.

Se evidencia que en la región del oriente antioqueño no hay diversidad en cuanto a restaurantes que ofrezcan una alternativa vegetariana o vegano, teniendo como conocimiento que la región es productora agrícola por excelencia y en ella se encuentran diversidad de productos que pueden ser utilizados en las cocinas para la elaboración de productos comestibles que no solo propicien el auge del sector agropecuario si no también que ayude al crecimiento económico de otros sectores de la economía local, las características ambientales hacen del oriente una de las principales despensas agrícolas para Antioquia (Mora, 2008).

teniendo esto en cuenta la diversidad de productos que se pueden ofrecer es amplia, propiciando en los comensales un amplio portafolio de productos que cumplan con la calidad que se puede esperar de un producto orgánico cultivado y cosechado con producción netamente artesanal, que favorezca la salud humana, dentro del sector biocomercio, se puede resaltar la agricultura orgánica, en la que, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), se enfoca en “no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana” (Ospina, 2017)

Se pretende crear en la región del oriente antioqueño, específicamente en el municipio de Rionegro un restaurante con una tendencia nueva e innovadora que propicie la interacción de diferentes grupos, sin perder el distintivo de restaurante VEGANO, se desea tener una instalación que cumpla con los espacios adecuados para la integración de los grupos y que permita generar en los clientes un buen hábito de consumo de productos bien preparados y sacando paulatinamente la creencia habitual que la comida vegana es de sabores insípidos y con un alto costo económico para poder acceder a ella, Varios aspectos señalan la importancia de explorar el conocimiento social sobre un tema como el comer saludablemente. En primer lugar, se encuentran las relaciones entre salud y comida. Las relaciones dieta/cáncer y dieta/enfermedades coronarias, por ejemplo, hacen que las actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad sean considerablemente importantes (Quenza, 2006).

## ANÁLISIS DEL MERCADO

El presente capítulo se centra en realizar una evaluación de la población Rionegrera, respecto a sus hábitos de alimentación y su disposición a visitar un restaurante con un enfoque saludable, bien sea vegetariano o vegano. Para la elaboración de este estudio se parte de una población estimada de 124.219 habitantes en el municipio de Rionegro, según los datos de las proyecciones poblacionales realizadas por el DANE y el centro de estudios territoriales de la Universidad Católica de Oriente (UCO), El 49.69% (61.730) de la población son hombres, y un 50.31% (62.489) son mujeres, representando pocas diferencias por sexo en los diferentes grupos de edad, razón por la cual el estudio se realizara sin un marcado distintivo en el aspecto sexual de la población estudiada (Rionegro, 2018).

La técnica de muestreo poblacional utilizada, que se ha implementado para el análisis de la población Rionegrera, respecto a los hábitos de alimentación y las intenciones de visitar un restaurante vegano, fue un muestreo no probabilístico por conveniencia de 97 individuos residentes del Municipio de Rionegro, a los cuales se les establece como requisito fundamental pertenecer a la población de habitantes del Municipio de Rionegro, conforme al tamaño de muestra anteriormente mencionado. El cuestionario fue distribuido entre una población inicial de estudiantes universitarios y empleados del sector céntrico de Rionegro, los cuales una vez realizada la encuesta la replicaron a otras personas, hasta completar el tamaño de muestra requerido.

## ENCUESTAS

La siguiente encuesta fue realizada con el objetivo de comprender la percepción de la población Rionegrera, respecto al consumo de alimentos Veganos. Se ha establecido como la herramienta de difusión de la encuesta “Google docs.” por ser un medio masivo de comunicación con amplio conocimiento de su manejo por parte de la población estudiada y la facilidad que permite para la obtención y análisis de los resultados, los cuales serán procesados a través del software estadístico R-comander o R-wisard los cuales son seleccionados inicialmente por ser un software libre, con gran capacidad de procesamiento que facilitara el análisis de la información recolectada y así poder estructurar un ANOVA que evidencie las tendencias y variabilidad de los elementos estudiados frente a la población analizada.

La encuesta está enmarcada por tres grupos de preguntas, cada uno de los cuales buscara obtener la mayor cantidad de información posible respecto a los ítems definidos por la estructura global de la encuesta.

El municipio de Rionegro, según cifras de la proyección estadística poblacional realizada por el equipo técnico de revisión del P.O.T, y publicado a través del anuario estadístico municipal 2017, para el año 2018 contara con 140.954 habitantes de los cuales 70.038 serían hombres y 70.916 mujeres. Sin embargo, para el presente estudio se ha definido que la población se limitara a adultos Rionegreros entre los 20 y 50 años, por lo cual según la pirámide poblacional proyectada se tendría que nuestra población objetivo seria 64.478 adultos.

**Tabla 1: TABLA DETALLE DEL CUESTIONARIO ELABORADO.**

<b>PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN RIONEGRERA, RESPECTO AL CONSUMO DE ALIMENTOS VEGANOS</b>	
<b>GRUPO DE PREGUNTAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>
1. Definir las principales características de la población encuestada.	1. Sexo
	2. Edad
	3. Estado civil
	4. ¿tiene usted hijos (as)?
	5. ¿su ultimo nivel de estudios es?
	6. nivel de ingresos
	7. Actividad económica
2. Establecer los hábitos de consumo de población estudiada	8. ¿Qué tipo de alimentos consume regularmente?
	9. ¿Con que regularidad consume alimentos por fuera del hogar?
	10. ¿por qué voy a un restaurante?
	11. ¿A la hora de escoger un restaurante cuál de los siguientes aspectos tengo en cuenta?
	12. ¿con que frecuencia consume carne?
3. Determinar la disposición de consumo de los encuestados, frente a los alimentos veganos.	13. ¿Conoce la diferencia entre una dieta vegana y una dieta vegetariana?
	14. ¿Ha visitado un restaurante vegetariano?
	15. ¿Ha visitado un restaurante vegano?
	16. ¿Qué opinión tiene sobre la comida vegana?
	17. ¿estaría dispuesto a ir a un restaurante vegano?
	18. ¿Qué diferencia observa entre la comida vegana y la comida tradicional
	19. ¿cuál es su opinión frente a la comida vegana con respecto a la salud?
	20. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un plato de comida Vegana?

