

MODELO DE NEGOCIO

OBRADOR DE ALIMENTOS VEGANOS O PLANT-BASED



TECH
FAB
LAB



Centros Europeos de
Empresas e Innovación
de la Comunidad Valenciana



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia



GENERALITAT
VALENCIANA
Conselleria de Innovación,
Indústria, Comerç i Turisme



GENERALITAT
VALENCIANA
Conselleria d'Educació, Cultura,
Universitats i Ocupació



GVANEXT
Fondos Next Generation
en la Comunitat Valenciana



CEFIRE
FORMACIÓ PROFESSIONAL
ENSENYANCES ARTÍSTIQUES
I ESPORTIVES

➤ introducción

Para empezar a cubrir el modelo Canvas, lo más normal es comenzar por el segmento de mercado y la propuesta de valor, ya que lo primero que se debe conocer es el entorno en el que va a operar la empresa, identificando quién es la clientela y qué se le va a ofrecer.

Dado que el Canvas tiene que guardar coherencia entre todos los apartados y la clientela y la propuesta de valor condicionan al resto, en caso de que tengamos distintos segmentos o grupos de clientela, tendríamos dos opciones:

1. **Utilizar un código de colores** para diferenciar cada segmento y relacionar cada color con la información recogida en el resto de apartados.
2. **Hacer distintos CANVAS**, uno para cada segmento de mercado.

En este caso, seleccionaremos un segmento de mercado para profundizar en sus características y analizar con coherencia el resto de los apartados del CANVAS. Las reflexiones que se realicen con este segmento de mercado servirán de referencia para el resto de segmentos.

➤ mercado (i)

El presente apartado abarca las características del grupo de personas o entidades a los que se puede dirigir un **Obrador de alimentos veganos o plant-based**. Cabe destacar que los servicios pueden ser muy variados y dependen del tipo de modelo de negocio del que se trate.

En este caso, el modelo de negocio analizado se centrará en un obrador de alimentos veganos o plant-based, especializado en alimentos saludables y listos para consumir, elaborados localmente con ingredientes de proximidad, menor huella ambiental y envases circulares.

Se debe intentar dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ▶ ¿Para qué estamos generando valor?
- ▶ ¿A qué tipo de mercado se dirige la empresa?
- ▶ ¿Quién es nuestra clientela? ¿Se puede agrupar por tipos?
- ▶ ¿Tienen algún tipo de relación entre sí?
- ▶ ¿Cuáles son sus necesidades?

A la hora de definir la actividad de un obrador de alimentos veganos o plant-based, es preciso agrupar a la clientela por grupo (personas o entidades), en función de sus necesidades, comportamientos, intereses o atributos comunes, lo que da lugar al concepto de Segmento de Mercado.

En el caso de un obrador de alimentos veganos o plant-based, encontramos tres segmentos de mercado que podemos diferenciar de la siguiente forma:

1. Empresas: negocios que incorporan productos veganos o plant-based dentro de su oferta gastronómica o comercial. Entre ellos, establecimientos de hostelería y restauración (hoteles, restaurantes, cafeterías, caterings o empresas de eventos), comercios especializados (tiendas ecológicas o bio, herbolarios, tiendas gourmet), empresas de vending saludable, centros deportivos, estudios de yoga o pilates con espacios de alimentación saludable, guarderías privadas u otros negocios orientados al bienestar y la salud. Estas empresas demandan este tipo de productos principalmente para cubrir nuevas necesidades alimentarias de su clientela, cada vez más interesada en alternativas vegetales, por lo que incluyen una opción saludable en su cartera de productos alineada con el estilo de vida de su clientela y así diferenciarse de otros modelos de negocio con referencias de calidad. Suelen valorar empresas proveedoras locales, fiables y con capacidad de suministro regular, así como productos innovadores que les permitan actualizar su oferta.

2. Particulares: personas que adquieren los productos para consumo personal o familiar como, por ejemplo, personas veganas, vegetarianas o flexitarianas, personas con intolerancias o alergias a ciertos ingredientes de origen animal (lactosa, proteína de la leche o huevo) o público general con preocupación por su salud, interesado en alimentación y estilo de vida saludable (healthy). Incluso pueden formar parte de este segmento de clientela las personas turistas que visitan el territorio y demandan este tipo de opciones. Valoran la elaboración artesanal o casera, comer bien, los ingredientes de calidad, locales y de proximidad, la transparencia en los procesos de elaboración y origen de los productos, y el compromiso con la sostenibilidad y el consumo

➤ mercado (ii)

responsable. En todo caso, se trata de personas concienciadas con la salud, el bienestar y el impacto ambiental de su alimentación.

