

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE INGREDIENTES LISTOS PARA PREPARAR



CLAUDIA JIMENA CAPOTE CERON
JULIETH KATERINE ZUÑIGA ARGOTE

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
POPAYÁN
2021

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE INGREDIENTES LISTOS PARA PREPARAR



CLAUDIA JIMENA CAPOTE CERON
JULIETH KATERINE ZUÑIGA ARGOTE

Trabajo de grado en modalidad de Estudio de Profundización Seminario de Grado en
Habilidades Gerenciales, Emprendimiento e Innovación, para optar el título de Ingenier a
Agroindustrial

Director
Mg. LENIN ALONSO MUÑOZ GIRALDO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
POPAYÁN
2021

Nota de aceptación

El director ha leído el presente documento y lo encuentra satisfactorio.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lenin Muñoz Giraldo', written over a horizontal line.

Mg. Lenin Alonso Muñoz Giraldo
Director

Popayán, 25 de junio de 2021

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. RESUMEN EJECUTIVO	14
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	15
2.1 ANTECEDENTES	15
2.2 MISIÓN	16
2.3 OBJETIVOS	17
2.4 MERCADO OBJETIVO	17
2.5 INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	17
2.6 FORTALEZAS	18
2.7 LICENCIAS O PERMISOS	18
2.7.1 Concepto sanitario	18
2.7.2 Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios	18
2.7.3 Inscripción en el RUT	18
2.7.4 Certificado de manipulación de alimentos	19
2.7.5 Certificados adicionales	19
2.7.6 Forma jurídica de la organización	19
3. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	20
3.1 EMPATIZAR	20
3.2 DEFINIR	21
3.3 IDEAR	24

	pág.
3.4 PROTOTIPAR	25
3.5 TESTEAR	25
4. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE	26
5. PRODUCTO	29
5.1 ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	30
6. PLAN DE MARKETING	32
6.1 ENTORNO ECONÓMICO	32
6.2 COMPETENCIA	34
6.2.1 Competencia directa	34
6.2.2 Competencia indirecta	35
6.2.3 Análisis competitivo	35
6.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	38
6.4 ESTRATEGIAS DE MERCADO	39
6.4.1 Estrategia de precio	39
6.4.2 Distribución	39
6.4.3 Promoción y publicidad	40
6.5 PRESUPUESTO PROMOCIONAL	42
7. PLAN OPERACIONAL	44
7.1 PROCESOS OPERATIVOS	44
7.1.1 Recepción de pedidos	44
7.1.2 Producción	44

	pág.
7.1.3 Distribución	45
7.2 LOCALIZACIÓN	45
7.3 MARCO LEGAL	48
7.3.1 Matrícula mercantil	48
7.3.2 Concepto sanitario	48
7.3.3 Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios	48
7.3.4 Inscripción en el RUT	48
7.3.5 Certificado de manipulación de alimentos	49
7.4 RECURSOS HUMANOS	49
7.4.1 Proceso de inducción y contratación de personal.	49
7.4.2 Proceso de capacitación de personal	49
7.4.3 Políticas de evaluación de desempeño	50
7.4.4 Forma de pago	50
7.5 MANEJO DE INVENTARIOS	50
7.6 PROVEEDORES	50
8. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	52
9. PLAN FINANCIERO	54
9.1 FLUJO DE CAJA LIBRE	54
9.2 INFORMES FINANCIEROS	54
9.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	56
9.3.1 Escenario pesimista	56
9.3.2 Escenario moderado	56

	pág.
9.3.3 Escenario optimista	57
10. ANÁLISIS DE RIESGOS	58
11. IMPACTOS	59
11.1 ECONÓMICO	59
11.2 SOCIAL	59
11.3 AMBIENTAL	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	63

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Lista de ingredientes para cada receta	28
Cuadro 2. Matriz de análisis competitivo	36
Cuadro 3. Matriz DOFA	38
Cuadro 4. Presupuesto estimado para las estrategias de promoción durante el primer semestre de funcionamiento	43
Cuadro 5. Pronóstico de ventas con proyección mes a mes de tres posibles escenarios	43
Cuadro 6. Lista de proveedores	50
Cuadro 7. Flujo de Caja a 3 años	54
Cuadro 8. Estados de Resultados a 3 años	55
Cuadro 9. Estados de Situación Financiera a 3 años	55
Cuadro 10. Resultados de Escenarios Pesimistas	56
Cuadro 11. Resultados Escenario Moderado	56
Cuadro 12. Resultados del escenario optimista	57