(Fuente: Elaboración propia)

Por medio de la Tabla 1, se presenta la estructura de la encuesta realizada, por medio de esta tabla es posible ver el objetivo fundamental a estudiar por medio de los grupos que reúnen cada una de las 20 preguntas realizadas.

**Tabla 2: DETALLE DE VARIABLES PARA EL CALCULO DE MUESTRA POBLACIONAL A ENCUESTAR**

CALCULO DE MUESTRA	
Población Rionegro	140954.00
Población Objetivo	64478.00
Margen de error	10%
Índice de confianza	95%
Puntuación Z	1.96
Tamaño de Muestra	97

(Fuente: Elaboración Propia)

La tabla 2 presenta de forma resumida las características de la población estudiada y los fundamentos que demuestran los criterios de análisis tenidos en cuenta, a la hora de efectuar la encuesta.

**Ecuación 1: ECUACIÓN DE CALCULO PARA TAMAÑO DE MUESTRA**

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales) • z = puntuación z

Fuente: (Pértegas Díaz, 2002)

Tal como podemos observar en el cuadro “Calculo de Muestra” la población objetivo estimada, es de 64478 personas, el índice de confianza esperado será del 95% y se estima un margen de error del 10% de lo cual al utilizar la fórmula de tamaño de muestra obtenemos una muestra poblacional a encuestar de 97 personas

La ecuación 1, corresponde a la fórmula utilizada para la determinación de la muestra de análisis optima, que brinde las garantías técnicas necesarias para generar confianza en los resultados obtenidos por medio de la encuesta que se efectuó.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La ilustración 4, permite de observar de forma simple, la distribución de los grupos de edades de las personas que participaron en la encuesta, este grafico permite comprender la relevancia de ciertos grupos poblacionales segmentados por edad y realizar posteriores comparaciones y análisis frente a resultados de otros aspectos estudiados.

Una vez realizada la encuesta, se pudo observar que el porcentaje entre mujeres y hombres participantes fue relativamente equitativo (Ver Ilustración 4), con un 56% de mujeres vs un 44% de hombres, de los cuales la mayoría manifestaron estar entre los 20 y los 30 años de edad y de los cuales a su vez, el 63.6% afirmaron encontrarse en estado civil soltero, un 72,7% decían no tener hijos y así mismo el 50,5% contaban con un nivel de estudios universitarios.

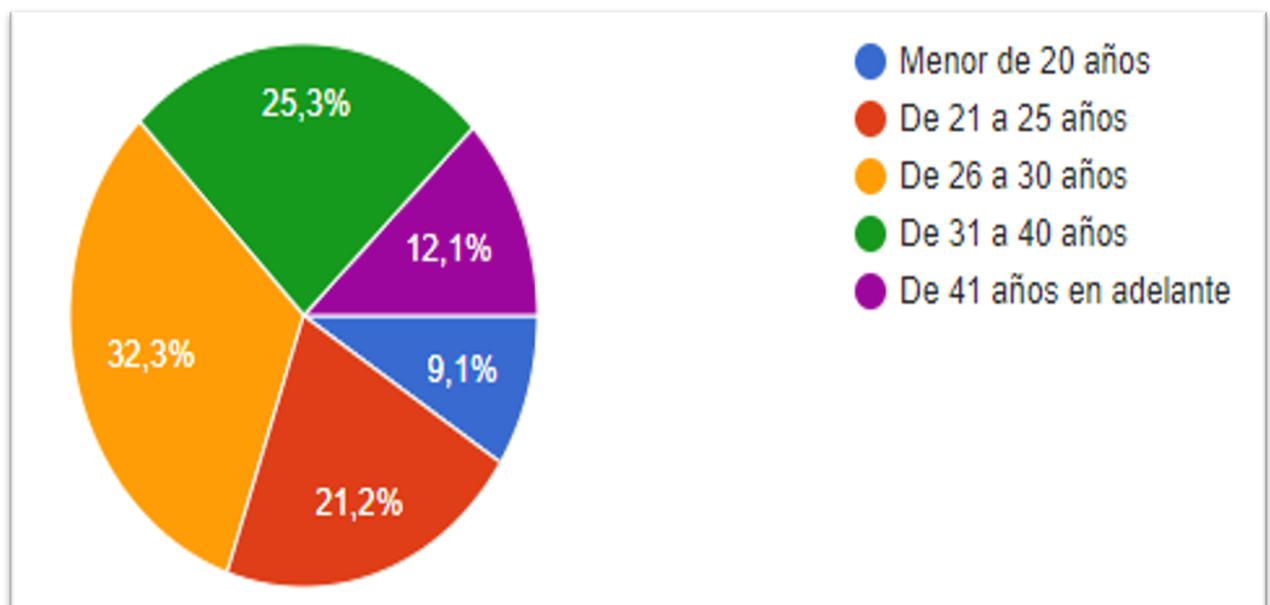


Ilustración 4: DISTRIBUCIÓN DE EDADES DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA.  
(Fuente: Resultados encuesta google Forms).

Particularmente se resalta en la muestra obtenida, un nivel de ingresos oscilante entre 1 y 3 smmlv, con un 59,6% del total de la muestra y un 66,7% de la población contaban como principal actividad económica el ser “empleados” (Ver Ilustración 5).



Ilustración 5 DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL DE INGRESOS DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA.  
(Fuente: Resultados encuesta google Forms).