3. Administraciones públicas o entidades: desde administraciones y organismos públicos (como ayuntamientos, diputaciones, consejerías o empresas públicas), centros educativos públicos y concertados (escuelas infantiles, colegios, institutos y centros de Formación Profesional, universidades), centros sanitarios y sociosanitarios (hospitales, centros de salud, residencias de mayores o centros de día) hasta entidades del tercer sector (ONGs, fundaciones, etc.) interesados, a grandes rasgos, en mejorar el perfil nutricional de los menús ofrecidos a las personas usuarias, incorporar alternativas alimentarias inclusivas que atiendan diferentes necesidades dietéticas, promover hábitos de alimentación saludable y alinear sus servicios con políticas de sostenibilidad y salud pública.

► clientes (ii)

A.4.1. Venta directa a las personas consumidoras en tiendas ecológicas o gourmet.

A.4.2. Consumo inmediato en centros deportivos o espacios Wellness.

A.4.3. Venta automatizada a través de máquinas de vending.

A.4.4. Venta complementaria dentro de servicios de bienestar (yoga, pilates, fitness).

A.5. Capacidad de almacenamiento y conservación:

A.5.1. Disponibilidad de espacio de almacenamiento.

A.5.2. Capacidad de refrigeración o conservación.

A.5.3. Rotación de productos dentro del establecimiento.

A.6. Volumen y frecuencia de pedidos:

A.6.1. Pedidos puntuales, cuando se introduce un nuevo producto o se prueba un proveedor.

A.6.2. Pedidos periódicos, para reposición de productos en tienda.

A.6.3. Suministro regular, con acuerdos de compra recurrente.

CRITERIOS SUBJETIVOS

Aquellos criterios que pueden dar lugar a diferencias en las interpretaciones. En este caso, definiremos los criterios subjetivos en función de las motivaciones, valores y estrategias empresariales de estos negocios, por lo que los criterios de segmentación subjetivos que se corresponderían con nuestro público objetivo serían los siguientes:

1. Orientación hacia la alimentación saludable: empresas cuyo modelo de negocio está alineado con la promoción de hábitos de vida saludables, ofreciendo productos nutritivos y de calidad.

2. Compromiso con la sostenibilidad. Estos negocios valoran especialmente:

2.1. Alimentos de origen vegetal.

2.2. Ingredientes naturales o ecológicos.

2.3. Proveedores locales o de proximidad.

2.4. Reducción del impacto ambiental.

3. Posicionamiento de marca. Estas empresas desean asociar su imagen a conceptos como:

3.1. Bienestar y salud.

3.2. Sostenibilidad.

3.3. Alimentación consciente.

3.4. Innovación gastronómica.

4. Sensibilidad hacia tendencias de consumo. Son negocios atentos a la evolución del mercado y que buscan adaptarse a tendencias como:

4.1. Crecimiento del consumo vegano o vegetariano.

4.2. Auge del modelo flexitariano.

4.3. Demanda de productos plant-based.

► clientes (iii)

5. Interés por la diferenciación: empresas que desean destacar frente a la competencia mediante la incorporación de productos artesanales, innovadores o exclusivos.

6. Valoración de la calidad y del origen del producto. Son negocios que priorizan:

- 6.1. Ingredientes de calidad.
- 6.2. Producción artesanal.
- 6.3. Productos locales o de proximidad.

Es fundamental tener presente que la decisión de atender a uno u otro segmento debe ser una decisión razonada, fundamentada y valorada con precisión, ya que el comportamiento del mismo será lo que determine la relación con ellos.

En todo caso, debes conocer tu segmento en profundidad, ya que tu propuesta de valor, los canales de distribución y la forma de relacionarte con él, deberán adaptarse a sus necesidades.

Por lo tanto, una vez seleccionado el segmento de mercado al que dirigir la actividad, será más fácil **definir cómo vender, comunicar y distribuir** la oferta a cada grupo.

Es importante también dar un paso más allá de la propia segmentación de la clientela y pensar en términos de la satisfacción de sus necesidades generales y específicas, ya que, si eres capaz de identificar estas necesidades, será más fácil asociarlas a la propuesta de valor que va a ofrecer tu modelo de negocio.

► oferta (i)

El término propuesta de valor hace referencia a aquellas ventajas que una actividad empresarial ofrece a su clientela (a través de sus productos o servicios), siendo el factor que determina que se decante por una u otra empresa.

La principal de la propuesta de valor es, fundamentalmente, dar solución a los problemas de la clientela o satisfacer sus necesidades. En definitiva, la propuesta de valor deberá definir o establecer cuáles son los beneficios de nuestros productos o servicios para la clientela, por lo que deberás dar respuesta a las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es el valor que proporcionamos a nuestro segmento de mercado?**
- **¿Cuáles son los problemas que ayudamos a resolver y cómo?**
- **¿Cuál es la necesidad o necesidades que estamos satisfaciendo?**
- **¿Qué conjunto de productos y servicios le ofrecemos a la clientela?**



PROPUESTA DE VALOR

Una propuesta crea valor para un segmento de clientela a través de distintos elementos que satisfacen sus necesidades. A continuación, se recogen algunos de los elementos que podrían contribuir a generar valor:

- **Obrador Alimentos veganos/plant based** sabrosos, saludables y listos para consumir o cocinar, elaborados localmente con ingredientes de proximidad y de temporada (cítricos, arroz, legumbres locales, hortalizas y verduras, frutos secos mediterráneos, aceite de oliva), que producen una mínima huella ambiental.
- Hace más sencillo a la clientela ofrecer **referencias diferenciadas frente a productos industriales**.
- **Productos adaptados a nuevas tendencias alimentarias:** el obrador responde a la creciente demanda de productos veganos, vegetarianos y flexitarianos, permitiendo a los negocios adaptarse a las nuevas preferencias de consumo y atraer a un público cada vez más amplio.
- **Diferenciación frente a la competencia,** incorporando a su catálogo productos originales y exclusivos, que aportan valor añadido a su oferta y ayudan a reforzar su imagen de marca innovadora y saludable.
- **Empresa local y de proximidad** que permite a las empresas cliente reducir tiempos de suministro, mejorar la comunicación en los pedidos y reforzar su compromiso con el consumo local.
- **Flexibilidad en pedidos y formatos,** adaptándose a las necesidades de cada cliente ofreciendo distintos formatos de producto, pedidos adaptados al volumen del establecimiento o la posibilidad de desarrollar referencias específicas.
- Capacidad de **innovación y desarrollo de nuevos productos**.
- Gran variedad de platos elaborados en base a **recetas propias con ingredientes naturales,** de origen vegetal y amplia información nutricional (origen de los alimentos, claridad en alérgenos, etc.) que mejoran la experiencia de la clientela final.

► oferta (ii)

- **Relación comercial cercana y personalizada**, ofreciendo un trato directo y comunicación fluida con los negocios, lo que facilita la resolución de necesidades específicas, la adaptación del producto y la creación de relaciones comerciales estables y de confianza.
- **Sostenibilidad** como base del negocio:
 - o Materia prima 100 % natural. Ingredientes locales y de temporada, procedentes de proveedores locales: agricultores, productores y cooperativas locales.
 - o Plant-based vegano: los ingredientes de las recetas son en su totalidad de origen vegetal, lo que consigue un resultado final apto para una alimentación vegana, vegetariana y de cualquier tipo.
 - o Cruelty free: productos sin ingredientes de origen animal.
 - o Promueve un consumo responsable minimizando el impacto en el planeta:
 - Minimizando el uso de plásticos, reduciendo las emisiones con el consumo local y envíos eco – friendly.
 - Envase circular: platos servidos en envases circulares retornables/compostables y de bajo impacto ambiental.
 - Diseño «cero residuos»: mermas convertidas en nuevos productos lo que reduce el desperdicio alimentario.
 - Equipos de producción de bajo consumo y eficiencia térmica.
- **Servicios complementarios**: talleres de formación (por ejemplo, batch cooking, cocina vegetal cotidiana, etc.), organización de coffee breaks, brunchs para jornadas y eventos de carácter reducido.

Las propuestas de valor pueden ser: innovadoras, novedosas o rompedoras; o, por el contrario, parecidas a ofertas existentes, por lo que debes reflexionar cuáles son las que aporta tu empresa.

No debes olvidar la relación entre **Segmento de clientela – Satisfacción de necesidades – Propuesta de valor**, porque será la que determine tu modelo de negocio.

► relación con clientes (ii)

Una vez establecido el perfil de personas al que te vas a dirigir y el valor que le vas a ofrecer, a través del presente apartado, debes definir el **tipo de relación** que deseas establecer con ese segmento o segmentos de clientela. Esto no es otra cosa que el tipo de comunicación que deseas establecer con ellos, ya que los tipos de relación que se pueden establecer entre las actividades empresariales y la clientela pueden ser muy diferentes y diversas.

Es importante destacar que no todos los canales serán adecuados para todos los perfiles, por lo que debes definir el tipo de relación acorde al tipo de persona e, incluso, dentro del mismo segmento, puede cambiar el tipo de comunicación en función del tipo de clientela (si es un pequeño comercio local, personal de una cadena de tiendas o una empresa de vending). El canal utilizado determinará no sólo los recursos necesarios (económicos o de tiempo de dedicación), la forma de atenderlos (vía telefónica, por mail, a través de la página web) y los medios técnicos y humanos precisos para poder desarrollarla, sino que, también, determinará la experiencia global de la clientela con los servicios de la empresa.

El tipo de relación a establecer debe ser coherente con los objetivos establecidos previamente, como la captación de nueva clientela en un período inicial, de fidelización de la clientela existente en el período de mantenimiento y de incrementar las ventas con nuevos mercados en caso de que interese la expansión.