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Identificación de niveles de poder e influencia	24
Figura 2. Posts realizados en las redes sociales de Healthy Food Kit	26
Figura 3. Estadísticas obtenidas por la publicidad realizada en redes sociales	27
Figura 4. Croquis del diseño de caja	29
Figura 5. Logotipo de Healthy Food Kit	41
Figura 6. Logotipo de la marca Healthy Food Kit	41
Figura 7. Publicaciones hechas en las páginas	42
Figura 8. Diagrama de flujo del proceso	44
Figura 9. Plano de la empresa zona A	46
Figura 10. Plano de la empresa zona B	47
Figura 11. Organigrama	52

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta de hábitos de compra y consumo	63
Anexo B. Mapa de empatía	64
Anexo C. Buyer Persona	65
Anexo D. Matriz de Stakeholders	66
Anexo E. Stakeholders Map	67
Anexo F. Prototipo Meal Kit	68
Anexo G. Prototipo Bowls Saludables	69
Anexo H. Relación de Colaboradores	70
Anexo I. Pronóstico de ventas de los tres primeros años	71
Anexo J. Inversiones y Gastos Iniciales	72
Anexo K. Supuestos Financieros	73

RESUMEN

Una alimentación saludable contribuye a mejorar la calidad de vida y prevenir el desarrollo de enfermedades crónicas. Sin embargo, el ritmo de vida actual implica la falta de tiempo para mantener una dieta saludable, la cual requiere planificar los menús diarios, comprar los ingredientes en tiendas o supermercados y posteriormente elaborar los platos. En consecuencia, los consumidores demandan alimentos prácticos o de fácil consumo que les permitan optimizar su tiempo.

La pandemia ha provocado cambios en los hábitos de consumo, siendo uno de ellos, la tendencia de cocinar en casa, aunque las exigentes jornadas de trabajo impidan realizar esta actividad de manera habitual. Esta nueva coyuntura también ha impulsado el e-commerce y los servicios a domicilio.

Pensando en ello, nace este modelo de negocio dedicado a la venta y distribución de ingredientes listos para preparar, entregados en empaques ecológicos. Es una alternativa adaptada al ritmo de vida actual, que permite elaborar platos diferentes sin invertir mucho tiempo en la cocina, incluyendo recetas balanceadas elaboradas a partir de productos frescos y de calidad.

Palabras clave: alimentación saludable, ritmo de vida, tiempo, practicidad, cocinar, e-commerce.

ABSTRACT

A healthy eating contributes to improve the quality of life and preventing the development of chronic diseases. However, the current pace of life implies the lack of time to maintain a healthy diet, which requires planning the daily menus, buying the ingredients in stores or supermarkets and later preparing the dishes. Consequently, consumers demand practical foods or easy to consume that allow them to optimize their time.

The pandemic has caused changes in consumption habits, one of them being the tendency to cook at home, although the demanding work hours prevent this activity from being carried out on a regular basis. This new conjuncture has also boosted e-commerce and home services.

With this in mind, this business model was born, dedicated to the sale and distribution of ingredients ready to prepare, delivered in ecological packaging. It is an alternative adapted to the current pace of life, which allows you to prepare different dishes without investing a lot of time in the kitchen, including balanced recipes made from fresh and quality products.

Keywords: Healthy eating, pace of life, time, practical, cooking, e-commerce.

INTRODUCCIÓN

El ser humano es un ente dinámico que a lo largo de su historia ha llevado a cabo diferentes acciones en pro de salvaguardar su existencia, entre las mencionadas acciones se encuentra la alimentación. Un marco mundial de excesos calóricos que ocasionan enfermedades cardíacas, sobrepeso y obesidad, ha generado nuevas tendencias en el estilo de vida de la población, lo que ha encaminado en la búsqueda de una alimentación consciente y saludable. Esta tendencia promueve la creación de nuevas marcas versátiles que estén a la vanguardia de las nuevas expectativas de la sociedad y el marketing.

En ese orden de ideas, la empresa *Healthy Food Kit* con localización en la capital del Departamento del Cauca y consecuente con los resultados del estudio de mercado donde se identificó la problemática y los hábitos de consumo (las personas no disponen de tiempo para cocinar y quieren probar nuevos sabores), busca satisfacer la necesidad de un mercado en crecimiento que representa el 7% de la industria de alimentos y bebidas saludables con su propuesta *meal kit*, (alimentos con una receta de fácil y rápida preparación para aquellas personas que no cuenten con habilidades especiales en la cocina), idea que busca impactar al 30% de la población payanesa que se interesa por consumir comida saludable.