La ilustración 5 representa los grupos de encuestados según la distinción de niveles de ingresos, esta segmentación permite establecer parcialmente características puntuales entre los nichos poblacionales que son seleccionados como clientes potenciales del proyecto productivo.

Es importante resaltar que dentro del grupo de preguntas encaminadas a “Establecer los hábitos de consumo de población estudiada” el 54,5% de la muestra (ver Ilustración 6), manifiesta tener como hábito el consumo de alimentos preparados, con la característica de estar pre procesados de tal forma que se requiera poco esfuerzo adicional para su preparación y en este mismo sentido solo el 31,3% de la población, seguido del 29,3% que aseguraba consumir alimentos por fuera del hogar al menos 2 veces por semana.

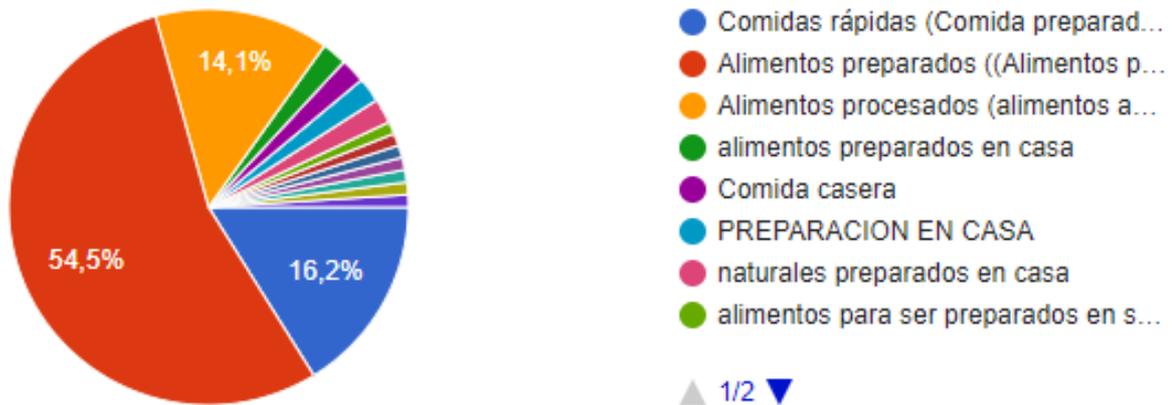


Ilustración 6: TIPO DE ALIMENTACIÓN HABITUAL DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA.  
(Fuente: Resultados encuesta google Forms).

La ilustración 6 permite observar de forma sencilla los hábitos de alimentación más comunes entre la población encuestada, este grafico en particular es de gran relevancia para el proyecto productivo, toda vez que el factor “Hábitos de alimentación” representa uno de los principales factores que motivan la selección de los productos consumidos por las personas.

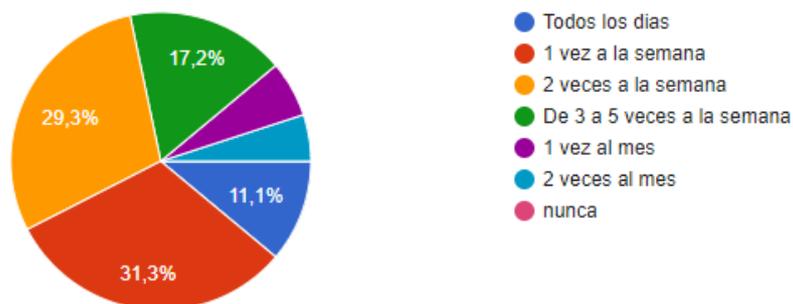


Ilustración 7: FRECUENCIA DE CONSUMO DE ALIMENTOS FUERA DEL HOGAR.  
(Fuente: Resultados encuesta google Forms).

La ilustración 7, permite observar la frecuencia con la que la población encuestada, se alimenta por fuera del hogar. Esta grafica permite realizar una

proyección de la frecuencia con la cual se puede esperar un incremento en el volumen de clientes.

Dichos hábitos de consumo se interrelacionan con las motivaciones manifestadas por los encuestados para la visita a restaurantes, las cuales en su mayoría afirman que el consumo de alimentos fuera del hogar representa una actividad cultural impulsada por un deseo de “Salir a divertirse”, “compartir con familiares y amigos” e incluso un simple hábito por placer (ver Ilustración 7). Lo cual ofrece información importante respecto a potenciales factores diferenciadores del modelo de negocio, los cuales pueden fomentar el consumo y la recompra continua de los visitantes y clientes, como consecuencia del valor agregado de los servicios complementarios a los productos de RIO VERDE.

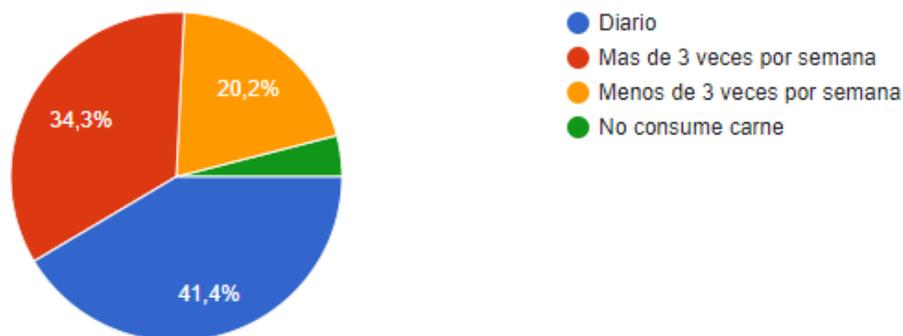


Ilustración 8: FRECUENCIA DE CONSUMO DE CARNE EN LA POBLACIÓN ESTUDIADA.  
(Fuente: Resultados encuesta google Forms).