En este caso, al tratarse de un modelo de negocio definido como obrador de alimentos veganos o plant-based que presta sus servicios de forma personalizada, se establecen los siguientes tipos de relaciones que se podrían establecer con la clientela en función del objetivo y del momento:

Período inicial, captación de nueva clientela:

► El objetivo es darse a conocer, generar confianza y conseguir los primeros pedidos, por lo que el tipo de relación a establecer sería comercial, cercana y orientada a demostrar el valor del producto. Este tipo de relación puede ofrecerse a través de:

- Presentación directa del producto a los establecimientos (visitas comerciales o contacto profesional).
- Envío de muestras o degustaciones para que el negocio pueda evaluar la calidad del producto.
- Presentación del catálogo y condiciones de colaboración, mostrando claramente la propuesta de valor del obrador.
- Asesoramiento inicial, ayudando al establecimiento a seleccionar los productos más adecuados para su clientela.

Período de mantenimiento, de fidelización de la clientela existente:

► El objetivo es establecer una relación comercial estable fortalecer la relación y asegurar la recurrencia de la colaboración. Para ello, las claves son consolidar la confianza, mantener la satisfacción del cliente y evitar la rotación de proveedores. Este tipo de relación puede ofrecerse a través de:

► relación con clientes (ii)

- Comunicación directa y fluida con la empresa cliente para la gestión de pedidos.
- Adaptación de formatos o productos a las necesidades del negocio.
- Suministro periódico o reposición regular de productos.
- Propuestas de nuevos productos o mejoras del catálogo.
- Seguimiento de la satisfacción del cliente y detección de nuevas necesidades.

Período de expansión, para incrementar ventas a través de la creación de comunidad:

► El objetivo es crecer y diversificar, llegando a generar nuevas oportunidades de negocio y ampliar la oferta de productos. Las claves son la diferenciación, la innovación y la escalabilidad. Este tipo de relación puede ofrecerse a través de:

- Colaboración con otros negocios o profesionales: desarrollo de nuevos servicios con tiendas de bio/gourmet, acuerdos con establecimientos de hostelería, estudios de yoga, pilates, coworkings, nutricionistas, etc.
- Colaboraciones para promociones o eventos relacionados con alimentación saludable.
- Creación de productos exclusivos para determinados establecimientos.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que, en este tipo de actividades, la relación personalizada es una de las claves de la actividad y está basada en transmitir confianza, atención personal, profesionalidad y seguridad. En este sentido, es importante ofrecer un servicio de atención o disponibilidad permanente a través de contacto telefónico como puede ser un canal de WhatsApp.

El cuidado de la relación con la clientela es un aspecto clave que se debe cuidar, ya que sirve a su vez como herramienta promocional. Se debe tener siempre presente que un cliente fidelizado es fundamental para la atracción de nueva clientela y, en este tipo de negocios, el boca oído o boca a boca es una de las herramientas promocionales que mejor funcionan para la atracción de clientela nueva y es especialmente importante en este sector.



TIPOS DE CANALES

Los canales de **distribución, comunicación o venta** son los elementos a través de los que se establece el contacto entre la empresa y la clientela para hacerles llegar la propuesta de valor de la mejor manera y, por lo tanto, generar ingresos para la actividad.

Algunas funciones de los canales podrían ser:

- Dar a conocer los servicios al público objetivo.
- Facilitarles que contraten tus servicios.
- Proporcionarles la propuesta de valor.
- Adecuar la oferta a la demanda, teniendo en cuenta las necesidades, casuísticas, etc.
- Realizar actividades de mercadotecnia coherentes con los apartados anteriores.

Además de estas funciones, es importante saber que existen distintos tipos de canales que se pueden clasificar en función de su longitud o del número de personas o empresas intermediarias que intervienen en el proceso.

En este caso, los canales a través de los que se mantendrá contacto con la clientela serán principalmente los siguientes:

- **Página web corporativa:** como principal canal de información y presentación del negocio, donde se podrá consultar el catálogo de productos, información sobre ingredientes y procesos de elaboración, valores del obrador (sostenibilidad, alimentación vegetal, producción artesanal), datos de contacto y formularios de consulta.
- **Correo electrónico profesional:** permitirá gestionar comunicaciones formales con las empresas (envío de catálogos o tarifas, presupuestos y condiciones comerciales, confirmación de pedidos, resolución de consultas, etc).
- **Mensajería profesional (WhatsApp Business u otras aplicaciones):** para que puedan utilizarlo pequeños comercios y empresas locales, especialmente útil para realizar pedidos, resolver dudas sobre productos o coordinar entregas.
- **Visitas comerciales** para presentar el obrador y sus productos, ofrecer degustaciones, conocer las necesidades específicas del negocio y establecer relaciones comerciales más cercanas.
- **Redes sociales profesionales:** Instagram, Facebook o YouTube permiten mostrar los productos, comunicar novedades y reforzar la imagen del obrador.
- **Ferias y eventos sostenibles, gastronómicas, de consumo consciente o ecológico:** es importante participar en ferias, charlas o conferencias, grupos o foros especializados organizados por otras entidades públicas, asociaciones de personas consumidoras o sectoriales que aborden distintas temáticas desde la sostenibilidad, gastronomía e incluso eventos deportivos, charlas informativas sobre la alimentación, ya que son focos para interactuar y hacer networking con empresas o entidades que promueven una alimentación consciente.
- **Degustaciones y presentaciones de producto** que se pueden realizar en tiendas o centros colaboradores, lo que permite que los responsables del establecimiento y sus clientes conozcan el producto directamente.