Con este proyecto se estima que se tendrá una gran aceptación por el mercado objetivo, con el fin de incrementar las ventas anuales en un 6%, teniendo una utilidad aproximada para el primer año de 18 millones de pesos, y una tasa interna de retorno de 79.72%, la TIR es superior a la tasa de descuento asumida para este proyecto la cual es del 9%, indicando que este proyecto es viable.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Healthy Food Kit es una empresa dedicada a entregar ingredientes listos para preparar, previamente adecuados y medidos, acompañados de una receta saludable que le brinda al cliente las instrucciones, paso a paso, para prepararlos en casa, y cuyo resultado no dependerá de las habilidades culinarias del cliente. Esta alternativa busca simplificar el proceso de cocinar y optimizar el tiempo en la cocina, garantizando la calidad e inocuidad de los productos entregados. La propuesta está dirigida a hombres y mujeres de 25 a 45 años que residen en la ciudad de Popayán, profesionales con un estilo de vida saludable, que valoran el aporte nutricional y la practicidad de los productos que adquieren.

La empresa se instalará en la ciudad de Popayán y será liderada por dos estudiantes de último semestre de ingeniera agroindustrial. La ventaja competitiva de este proyecto se sustentará en reducir el desperdicio de alimentos, al entregar ingredientes porcionados; y disminuir el impacto ambiental, al emplear empaques ecológicos y apoyar el consumo local. Esta alternativa pretende ofrecer diferentes recetas, a través de su página web, adaptadas a las necesidades de los clientes y pensadas para fechas especiales, incluyendo además un modelo de suscripción.

Este proyecto encontró una oportunidad en el crecimiento que ha experimentado el mercado de alimentos y bebidas saludables, donde cada vez más colombianos reconocen la importancia de alimentarse bien para estar saludables. La pandemia no solo generó cambios en los hábitos de alimentación, sino que además impulsó las plataformas de comercio electrónico y los servicios de entrega a domicilio. La razón de ello es que las personas pasan más tiempo en casa, sin embargo, la intensidad de sus jornadas laborales no ha disminuido, acrecentando la falta de tiempo para realizar las tareas domésticas.

El proyecto requiere una inversión inicial de 38 millones de pesos, de los cuales 20 millones serán aportados de manera equitativa por los socios y los 18 millones restantes se solicitarán a una entidad bancaria. Se estima recuperar la inversión después de tres años de operaciones, obteniendo una TIR de 79.72% y un VAN de aproximadamente 65 millones de pesos.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

2.1 ANTECEDENTES

La evolución de la alimentación saludable parte desde una serie de recomendaciones que iniciaron a darse a conocer en el año de 1943, con el fin de que las personas tuvieran un mayor conocimiento acerca de lo que podrían incluir en su canasta familiar (Sánchez, 2004), en el año 1991, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) publicó la primera pirámide de alimentación, a partir de esta pirámide otros países empezaron a reinterpretarla, adaptándola a diferentes necesidades, en el año 2005 la USDA presenta "mi pirámide". Los estratos pasan de estar en posición horizontal a dividir la pirámide en cuñas verticales que representan los grupos de alimentación. Además, aparece una figura subiendo los escalones hacia el vértice superior, lo que subraya la importancia de la actividad física. En 2010 la USDA lanza "mi plato", reemplazando dos décadas de pirámides. En 2011, la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Harvard (HSPH) corrige ciertos elementos de "Mi plato", e introduce en "El plato para comer saludable" aclaraciones sobre los cereales, que recomienda sean integrales, y sobre las proteínas y los aceites (España, Ministerio de Sanidad, s.f.).

El término de alimentación saludable es definido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) como "aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sano, se denomina también alimentación equilibrada" (FAO, s.f.). La alimentación es la materia prima de la vida, pero esta puede convertirse en algo adverso para la salud, ya sea cuando se excede o se limita en la dieta, la deficiencia calórica o de algunos nutrientes, como las proteínas, puede originar una desnutrición proteico-energética, así como el retardo en el crecimiento. Por el contrario, un exceso calórico conduce a enfermedades cardíacas, sobrepeso y la obesidad. El cuerpo humano está hecho de los mismos nutrientes de los alimentos, pero con estructuras y organizaciones diferentes. Los alimentos aportan energía y los nutrientes que necesita el organismo son: lípidos o grasas, proteínas, vitaminas, minerales, agua, otro tipo de sustancias diferentes a los nutrientes como la fibra dietética y compuestos bioactivos (Velásquez, 2006).