La Ilustración 8 en particular permite observar la penetración en la comunidad, de los hábitos de consumo de carne dentro de la población estudiada, esta información es de gran importancia para el proyecto y pone de manifiesto la necesidad de crear estrategias alternativas que ayuden a mitigar el riesgo que

representa el factor cultural de consumo de carne, para una propuesta de negocio de comidas veganas.

Sin embargo, el consumo de carne como una tradición dentro de la población del oriente antioqueño (Ver Ilustración 8), supone un reto enorme para el modelo de negocio de RIO VERDE. Con un 41.4% de la población la cual afirma consumir carne a diario, seguida por un 34,3% la cual consume carne más de tres veces por semana, deja en claro que el consumo de cárnicos representa un factor fundamental a la hora de consumir alimentos por parte de la mayoría de las personas analizadas. Aun así, se hace necesario realizar estudios más profundos para determinar el grado de importancia de los cárnicos dentro de los hábitos de alimentación de los habitantes del oriente antioqueño.

Determinar la disposición de consumo de los encuetados, frente a los alimentos veganos, puede ofrecer información significativamente relevante frente a las consecuencias que el hábito de consumo de carne tiene sobre el modelo de negocio

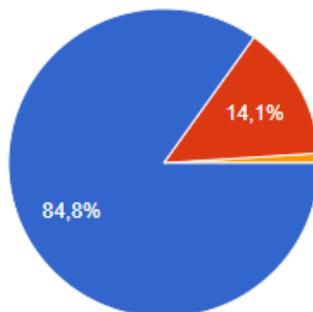


Ilustración 9: DISPOSICIÓN DE VISITA A UN RESTAURANTE VEGANO POR PARTE DE LA POBLACIÓN MUESTRA.

(Fuente: Resultados encuesta google Forms).

Por medio de la Ilustración 9, se observa la voluntad o disposición de la población encuestada, a visitar un restaurant de comida vegana. Esta información permite tener conocimiento de la fuerza que tiene la entrada en vigencia del proyecto productivos y la oportunidad de generar acciones de fidelización que garanticen la sostenibilidad del proyecto.

En este sentido, el hecho de que el 84,8% de la población estudiada manifieste estar interesada en visitar y conocer un restaurante vegano, representa una oportunidad de introducción al mercado, única para RIO VERDE, el correcto aprovechamiento del factor novedad, sumado a una estrategia de mercadeo que promueva la recompra y la fidelización puede suponer la mejor alternativa para sobreponerse al impacto del tema cultural de consumir carne (Ver Ilustración 9).

## **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico para el modelo de negocio del restaurante de comida vegana Rio verde se establece para dejar en claro los objetivos y acciones principales, que se realizan para la consecución del objetivo; en este caso particular se establecen seis estrategias fundamentales para el proyecto (Ver tabla 3), en los cuales se establece la importancia de la consolidación del primer local comercial de Rio Verde conforme a las definiciones del modelo de negocio, así mismo se trabaja por el logro del equilibrio financiero del proyecto y el crecimiento y transformación continua del portafolio de productos y servicios propuestos; con la satisfacción de los clientes y colaboradores como pilares fundamentales dentro de los objetivos del desarrollo del modelo de negocio planteado.

Dentro del plan estratégico de Rio Verde, se ha incluido la descripción de los indicadores que establecieron para el seguimiento de los objetivos estratégicos, así como la periodicidad de la evaluación y las dependencias involucradas. De tal forma que sea posible mantener una constante vigilancia y control de dicho plan.

**Tabla 3 PLAN ESTRATÉGICO DEL MODELO DE NEGOCIO RIO VERDE**

<b>Posicionamiento estratégico</b>	<b>Objetivo del Área</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Control</b>	<b>Frecuencia de Revisión</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
1. Consolidarnos como el primer restaurante vegano del oriente antioqueño.	Poner en marcha la idea de negocio RIO VERDE antes que cualquier otro modelo de negocio Vegano.	Numero de restaurantes veganos a la fecha de Constitución Legal del Restaurante.	Análisis continuo de la competencia (Restaurante Vegetarianos y/o Veganos)	Semanal	Consultas en línea y visitas a potenciales competidores
2. lograr el equilibrio financiero de RIO VERDE	Lograr llegar al punto de equilibrio financiero que garantice la sostenibilidad del modelo de negocio.	Llegar al punto en el cual los ingresos versus los egresos del negocio sean equivalentes.	Estados financieros de RIO VERDE	Mensual	Sistema de Contabilidad
3. Tener un Amplio Portafolio de Productos	Brindar a los clientes una gran variedad de productos que suplan las necesidades gastronómicas de los mismos.	Adquirir recetarios con diversas ideas gastronómicas que permitan la continua transformación de los productos ofertados.	Menús preferidos por los clientes/Menús disponibles en el local.	Mensual	Tener conocimientos de los gustos de los clientes.
4. Satisfacción de los colaboradores	Lograr crear un ambiente óptimo de trabajo generando un sentido de pertenencia por rio-verde. Ligado a los contratos laborales.	Acuerdos cumplidos/ acuerdos pactados en el contrato.	Desempeño laboral de cada uno de los colaboradores.	diario.	Desarrollar un proyecto de responsabilidad social y empresarial.

(Fuente: Elaboración propia)

<b>Posicionamiento estratégico</b>	<b>Objetivo del Área</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Control</b>	<b>Frecuencia de Revisión</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
5. Cumplimiento de los proveedores	Tener proveedores que cumplan con la entrega de las materias primas en las fechas indicadas.	Determinar las fechas y horarios de entregas de productos.	Citas previas, dadas por el personal a cargo.	diario.	Sistema de inventarios.
6. Herramientas adecuadas para la preparación y distribución de los alimentos.	Disponer de los implementos de cocina adecuados que permitan la preparación y manipulación de los alimentos.	Productos con estándares de calidad que aseguren su durabilidad y resistencia.	Cambio de las herramientas en el momento que presentan daño inminente o deterioro.	diario.	Sistema financiero.