PÚBLICO OBJETIVO

El segmento de mercado que analizaremos con el modelo Canvas es el de **Empresas** y, dentro de este, el obrador estará especializado en empresas **especializadas en alimentación saludable** (tiendas ecológicas o bio, herbolarios, tiendas gourmet, empresas de vending saludable, centros deportivos y estudios de yoga o pilates con espacios de alimentación), que reúnen una serie de características comunes detalladas a continuación.

En todo caso, cabe destacar que una misma empresa podría prestar servicios a empresas y complementar la actividad con servicios prestados a otro tipo de entidades, como entidades públicas e instituciones o particulares. El segmento de mercado para nuestro modelo de negocio se realizará en función de distintas variables o criterios objetivos y subjetivos.

CRITERIOS OBJETIVOS

Aquellos que son fácilmente medibles de manera que no dan lugar a interpretaciones. Como en este caso estamos hablando de empresas, los criterios no solo servirán para definir la tipología y características de las empresas en las que nos especializaremos, sino también el perfil de las personas propietarias de las mismas.

A. Tipología de empresas/entidades:

A.1. Sector de actividad: empresas que pueden comercializar o incorporar productos veganos o plant-based, como puede ser:

- A.1.1. Tiendas ecológicas o bio y herbolarios (venden productos naturales, ecológicos o especializados en alimentación saludable).
- A.1.2. Tiendas gourmet.
- A.1.3. Empresas de vending saludable.
- A.1.4. Centros deportivos o gimnasios.
- A.1.5. Estudios de yoga, pilates o bienestar (suelen disponer de pequeños espacios de venta de alimentos saludables o bebidas naturales).

A.2. Tamaño del establecimiento:

- A.2.1. Pequeños comercios especializados.
- A.2.2. Cadenas de tiendas ecológicas.
- A.2.3. Centros deportivos de mayor tamaño o franquicias.

A.3. Situación geográfica:

- A.3.1. Establecimientos en zonas urbanas o barrios con perfil de consumo saludable.
- A.3.2. Negocios en zonas turísticas o con alto flujo de visitantes.
- A.3.3. Empresas ubicadas cerca del obrador, lo que facilita distribución y logística.

A.4. Canal de comercialización: se refiere a cómo llegan los productos al consumidor final dentro de cada empresa, ya que cada canal requiere formatos de producto, envases y presentaciones diferentes. En este segmento, pueden darse distintos canales:

► infraestructura (i)



ALIANZAS CLAVE

Este apartado puede ser otro de los más importantes a tener en cuenta ya que, en la actualidad, las colaboraciones son de vital importancia para poder llevar a cabo muchas ideas o modelos de negocio. Debes tener en cuenta que, probablemente, necesitarás contar con la colaboración de determinadas agentes clave para poder aportar valor a los servicios que puedes prestar.

Cada vez es más habitual establecer alianzas con el objetivo de optimizar procesos, reducir riesgos, diseñar nuevas actividades o mismo reducir costes o adquirir recursos. Pero la elección de estos «**agentes o personas socias clave**» debe ser algo meditado y reflexionado, ya que pueden no tener los mismos objetivos, ni dinámicas de trabajo o la predisposición para establecer esa alianza, aspectos que pueden repercutir en tu modelo de negocio.

Estas alianzas o asociaciones pueden establecerse con personas, profesionales, empresas o entidades que pueden operar o no en el mismo sector, pero colaborar con ellas es el resultado de un interés mutuo. En este caso, contemplamos los siguientes:

- Empresas productoras agrícolas locales: agricultoras de proximidad (de huerta, cítricos, legumbres), cooperativas agrarias, pequeñas transformadoras locales (arroz, frutos secos, AOVE).
- Tiendas de eco/bio: tiendas de alimentación ecológica, herbolarios, tiendas gourmet locales.
- Espacios de bienestar y deporte: gimnasios, estudios de yoga, pilates, centros salud integrativa.
- Prescriptores profesionales: nutricionistas, dietistas, entrenadores personales, divulgadores de salud y alimentación saludable.
- Alianzas con empresas logísticas y de distribución.
- Redes de economía social, grupos de consumo, asociaciones de comercio local, entidades públicas y agencias de desarrollo.
- Otros obradores o productos complementarias: panaderías artesanas, productores de bebidas vegetales, etc.
- Proveedores de envases sostenibles/retornables, empresas de compostaje, consultoras, etc.
- Centros formativos de formación profesional y universidades (que cursen entre otras especialidades de cocina y gastronomía, industrias alimentarias, dietética y nutrición e incluso energías y sostenibilidad, ciencias de la alimentación y tecnología de los alimentos, etc).