Una alimentación saludable se logra combinando varios alimentos en forma equilibrada, los alimentos como cereales, vegetales y frutas pueden disfrutarse en mayor cantidad, las diferentes fuentes de proteína y los derivados lácteos en cantidades moderadas y las grasas y azúcares en cantidades limitadas (Izquierdo, 2004), para que la alimentación sea saludable debe cumplir una serie de características, en primer lugar debe ser variada; puesto que ningún alimento contiene los nutrientes esenciales que satisfagan el aporte nutricional diario. En segundo lugar, debe ser equilibrada y adecuada; las proporciones de los alimentos elegidos deben modificarse para favorecer la variedad alimentaria, de modo que la alimentación responda a las necesidades nutricionales de cada persona con sus características y circunstancias particulares. Por último, debe ser saludable (Calañas, 2006). Una serie de factores de riesgo identificados por la Organización Mundial de la Salud como claves para el desarrollo de las enfermedades crónicas, están estrechamente

relacionados con la alimentación y el ejercicio físico: obesidad, sedentarismo, hipertensión arterial, hipercolesterolemia y consumo insuficiente de frutas y verduras.

En Colombia la alimentación tradicional se ha centrado en procesos de cocción como hervir, asar y freír, tal vez esto se deba porque la persona no cuenta con un buen conocimiento a la hora cocinar, porque es más rápido o simplemente porque no cuentan con los equipos necesarios para realizar otros procesos de cocción, por tal razón es válido afirmar que un plato colombiano tiene un aporte calórico alto, los platos típicos colombianos como la bandeja paisa llega a superar las 1800 calorías, el arroz con pollo aproximadamente más de 700 calorías (Galindo, 2020). Por lo general, se aconseja que el consumo calórico diario se encuentre alrededor de 2.900 kilocalorías máximo para hombres entre los 25 a los 50 años de edad, para mujeres de este mismo rango de edad de 2.200 kilocalorías (UNED, 2021).

Los hábitos de alimentación saludable se han visto incrementados a nivel global y esto puede deberse a que las personas quieren evitar quebrantos en la salud, puesto que por una mala alimentación se puede adquirir algunas enfermedades no transmisibles descritas anteriormente, o simplemente por vanidad o belleza, lo que implica que las personas cada día demanden factores importantes en los alimentos, que estos sean orgánicos, menos procesados, transparencia en las especificaciones del empaque, así como el cuidado del planeta con la inclusión de empaques biodegradables. En el departamento del Cauca la desnutrición global alcanza el 23% de la población, siendo uno de los niveles más altos del país por departamento. El 46% de los caucanos se encuentra en obesidad o sobrepeso. El 60% de los adultos en el Cauca no alcanza el mínimo de actividad física. El 39% se encuentra incurso en riesgo cardiovascular alto o muy alto debido a sobrepeso y obesidad. Adicionalmente, la dieta de los caucanos es desbalanceada, con un consumo excesivo de carbohidratos con respecto al valor calórico total y la proporción de personas que consumen frutas y verduras, es baja en todos los grupos de edad (Comité Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Cauca, 2009), esto condujo al Ministerio de Salud y Protección Social a la creación de estrategias que impulsen el consumo de estos productos, estos esfuerzos institucionales no presentarán resultados si la población colombiana no toma conciencia respecto a que una buena salud empieza en casa, esto sumado al estilo de vida apresurado que lleva la mayoría de las personas, implicando la falta de tiempo para el cuidado de sus hábitos alimenticios, por tal motivo las personas optan por adquirir alimentos de fácil consumo sin importar si son buenos o malos para su organismo, esto nos ha motivado a crear una solución para aquellas personas que quieren comer saludable pero por cuestiones laborales, por falta de tiempo o por no tener las destrezas culinarias suficientes, les cuesta trabajo preparar sus propios alimentos.

2.2 MISIÓN

Somos una organización que ofrece productos saludables y de alta calidad con el objetivo de mejorar la salud y el bienestar de la población que se preocupa por su alimentación, representamos una alternativa a la hora de cocinar, creando una experiencia agradable en la comodidad de su hogar.

2.3 OBJETIVOS

Ofrecer el servicio como una alternativa de alimentación saludable, que facilita la preparación de distintos platos, enseña técnicas básicas de cocina y permite dedicar menos tiempo a cocinar.