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 3 nos da los lineamientos tenidos en cuenta para el desarrollo e implementación de las actividades necesarias, para la puesta en marcha del modelo de negocio.

## PLAN OPERATIVO

Una vez realizado el plan estratégico, se procede a la definición del plan operativo del proyecto Rio verde con un horizonte de un año, en el cual se establece detalladamente, las actividades a desarrollar durante el primer año de operación del restaurante (ver tabla N°4).

Tabla 4 PLAN OPERATIVO ANUAL RIOVERDE

PLAN OPERATIVO RIO VERDE																
ACTIVIDAD	TIEMPO		CRONOGRAMA												RESPONSABLE	RECURSOS
	DESDE	HASTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Ubicación del sitio estratégico para la puesta en marcha de la idea de negocio.	01 de Enero de 2020	01 Febrero de 2020	x												Gerente Rio Verde	<b>Humanos:</b> Asesores <b>Materiales:</b> Servidores
Instalación de los elementos operativos del restaurante.	01 Febrero de 2020	01 Marzo de 2020		x											Gerente Rio Verde	<b>Humanos:</b> Outsourcing <b>Materiales:</b> materiales y equipos <b>Financieros:</b> \$42'000.000
Contratación del recurso humano necesario para brindar el servicio.	01 Febrero de 2020	01 Marzo de 2020		x											Gerente Rio Verde	<b>Humanos:</b> Evaluadores <b>Materiales:</b> pruebas de aptitud y bases de datos <b>Financieros:</b> \$200.000
Compra de materias primas necesarias para la preparación de los productos	01 Febrero de 2020	01 Enero de 2021	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Contador Gerente Rio Verde	<b>Humanos:</b> Comprador <b>Materiales:</b> Transportes <b>Financieros:</b> \$168'000.000
Estrategia publicitaria para el lanzamiento del restaurante	01 Febrero de 2020	01 Marzo de 2020		x											Gerente Rio Verde Contador personal Operativo	<b>Humanos:</b> Todo el personal <b>Materiales:</b> Redes sociales y emisoras <b>Financieros:</b> \$1'000.000
Apertura y puesta en marcha del modelo de negocio	01 Abril de 2020	01 Mayo de 2020				x									Gerente Rio Verde Contador personal Operativo	<b>Humanos:</b> Todo el personal <b>Materiales:</b> Instalaciones Rio Verde <b>Financieros:</b> N/D
Puesta en marcha de nuevas estrategias de posicionamiento y consolidación	01 Abril de 2020	01 Enero de 2021				x		x		x		x		x	Gerente Rio Verde	<b>Humanos:</b> Todo el personal <b>Materiales:</b> Instalaciones Rio Verde <b>Financieros:</b> N/D

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 4 del plan operativo, es por medio de la cual se establecen los objetivos a corto plazo de cada una de las unidades del proyecto, estas actividades secuenciales son fundamentales para la correcta puesta en marcha del modelo de negocio.

En este documento se plasma de manera cronológica y secuencial los responsables de cada una de estas actividades y los recursos que se ha destinado para el cumplimiento de estas, así como el tiempo que máximo con el que se dispone para la ejecución y finalización efectiva de las tareas, el seguimiento de este plan se ejecuta con rigurosidad, para garantizar el cumplimiento de cada una de las actividades de forma eficiente y efectiva, de tal forma que no se presenten afectaciones en las demás actividades subsiguientes.

## ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación, se presenta el análisis financiero realizado al proyecto de emprendimiento “RIO VERDE”, en esta sección se muestran dicho estudio. El cual se iniciará con la descripción de la inversión inicial estimada del proyecto.

**Tabla 5 DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL ESTIMADA.**

INVERSION INICIAL		
MAQUINARIA Y EQUIPOS		
ELEMENTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
HORNO INDUSTRIAL	\$ 5,500,000.00	\$ 5,500,000.00
FREIDORA	\$ 690,000.00	\$ 690,000.00
NEVECON	\$ 4,355,900.00	\$ 4,355,900.00
HELADERA	\$ 700,000.00	\$ 700,000.00
BATIDORA INDUSTRIAL	\$ 3,649,900.00	\$ 3,649,900.00
LICUADORA INDUSTRIAL	\$ 750,000.00	\$ 750,000.00
LICUADORA	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
BOLWS	\$ 122,000.00	\$ 488,000.00
OLLAS Y SARTENES	\$ 224,000.00	\$ 448,000.00
OLLA A PRESION	\$ 70,000.00	\$ 140,000.00
CUCHARONES	\$ 74,500.00	\$ 223,500.00
CUCHILLOS DE COCINA	\$ 105,000.00	\$ 210,000.00
PARRILLAS PARA ASAR	\$ 60,000.00	\$ 120,000.00
ADECUACION COCINA	\$ 10,000,000.00	\$ 10,000,000.00
BODEGA	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00
DECORACION RESTAURANTE	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00
ACCESORIOS		
ELEMENTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MESAS SENCILLAS	\$ 70,000.00	\$ 700,000.00
MESAS FAMILIARES	\$ 180,000.00	\$ 900,000.00
SILLAS	\$ 30,000.00	\$ 1,200,000.00
SILLAS FAMILIARES	\$ 150,000.00	\$ 1,500,000.00
VAJILLAS	\$ 30,000.00	\$ 900,000.00
CUBIERTOS	\$ 60,000.00	\$ 1,200,000.00
BASOS	\$ 25,000.00	\$ 500,000.00
MUGS	\$ 2,800.00	\$ 140,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 42,815,300.00</b>

(Fuente: Elaboración propia)

Tal como se observa en la tabla anterior, el proyecto contempla una inversión inicial de \$ 42,815,300.00, los cuales se contemplan como requerimiento para la adquisición de la maquinaria y equipos propios de la labor del proyecto los cuales contemplan: horno industrial, refrigerador, heladera, batidora, freidora y los demás electrodomésticos fundamentales para la operación, así como los implementos para la preparación de los alimentos, como lo son: ollas y sartenes, cucharones y cuchillos.