ACTIVIDADES CLAVE

Son las actividades más importantes que debe desarrollar una iniciativa empresarial para generar la propuesta de valor, establecer las relaciones con la clientela, comunicarse con ella, etc.

Es el momento en el que debes dar respuesta a: **¿Cuáles son las actividades clave que requieren tu propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con la clientela y las fuentes de ingresos?**

► infraestructura (ii)

En este caso, contemplamos los siguientes:

- Producción y elaboración.
- Logística y compras locales.
- Actividad de venta: captación, atención y asesoramiento a la clientela.
- Planificación de productos y de recetas.
- Gestión de pedidos.
- Control de calidad y sanitario.
- Servicio de asesoramiento, trato personalizado y de atención permanente a la clientela tal que genere una relación de confianza y profesionalidad.
- Administración: gestión de personal, con empresas proveedoras, con entidades bancarias, etc.
- Planificación, gestión y seguimiento de la promoción y publicidad del negocio, incluyendo el mantenimiento de la página web, blog y redes sociales, así como el control de la reputación online y el análisis de resultados en entornos digitales.

Debes ser realista a la hora de establecer las actividades clave y definir las con concreción, ya que estas condicionarán los recursos clave que vas a precisar y los costes en los que vas a incurrir para poder desarrollarlas.



RECURSOS CLAVE

Se trata de describir los recursos más importantes para que la actividad funcione, ya sean propios, ajenos u obtenidos a través del establecimiento de alianzas clave. Estos recursos son los que permiten desarrollar las actividades clave y, por tanto, crear y generar la propuesta de valor, establecer relaciones con la clientela, etc. En este caso, contemplamos los siguientes recursos clave:

- Obrador e instalaciones.
- Equipamiento de cocina profesional: hornos, robots de cocina industriales, cocina, envasadora, abatidor de temperatura, mesas de trabajo, etc.
- Utillaje y packaging: moldes, bandejas, envases alimentarios (retornables o compostables), etiquetas, cajas y sistemas de transporte isoterma.
- Equipo humano especializado: responsable del obrador y de cocina, personal auxiliar de elaboración y envasado, responsable comercial, etc.
- Red de empresas proveedoras locales: agricultoras y cooperativas locales, proveedoras de envases sostenibles, etc.
- Recursos logísticos: vehículo para asistencia a ferias, eventos, distribución.
- Equipos informáticos y software de pedidos y facturación.
- Mobiliario, decoración y equipamiento del local.
- Página web y recursos tecnológicos.
- Económicos, capital aportado por las personas socias e inversoras.
- Marca y reputación.
- Sistema de APPCC (Análisis de Peligro y Puntos de Control Críticos), registros de trazabilidad, fichas técnicas y de alérgenos.

▶ modelo económico (i)



FUENTES DE INGRESOS

Deberás identificar cuáles van a ser los ingresos y, también, la forma y la frecuencia en la que se van a producir. Como principales fuentes de ingresos se identifican los siguientes:

- ▶ **Venta a comercios especializados** (tiendas eco/bio, herbolarios, tiendas gourmet) repostería vegana, snacks saludables, elaboraciones plant-based para colocar en sus puntos de venta.
- ▶ **Venta a empresas de vending saludable** de productos adaptados a máquinas de vending saludable, como snacks o elaboraciones vegetales en formatos individuales.
- ▶ **Venta a centros deportivos y espacios Wellness** de productos energéticos o saludables.
- ▶ **Pedidos online/encargos** para fines de semana o eventos especiales, o estacionales (Navidad, Pascua, etc).
- ▶ **Servicios complementarios:** talleres formativos sobre cocina vegetal, batch cooking, alimentación consciente) y organización de experiencias como brunch, coffe breaks para jornadas y eventos de carácter reducido.

Respecto a la distribución de la facturación por tipo de servicio, este es un ejemplo por fuentes de ingresos que suele ser lo habitual en este tipo de empresas:

- Venta a comercios especializados: 45 %
- Venta a empresas de vending saludable: 25 %
- Venta a centros deportivos, gimnasios y espacios Wellness: 15 %
- Pedidos online/encargos: 10 %
- Otros servicios complementarios: 5 %

Respecto a la frecuencia de ingresos, este tipo de servicios suelen tener una frecuencia de facturación en función del tipo de producto, la frecuencia de compra y la fidelización de la clientela.

En el caso de un obrador de alimentos veganos o plant-based en la Comunitat Valenciana, la facturación media puede variar considerablemente en función de diversos factores, tales como: el tamaño y estructura de la empresa, la especialización, la diversificación (el número y tipo de clientela) y las alianzas y redes de colaboración.

En este caso, tendremos en cuenta la franja de precios estimada por tipo de servicio:

- Productos para comercios especializados (mayorista): **entre 1,80 € y 3,80 € por unidad**, dependiendo del tipo de producto.
- Productos para vending saludable: **entre 1,30 € y 2,80 € por unidad**, dependiendo del tipo de producto.
- Productos para centros deportivos o Wellness: **entre 2,20 € y 4,20 € por unidad**.