Entregar productos de alta calidad, priorizando las entregas oportunas.

Elaborar menús con productos frescos de temporada, adquiridos a productores locales, incentivando la economía local.

Alcanzar una participación en el mercado del 30%, de las personas que consumen alimentos saludables en la ciudad de Popayán, en un periodo de cuatro años.

2.4 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo está integrado por hombres y mujeres de 25 a 45 años que residen en la ciudad de Popayán, profesionales con ingresos superiores a 2 SMMLV, que se preocupan por cuidar su salud y mantener un estilo de vida saludable, además buscan ahorrar tiempo en la cocina sin sacrificar su alimentación.

2.5 INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

El mercado colombiano de alimentos es de 34 billones de pesos, de los cuales 6,5 billones (19%) corresponden a alimentos para la salud y el bienestar. Se estima que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de USD 26.500 millones en 2024 (Invest in Bogotá, 2021).

Para el año 2018 se registró un incremento de 12% en las ventas de productos saludables en Colombia, según los datos del Estudio Mundo Saludable de Nielsen, en el que, además, se determinó que este grupo de productos representa el 7% de la industria de alimentos y bebidas. Este mercado es uno de los que más ha crecido en el país (Nielsen IQ, 2018), alcanzando ingresos de 13.9 billones.

Se prevé que este sector incremente en la ciudad de Popayán, cada día hay más personas que se preocupan por su bienestar, igualmente, buscan productos que les brinden un estilo de vida saludable. Esta empresa espera contar con la infraestructura necesaria para poder satisfacer las necesidades del segmento objetivo.

2.6 FORTALEZAS

Esta idea de negocio se encuentra liderada por dos ingenieras agroindustriales que comparten el gusto por la seguridad alimentaria y la gestión de la calidad, temas que las motivan a estar a la vanguardia. Esto les permitirá entregar un producto que cumpla con las expectativas y requerimientos del cliente, en el momento que este lo necesite. También se garantizará que el producto cuente con las mejores materias primas del mercado local.

El producto que se entregará consiste en un kit de ingredientes alimenticios con su respectiva receta, que detalla, paso a paso, cómo prepararla. Los productos que se incluirán en cada kit dependerán del menú que haya escogido el cliente, se pretende ofrecer recetas saludables, variadas y de fácil preparación. Los productos serán acondicionados de acuerdo con las especificaciones de cada plato, siendo seleccionados, empacados y etiquetados de una manera especial. Las personas podrán suscribirse para obtener beneficios y descuentos.

La pandemia por Covid-19 ha traído consigo una serie de eventualidades; las personas han empezado a utilizar mucho más las redes sociales y las compras en línea y las empresas o negocios han comenzado a implementar el uso de la tecnología para la atención al cliente. En Popayán el mercado de *meal kits* no ha sido explorado, por lo que se espera tener una gran aceptación teniendo en cuenta las tendencias de consumo saludable y compras en línea.

2.7 LICENCIAS O PERMISOS

2.7.1 Concepto sanitario. Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales que realicen actividades que se relacionan con alimentos. En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos, como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013.

2.7.2 Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios.

2.7.3 Inscripción en el RUT. Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben ubicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.

2.7.4 Certificado de manipulación de alimentos. Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulan alimentos y se debe renovar anualmente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

2.7.5 Certificados adicionales. Este proyecto tendrá como objetivo la certificación en ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad) e ISO 22000 (Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria) (Normas ISO, s.f.), los cuales deben ser autorizados o acreditados por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones (ICONTEC), una vez obtenido este sello, la empresa demuestra de forma permanente que los productos o servicios cumplen con las normas técnicas colombianas bajo sistemas de calidad eficientes y confiables (Icontec, s.f.).

2.7.6 Forma jurídica de la organización. Este plan de negocio será constituido como una sociedad por acciones simplificadas (SAS) que puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado o escritura pública, el cual debe ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente a su domicilio (Artículo 5 y 6 de la Ley 1258 de 2008). Se seleccionó este tipo de sociedad debido a que posee una serie de ventajas, una de las más significativas es la simplificación de trámite, que disminuye los costos de transacción. La ley 1258 de 2008 eliminó el requisito que exige un mínimo de dos personas para conformar una sociedad, dentro del contexto de sociedad, no cabía que una sociedad pudiera ser constituida por una sola persona. Otra ventaja es en cuanto a la limitación de la responsabilidad, en la SAS se debe consagrar la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado, salvo a lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258 de 2008, que se refiere a casos de fraudes a la ley, en donde los accionistas deberán responder solidariamente. También cuenta con la autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio y la estructura flexible de capital, puesto que esta se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de crearla. El capital pagado puede ser cero, a diferencia de las otras sociedades que exigen un monto mínimo (Reyes, 2013; citado por Censea, s.f.).

3. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Con el fin de diseñar y determinar el tipo de producto y el modelo de negocio para la creación de la empresa, se utilizó la metodología de *Design Thinking*, aplicando su modelo de cinco etapas (empatizar, definir, idear, prototipar y testear). A continuación, se exponen las herramientas utilizadas en cada etapa y los resultados obtenidos.

3.1 EMPATIZAR

En la fase de empatía se recopiló información secundaria relacionada con el segmento objetivo inicial, proveniente de artículos e investigaciones disponibles en internet. Además, se realizó una encuesta a 80 personas entre los 19 y 53 años de edad que residen en la ciudad de Popayán; en esta se abordaron temas relacionados con sus hábitos de compra, preparación y consumo de comidas saludables (véase el Anexo A). Finalmente, se construyó el mapa de empatía con los principales datos obtenidos (véase el Anexo B).

En este sentido, los resultados evidenciaron que las personas aún prefieren preparar sus propios alimentos, considerándolo un proceso más higiénico, cuidadoso, económico y divertido, donde la practicidad es un elemento importante a la hora de cocinar. Adicionalmente, mencionan que cuando comen fuera de casa no se alimentan bien, ya que los alimentos no se preparan con la misma precaución, desconocen la calidad de los productos que manejan y consideran que los restaurantes añaden muchos condimentos a las comidas, en comparación con los alimentos que se preparan en casa, los cuales son más saludables y de mejor sabor.

La falta de tiempo para cocinar es la principal razón para comer fuera de casa, sumado a esto, se ve como una oportunidad para evitar cocinar y generar espacios para compartir tiempo con la familia o amigos. Las salidas a comer se realizan frecuentemente los fines de semana, como una actividad que irrumpe con la cotidianidad, en donde se quiere disfrutar de una comida diferente o celebrar ocasiones especiales.

La cena es la comida que piden frecuentemente a domicilio y, en general, lo hacen porque no disponen del tiempo suficiente para cocinar, cuando quieren comer algo diferente sin salir de casa o por darse un gusto gastronómico. Otros recurren a este por practicidad o cuando tienen alguna reunión en casa.

El 58% de los encuestados respondieron que no ordenan platos saludables cuando comen por fuera de casa o utilizan el servicio a domicilio, argumentando que las opciones saludables generalmente no suenan apetecibles. También sostienen que la oferta de platos saludables en el menú de los restaurantes es escasa y creen que representa la opción más costosa. La mayoría afirma que le preocupa lo que come y siente culpa cuando consume alimentos poco saludables, especialmente por sus posibles efectos en la salud, sumado al

creciente interés por mantener la figura y prevenir el aumento de peso. La gente considera indispensable consumir alimentos que reúnan las siguientes características: bajos en grasa, bajos en azúcar o sin azúcar añadida, ricos en fibra y menos procesados.

3.2 DEFINIR

En esta fase se utilizaron los hallazgos de la etapa anterior, para definir el mercado objetivo y crear una representación del cliente ideal (véase el Anexo C). El perfil de los potenciales consumidores comprende a hombres y mujeres entre 25 y 45 años, con un nivel académico profesional aprobado, activos laboralmente, interesados en cuidar su salud y mantener un estilo de vida saludable, además de valorar el aporte nutricional y la practicidad de los productos que adquieren.

La información recolectada permitió identificar dos áreas de oportunidad; la primera corresponde a las personas que les gusta preparar sus propios alimentos, de esta manera logran conocer la forma de preparación, la procedencia de los ingredientes y cómo estos repercuten en su salud. Sin embargo, no disponen del tiempo suficiente para preparar todas sus comidas, por lo que prefieren la practicidad a la hora de cocinar. Además del gusto por la cocina han determinado que al hacerlo ellos mismos logran ahorrar dinero y obtener platos más saludables. Por otra parte, se encuentran las personas que frecuentemente piden comida a domicilio, por lo general la cena, además suelen almorzar y cenar por fuera de casa, aunque son conscientes de que no se alimentan bien cuando lo hacen. Los principales motivos convergen en la falta de tiempo, el deseo de no cocinar, reunirse con amigos o familiares, disfrutar de una comida diferente o darse un gusto gastronómico. Este grupo de personas tiende a comprar comidas rápidas porque no encuentran opciones saludables en el mercado o consideran que no suenan apetecibles. Es importante resaltar que estos consumidores comparten el interés por cuidar su salud y mantener la figura, mediante una alimentación saludable y una dieta balanceada; no obstante, carecen de tiempo para preparar este tipo de alimentos.