Por otro lado, se resalta que, dentro de los recursos estimados para la maquinaria y equipo, se contempla también los costos asociados a la adecuación de la cocina y la instalación de todos los elementos anteriormente mencionados, lo cual se estima un costo aproximado de \$ 10,000,000 para la adecuación de la cocina y \$ 3,000,000 para la bodega de almacenamiento. Se incluye también costos derivados de la adecuación y decoración de los demás espacios y accesorios requeridos para la operación.

**Tabla 6 COSTOS FIJOS DE LA OPERACIÓN**

<b>COSTOS FIJOS</b>		
<b>ROL</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		
COCINERO PRINCIPAL	\$ 1,500,000.00	\$ 19,500,000.00
COCINERO AUXILIAR	\$ 1,350,000.00	\$ 17,550,000.00
ASISTENTE DE COCINA	\$ 1,050,000.00	\$ 13,650,000.00
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>		
MESEROS MAÑANA	\$ 1,050,000.00	\$ 13,650,000.00
MESEROS TARDE	\$ 1,050,000.00	\$ 13,650,000.00
SUPERNUMERARIOS	\$ 1,050,000.00	\$ 13,650,000.00
ADMINISTRADOR	\$ 1,500,000.00	\$ 19,500,000.00
CONTADOR	\$ 200,000.00	\$ 2,400,000.00

(Fuente: Elaboración propia)

**Tabla 7 COSTOS VARIABLES Y GASTOS ADMINISTRATIVOS DEL PROYECTO**

<b>COSTOS VARIABLES</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
PLATOS FUERTES	\$ 6,000.00	\$ 100,800,000.00
BEBIDAS	\$ 1,500.00	\$ 35,280,000.00
POSTRES	\$ 2,250.00	\$ 15,120,000.00
PARA PICAR	\$ 2,500.00	\$ 16,800,000.00
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
PAGINA WEB	\$ 58,333.33	\$ 700,000.00
IMPUESTOS		\$ 165,912,000.00
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 2,600,000.00	\$ 31,200,000.00
IMPUESTO PREDIAL	\$ 125,000.00	\$ 1,500,000.00

(Fuente: Elaboración propia)

El análisis de los costos asociados a la actividad económica, se describen en los grupos de “Costos fijo”, “Costos Variables” y “Gastos Administrativos; en los cuales se presentan de forma global las costoso y gastos estimados para los egresos que se derivan de la actividad económica, dichos elementos se determinan a partir de los costos promedios de actividades comerciales similares al modelo de negocio propuesto, sin embargo en este aspecto cabe resaltar el hecho de que no existe en el municipio de Rionegro, ni en los municipios que conforman el oriente cercano de Antioquia, un establecimiento comercial con las especificaciones propuestas para Rioverde Foodvegan. Reconociendo la existencia de modelos de negocio similares en otras latitudes, no se considera pertinente equiparar los modelos de negocio de otras latitudes, debido a las variables económicas propias del sector en el cual se instalará el emprendimiento del presente estudio.

**Tabla 8 PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA PROPUESTA DE NEGOCIO RIOVERDE FOODVEGAN**

PRONOSTICO DE VENTAS		
PRODUCTO	CANTIDAD MENSUAL	TOTAL ANUAL
PLATOS FUERTES	1400	16800
BEBIDAS	1960	23520
POSTRES	560	6720
PARA PICAR	560	6720

(Fuente: Elaboración propia)

Las proyecciones de ventas para el modelo de negocio por otro lado, se han realizado con base a los promedios de ventas de otros establecimientos comerciales afines, ubicados en el sector en el cual se propone la instalación de Rioverde; sin embargo se reconocen las variables comerciales como el periodo de penetración, reconocimiento comercial y la particularidad del nicho al cual se dirige el core de la actividad de la propuesta de negocio, por lo que se presume una reducción significativa de las ventas, frente al promedio de ventas de otras actividades comerciales sustitutas.

**Tabla 9 INGRESOS ESPERADOS PARA LA PROPUESTA**

DESCRIPCION DE INGRESOS		
VENTAS		
CONCEPTO	UNITARIO	VALOR ANUAL
PLATOS FUERTES	\$ 12,000.00	\$ 201,600,000.00
BEBIDAS	\$ 3,000.00	\$ 70,560,000.00
POSTRES	\$ 4,500.00	\$ 30,240,000.00
PARA PICAR	\$ 5,000.00	\$ 33,600,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 336,000,000.00</b>

(Fuente: Elaboración propia)

El modelo de negocios “RIO VERDE” para garantizar los dos elementos fundamentales de cualquier unidad de negocios (rentabilidad y permanencia en el tiempo), contempla una inversión inicial de \$42'815.300 los cuales estarán

destinados mayormente a la adquisición de la maquinaria y equipo necesarios para la puesta en marcha del proyecto y así mismo contempla el capital de trabajo neto operativo necesarios. El análisis financiero se realiza con un horizonte a 10 años para el retorno de la inversión, con una tasa de 15,6% EA sobre el capital de apalancamiento el cual será cancelado en cuotas de \$8'726.977 anuales, los costos e ingresos del análisis financiero se estiman constantes para facilidad de este análisis y se utilizaran las variables financieras TIR y VAN para determinación de la viabilidad financiera del proyecto.