► modelo económico (ii)

- Desarrollo de productos personalizados para empresas: el precio medio de recetas o formatos específicos para clientes puede oscilar **entre 150 € y 500 € por desarrollo**.
- Pedidos online/encargos: **entre 25 € y 40 €**, siendo el ticket medio de 28 €.
- Otros servicios complementarios:
 - o Talleres formativos: entre 45 €/persona/hora, si es para un taller grupal, y 80 €/h, para un taller especializado.
 - o Brunch vegano: el precio medio para 15-20 personas suele situarse entre 270 € y 360 € totales, con un precio medio por persona que puede oscilar entre 12 € y 30 €/persona, dependiendo de si es un menú sencillo o lleva productos más elaborados.
 - o Coffe break vegano: el precio medio para 15-20 personas suele situarse entre 150 € y 250 €, con un precio medio por persona que puede oscilar entre 6 € y 15 €.

En estos casos, debes tener en cuenta que los factores que influyen en el precio son, entre otros: el nivel de elaboración, la presentación, si incluye o no bebidas, si incluye algún producto de carácter especial (alérgenos, opciones especiales) y si requiere transporte y montaje.

Así, se estima una facturación en torno a los **260.000 euros** para una empresa formada por una estructura de personal de entre 1 y 3 personas en las que se incluye la persona emprendedora con una red de colaboradores estable.



ESTRUCTURA DE COSTES

Este apartado describe los costes que implicará la puesta en marcha de la idea de negocio y, en definitiva, lo que determinará si es o no viable de la manera en que se está formulando en ese momento, siendo el objetivo fundamental **que los costes sean inferiores a los ingresos previstos**.

A través de este apartado, deberás identificar:

- ¿**Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?**
- ¿**Cuáles son los recursos clave que tienen el coste más elevado?**
- ¿**Cuáles son las actividades clave que requieren mayores costes?**

En este caso, contemplamos los siguientes:

Inversión. Costes del inmovilizado necesario para el inicio de la actividad.

- Acondicionamiento de local.
- Mobiliario, equipamiento, maquinaria y utillaje.
- Equipos y aplicaciones informáticas.
- Página web.
- Stock inicial de producto (materias primas), consumibles y packaging.

► modelo económico (iii)

Costes fijos. No varían en función del volumen de servicios.

- Alquiler (si el local es alquilado).
- Suministros (electricidad, agua, teléfono e Internet, etc).
- Salarios del personal.
- Material de oficina.
- Amortización de maquinaria.
- Servicios de profesionales independientes; gestoría, empresa de riesgos laborales, limpieza, asesoramiento legal, seguridad en internet, etc.
- Promoción y publicidad. Campañas de marketing.
- Servicios bancarios y gastos financieros.
- Seguros.
- Licencias.
- Participación en ferias.
- Herramientas CMR.

Costes variables. Costes que varían en función del volumen de los servicios prestados:

- Materia prima.
- Packaging, merchandising y etiquetado (envases, etiquetas, cajas).
- Coste de personal para períodos de mayor producción.
- Logística por pedido.
- Comisiones (TPV y pasarelas de pago).
- Acciones de marketing concretas como asistencia a ferias, eventos, etc.
- Materiales para talleres o acciones formativas.
- Mermas.

Una vez cubiertos todos los apartados e identificados los costes y los ingresos previstos, es recomendable crear varios escenarios: **optimista, pesimista y ajustado** de la idea de negocio, con el objetivo de tener contempladas todas las posibilidades con las que te puedes encontrar.

Con la preparación de la información de los apartados que conforman el modelo Canvas, ya podrías comenzar a validar tu idea de negocio y pasar a definir con detalle tu plan de empresa.

A continuación, presentamos el modelo Canvas con la información recogida en los apartados anteriores:

Canvas Modelo de Negocio:

OBRADOR DE ALIMENTOS VEGANOS O PLANT-BASED

Alianzas clave



- ✓ Productores agrícolas locales: agricultores de proximidad (de huerta, cítricos, legumbres), cooperativas agrarias, pequeños transformadores locales (arroz, frutos secos, AOVE).
- ✓ Tiendas de eco/bio: tiendas de alimentación ecológica, herbolarios, tiendas gourmet locales.
- ✓ Espacios de bienestar y deporte: gimnasios, estudios de yoga, pilates, centros de salud integrativa.
- ✓ Prescriptores profesionales: nutricionistas, dietistas, entrenadores personales, divulgadores de salud y alimentación saludable.
- ✓ Alianzas con empresas logísticas y de distribución.
- ✓ Redes de economía social, grupos de consumo, asociaciones de comercio local, entidades públicas y agencias de desarrollo.
- ✓ Otros obradores o productos complementarios: panaderías artesanas, productores de bebidas vegetales, etc.
- ✓ Proveedores de envases sostenibles/retornables empresas de compostaje, consultoras ambientales, etc.
- ✓ Centros de formación profesional y universidades.