Una vez definidas las oportunidades, se determinó el nivel de participación que tiene cada parte interesada, para ello se construyó la gráfica de niveles de poder e influencia, donde los posibles actores serán:

- ① Grupo emprendedor: Estudiantes de último semestre de ingeniería agroindustrial de la Universidad del Cauca, las cuales comparten una afinidad por la seguridad y soberanía alimentaria, además el interés por prestar un bien o servicio de calidad, así como el interés de emprender, son persistentes y creativas, se harán cargo del área administrativa de la empresa.
- ② Cliente: Hombres y mujeres con edades comprendidas entre 25 y 45 años de edad, con ingresos mensuales comprendidos entre 2 SMMLV y superiores a este, que se interesan por sus hábitos de alimentación.

- ③ Chef profesional: Persona altamente calificada en el manejo de alimentos, titulado en su profesión, cumple con los certificados requeridos por los entes gubernamentales.
- ④ Auxiliar de cocina: Persona certificada con los requerimientos exigidos para el manejo de alimentos.
- ⑤ Asistente de empaque y distribución: Persona encargada de empaquetar y realizar la entrega de pedidos, teniendo un alcance a todos los sectores de la ciudad.
- ⑥ Hortalizas Fresh: Grupo de campesinos de la zona rural de Popayán organizados, los cuales son integrantes de esta asociación, garantizan buenas prácticas de siembra, manejo de cultivo y prácticas de postcosecha.
- ⑦ Montefrío Colanta: Reconocida en la ciudad de Popayán. Hace 14 años COLANTA ingresó al mercado de las carnes frías y embutidos con la marca MONTEFRIO. La principal característica de este es su alto contenido cárnico, lo cual contribuye a la nutrición de la población colombiana.
- ⑧ Seedpack: Comercializa empaques fabricados a partir del bagazo de la caña de azúcar con recubrimiento interno o externo de PEBD según uso, 100% reciclables, 100% biodegradables, ideales para estar en contacto directo con alimentos.
- ⑨ Pollos Bucanero: Entrega alimentos nutritivos a los hogares colombianos sin agua, sales ni fosfatos adicionados, cumpliendo con su promesa de valor de ser el “pollo que te hace bien”.
- ⑩ El Gran Langostino: Fue constituida en febrero de 2001 en Buenaventura, donde sus socios fundadores contaban con una trayectoria comercial en el sector pesquero de 27 años como personas dedicadas a la compra y venta de pescados, mariscos y moluscos.
- ⑪ Colanta: Alimentos frescos con calidad, fabricante de productos alimenticios que incluye lácteos, refrescos, embutidos, vinos y cereales.
- ⑫ Depósito Nabor Rengifo: Es una organización líder en la distribución al por mayor de granos, abarrotes y otros productos de la canasta familiar.
- ⑬ Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA): Ente gubernamental encargado de proteger y promover la salud de la población, mediante la

gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

⑭ Cámara Colombiana de Comercio: Personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial, sujetas en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación al derecho privado, las cuales tienen como fines defender y estimular los intereses generales del empresariado en Colombia, y llevar los registros mercantiles, de las entidades sin ánimo de lucro y el registro único de proponentes delegados legalmente.

⑮ Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): Tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias.

⑯ Préstamo Bancario: Fuente de financiación con la cual se podrá adquirir lo necesario para poder llevar a cabo el proyecto.