**Tabla 10 VARIABLES DE APALANCAMIENTO FINANCIERO**

<b>VARIABLES APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	
<b>CAPITAL INICIAL</b>	\$ 42.815.300
<b>TASA</b>	0,156
<b>PERIODOS</b>	10
<b>CUOTA</b>	<b>-\$ 8.726.977,19</b>

(Fuente: Elaboración propia)

La estructura del apalancamiento financiero del modelo de negocio se resume a través de la tabla 5, en la cual se puede ver entre otros aspectos el capital inicial requerido y el valor de las cuotas a cancelar por concepto del préstamo de dicho capital.

**Tabla 11 TABLA DE AMORTIZACIÓN DE DEUDA**

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>CUOTA</b>	<b>CAPITAL</b>
1	\$ 6.679.187	\$ 2.047.790	\$ 8.726.977	\$ 40.767.510
2	\$ 6.359.731	\$ 2.367.246	\$ 8.726.977	\$ 38.400.264
3	\$ 5.990.441	\$ 2.736.536	\$ 8.726.977	\$ 35.663.728
4	\$ 5.563.542	\$ 3.163.436	\$ 8.726.977	\$ 32.500.292
5	\$ 5.070.046	\$ 3.656.932	\$ 8.726.977	\$ 28.843.361
6	\$ 4.499.564	\$ 4.227.413	\$ 8.726.977	\$ 24.615.948
7	\$ 3.840.088	\$ 4.886.889	\$ 8.726.977	\$ 19.729.058
8	\$ 3.077.733	\$ 5.649.244	\$ 8.726.977	\$ 14.079.814
9	\$ 2.196.451	\$ 6.530.526	\$ 8.726.977	\$ 7.549.288
10	\$ 1.177.689	\$ 7.549.288	\$ 8.726.977	<b>\$ 0</b>

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 6 muestra la estructura de amortización, bajo la cual se gestionan los pagos del capital inicial requerido, para la puesta en marcha del proyecto productivo.

El cuadro presentado anteriormente (Tabla 4) resume las variables que fueron tenidas en cuenta a la hora de establecer la tabla de amortizaciones del proyecto y la posterior definición de viabilidad de apalancamiento financiero del modelo de negocio propuesto, por medio de la tabla 5 “tabla de amortización de deuda”, se presenta muestra el capital total que será financiado al inicio del modelo de negocio.

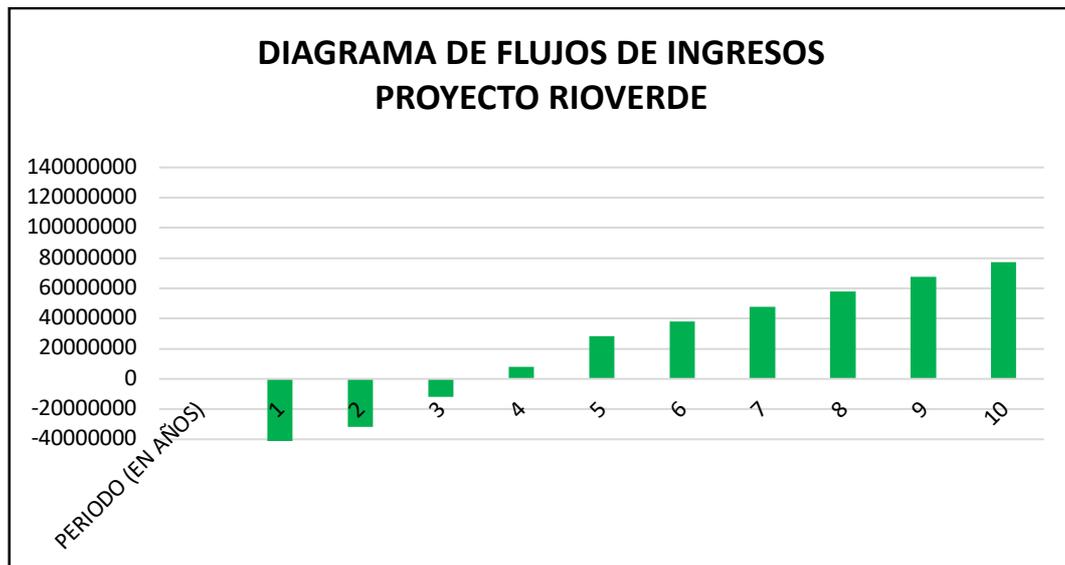


Ilustración 10 DIAGRAMA DE FLUJOS DE INGRESOS DEL MODELO DE NEGOCIOS

(Fuente: elaboración propia)

La ilustración 10 del diagrama de flujo del proyecto, permite visualizar de forma simple la estructura de ingresos proyectada para el modelo de negocio,

particularmente para este proyecto se observa rendimientos negativos durante 3 periodos y posteriormente rendimientos positivos en los periodos siguientes.

El modelo de negocio plantea dentro de sus estrategias corporativas para garantizar el correcto financiamiento de la deuda el cumplimiento de los objetivos estratégicos del modelo de negocio, un incremento anual del 5% en los ingresos, como resultado del posicionamiento y las estrategias de mercadeo y así mismo se esperan reducciones de los costos de producción de un 1% anual como resultado de la correcta gestión de recursos y proveedores, así como mejoras en los procesos de producción.

**Tabla 12 INDICADORES FINANCIEROS**

<b>VARIABLES FINANCIERAS</b>	<b>VALOR</b>
<b>TIR</b>	24%
<b>VAN</b>	\$ 46.090.810,77
<b>TASA</b>	15,6%

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 7 consolida los resultados puntuales de las variables financieras, bajo las cuales se analizó la viabilidad del proyecto productivo.