Actividades clave



- ✓ Producción y elaboración.
- ✓ Logística y compras locales.
- ✓ Captación, atención y asesoramiento a la clientela.
- ✓ Planificación de menús y de recetas.
- ✓ Control de calidad y sanitario.
- ✓ Administración.
- ✓ Gestión y seguimiento de la promoción y publicidad del negocio, incluyendo mantenimiento de web, blog y redes sociales, así como el control de la reputación online y el análisis de resultados en entornos digitales.

Recursos clave



- ✓ Obrador, instalaciones y equipamiento de cocina profesional.
- ✓ Utillaje y packaging.
- ✓ Equipo humano especializado.
- ✓ Agricultores y cooperativas, proveedores de envases sostenibles.
- ✓ Recursos logísticos.
- ✓ Equipos informáticos y software de pedidos y facturación.
- ✓ Web y recursos tecnológicos.
- ✓ Económicos, marca y reputación.
- ✓ Sistema de APPCC, trazabilidad, fichas técnicas y de alérgenos.

Propuesta de valor



- ✓ Obrador de alimentos veganos sabrosos, saludables y listos para consumir o cocinar, elaborados con ingredientes de proximidad y de temporada, con mínima huella ambiental.
- ✓ Productos adaptados a nuevas tendencias alimentarias.
- ✓ Productos originales y exclusivos, que aportan valor añadido a su oferta y ayudan a reforzar su imagen de marca innovadora y saludable.
- ✓ Gran variedad de platos elaborados en base a recetas propias con ingredientes naturales, de origen vegetal y amplia información nutricional.
- ✓ Materia prima 100 % natural.
- ✓ Cruelty free.
- ✓ Promueve un consumo responsable minimizando el impacto en el planeta.
- ✓ Servicios complementarios: talleres de formación, organización de coffee breaks, brunchs para jornadas y eventos de carácter reducido.

Relación con la clientela



- ✓ **Captación:**
 - Presentación directa del producto.
 - Envío de muestras/degustaciones.
 - Presentación del catálogo y condiciones de colaboración.
- ✓ **Mantenimiento:**
 - Comunicación directa y fluida.
 - Adaptación de formatos o productos a las necesidades del negocio.
 - Reposición regular de productos.
 - Propuestas de nuevos productos.
- ✓ **Expansión:**
 - Colaboración con otros negocios.
 - Promociones o eventos relacionados con la alimentación saludable.
 - Productos exclusivos para determinados establecimientos.

Canales



- ✓ Web corporativa y redes sociales.
- ✓ Correo electrónico profesional.
- ✓ Visitas comerciales.
- ✓ Ferias sostenibles, gastronómicas, de consumo ecológico.
- ✓ Degustaciones y presentaciones de producto.

Segmento de mercado



- Tiendas ecológicas, herbolarios, gourmet, vending saludable, centros deportivos, estudios de yoga, pilates o bienestar.
- En zonas urbanas, barrios con perfil de consumo saludable, zonas turísticas o empresas cercanas.
- Orientación hacia la alimentación saludable.
- Compromiso con la sostenibilidad: alimentos de origen vegetal, ingredientes naturales o ecológicos, proveedores locales, reducción del impacto ambiental.
- Bienestar y salud, sostenibilidad, alimentación consciente, innovación gastronómica.
- Sensibilidad hacia tendencias de consumo: crecimiento del consumo vegano o vegetariano, auge del modelo flexitariano, demanda de productos plant-based.
- Interés por la diferenciación.
- Valoración de la calidad y del origen del producto: ingredientes de calidad, producción artesanal, productos locales o de proximidad.

Estructura de costes



- ✓ Alquiler, acondicionamiento de local, material de oficina y suministros.
- ✓ Mobiliario, equipamiento, maquinaria y utillaje.
- ✓ Equipos y aplicaciones informáticas.
- ✓ Web, campañas de marketing, merchandising, packaging, ferias y eventos.
- ✓ Stock inicial de producto (materias primas), consumibles y packaging.
- ✓ Salarios del personal.
- ✓ Amortización de maquinaria.
- ✓ Servicios de profesionales independientes (gestoría, empresa de riesgos laborales, limpieza, asesoramiento legal, seguridad en internet, etc.)
- ✓ Servicios bancarios, gastos financieros, seguros, licencias.
- ✓ Herramientas CMR.
- ✓ Materiales para talleres o acciones formativas.
- ✓ Mermas.

Fuentes de ingresos



- Venta a comercios especializados: 45 %
- Venta a empresas de vending saludable: 25 %
- Venta a centros deportivos, gimnasios y espacios Wellness: 15 %
- Pedidos online/encargos: 10 %
- Otros servicios complementarios: 5 %

Facturación anual: 260.000 €.