Según los análisis realizados, el modelo de negocio RIO VERDE representa un modelo de negocio favorable según los indicadores TIR con un valor de 24% y un valor actual neto (VAN) de \$ 46.090.810,77, por lo que se considera favorable emprender la idea de negocio conforme a las variables de análisis financieras.

## CONCLUSIONES

- El consumo de carne en la población estudiada se presenta como una tradición fuertemente arraigada, lo cual puede representar una amenaza significativa para el modelo de negocio propuesto. Sin embargo, puede ser algo apresurado valorar el impacto de dicha amenaza, sin previamente realizar estudios más profundos respecto a las motivaciones y el nivel de arraigo de dicho hábito en la población. RIO VERDE como modelo de negocio vegano deberá tomar medidas alternativas como fuertes estrategias publicitarias y búsqueda de nichos poblacionales insatisfechos a los cuales impactar directamente, como lo son las poblaciones vegetarianas y veganas de los municipios conformados por el oriente antioqueño o los turistas, los cuales representarán el CORE principal de los clientes de RIO VERDE.
- El éxito del modelo de negocios se enmarca en el cumplimiento de los objetivos planteados como estrategia corporativa en cuanto a impacto y reconocimiento, reducciones en gastos e incremento de ingresos y así mismo de un análisis continuo de la dinámica del sector que permita la adecuación de las estrategias del modelo de negocio, conforme se van desarrollando cambios en el sector.
- Las herramientas como el Modelo CANVAS han permitido un proceso de simplificación de los conceptos de la problemática observada y una mejor visualización de la alternativa de solución propuesta, esta misma herramienta se ve fortalecida por medio del análisis de mercado y los

resultados que este ofrece, permitiendo realinear los conceptos previos conforme a las necesidades cambiantes de la población objetivo. Sin embargo, se hace necesario evaluar la utilización de otras herramientas más específicas y modernas, así como versiones mejoradas de las herramientas utilizadas, como lo son STAGE GATE, SCRUM y variables financieras más específicas como serían TIEMPO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN y flujos de caja diferenciados para INGRESOS, EGRESOS Y EFECTIVO NETO, los cuales podrán ser desarrollados conforme exista mayor disponibilidad de información puntual respecto a esta particular idea de negocio.

- Se debe evaluar la posibilidad de comparar alternativas de solución a la problemática planteada y la comparación de estos proyectos alternativos entre sí, para de este modo determinar la idea más viable a desarrollar como modelo de negocio, encaminada a satisfacer la necesidad la población objetivo. Sin embargo, esta propuesta hace parte de un análisis más complejo que podrá ser desarrollada en estudios futuros.

## BIBLIOGRAFÍAS

- Arango Medina, C. (2016). El mundo vegano: un nuevo estilo de vida, una nueva ética. *Master's thesis, Universidad EAFIT*.
- Bilewicz, M. I. (2011). The humanity of what we eat: Conceptions of human uniqueness among vegetarians and omnivores. *European Journal of Social Psychology*, 41(2), 201-209.
- Calderón, C. F. (2010). Implicación de la ansiedad y la depresión en los trastornos de alimentación de jóvenes con obesidad. . *Nutrición hospitalaria*, 25(4), 641-647.
- Contreras Muñoz, V. (2016). Contraconsumo: un análisis contracultural del veganismo, vegetarianismo y consumo responsable en la ciudad de Medellín . *Doctoral dissertation, Antropología*, 1-120.
- Fernández, E. O. (2015). Cómo evalúan los jóvenes las opiniones de otros consumidores en Internet. El caso de la UPV/EHU. *Revista Latina de Comunicación Social*, (70), 703-725.
- Hernando, J. A. (2004). La contribución de la comunicación pública al desarrollo social de la conciencia medioambiental. *Ecosistemas*, 13(3).
- Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- McDonald, B. (2000). Once You Know Something, You Can't Not Know It" An Empirical Look at Becoming Vegan. *Society & Animals*, 8(1), 1-23.
- Mingricultura, M. (2018). *Lineamientos para el manejo sostenible de tierras*. UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria.
- Mora, T. M. (2008). Concentración de la propiedad de la tierra y producto agrícola en Antioquia. 1995-2004. *Ecos de Economía*, 12(26), 1-36.
- Morales, N. &.-I. (2018). The Transition to Agriculture and Industrialization Changed the Human Face. Can Vegetarianism be a New Factor of Change?. Review of the Literature. *International Journal of Morphology*, 36(1), 35-41.
- Moreno García, N. (2018). Seguridad alimentaria y estado nutricional en hogares vegetarianos . *Doctoral dissertation, Antropología*.
- Orellana, L. M. (2013). Significado psicológico de comer carne, vegetarianismo y alimentación saludable en estudiantes universitarios a partir de redes semánticas naturales. . *Revista mexicana de trastornos alimentarios*, 4(1), 15-22.

Ospina, D. L. (2017). IDENTIFICACION DE LA HORTICULTURA ORGANICA DEL ORIENTE ANTIOQUENO COMO OPORTUNIDAD EXPORTADORA HACIA LA UNION EUROPEA.

Pértegas Díaz, S. &. (2002). Cálculo del tamaño muestral en estudios de casos y controles. *Cad Aten Primaria*, 9, 148-50.

Potter, J. H. (2005). *Rebelarse vende, El negocio de la contracultura*. Bogotá - Colombia: Santillana Ediciones Generales, S. L.

Quenza, C. J. (2006). Representaciones sociales del comer saludablemente: un estudio empírico en Colombia. *Universitas Psychologica*, 5(3), 613-626.

Rionegro, A. d. (2018). *ANUARIO ESTADÍSTICO RIONEGRO CAPÍTULO 2 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS* . Rionegro.

Vorra, A. &. (2016). Nutrición y salud en la dieta vegana. *Universidad Oberta de Cataluña*.