Una vez definida las funciones y roles de cada actor, se procedió a realizar un análisis cualitativo de los diferentes actores, adoptando las siguientes categorías (ver figura 1):

a. Relaciones predominantes entre los actores, con énfasis en el nivel de interés:

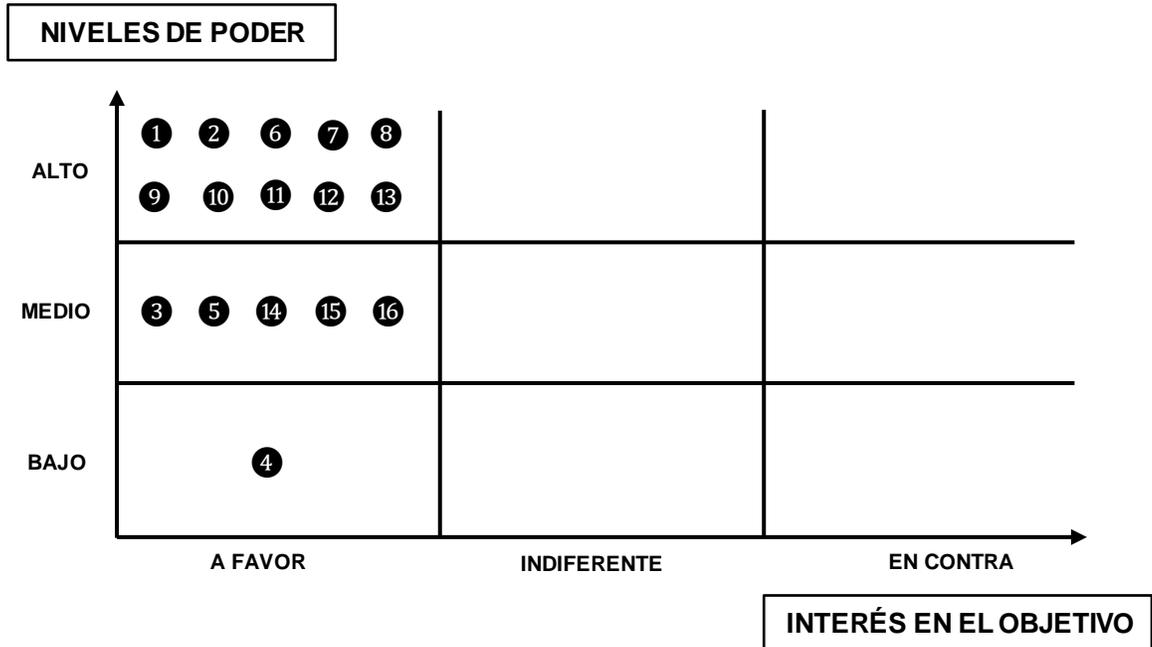
- A favor (predominan relaciones de confianza y colaboración mutua).
- Indeciso/indiferente.
- En contra (predominan relaciones de conflicto).

b. Niveles de poder o influencia sobre otros actores:

- Alto: alta influencia sobre los demás.
- Medio: mediana influencia sobre los demás.
- Bajo: no hay influencia sobre los demás.

Teniendo en cuenta la matriz de *stakeholders* (véase el Anexo D), se construyó el mapa de actores claves y se clasificó en tres niveles. En el primero se encontrarán los actores involucrados en el proyecto, principalmente el grupo emprendedor y sus colaboradores. En el segundo, los actores calificados, quienes manejarán una relación directa y un diálogo estable con los actores involucrados; estará integrado por las fuentes de financiamiento, de los cuales se obtendrá el apoyo económico para llevar a cabo el proyecto. Y, los proveedores, actor con el cual se intentará establecer relaciones a largo plazo.

Figura 1. Identificación de niveles de poder e influencia



Los clientes serán el pilar de la empresa, el asistente de empaque y distribución también desempeñará un papel muy importante, este actor cumplirá la función de distribuir e interactuar directamente con el cliente. En el tercer nivel se encontrarán los actores gubernamentales, ellos determinarán los factores externos que tengan influencia sobre la idea de negocio (véase el Anexo E).

3.3 IDEAR

Una vez identificadas las necesidades del público objetivo y redefinido el problema con sus respectivas variables, se procedió a utilizar el método *Rolestorming*, donde se combinó el juego de roles y la lluvia de ideas, con el fin de generar ideas que pudieran convertirse en alternativas de solución. De esta manera, al finalizar la sesión, se evaluaron y seleccionaron las siguientes alternativas:

Para el primer caso, se logró determinar una posible solución, la cual consiste en proporcionar ingredientes listos para preparar, previamente adecuados y medidos, acompañados de una receta que le brinda al cliente instrucciones detalladas para que pueda elaborar el plato de su preferencia en la comodidad de su hogar. Esta alternativa busca simplificar el proceso de cocinar y optimizar el tiempo en la cocina. El objetivo es garantizar la calidad e inocuidad de los productos entregados. Este modelo de negocio es denominado *meal kits* o *kits de comida saludable*. Para el segundo caso una posible solución es brindar alimentos listos para consumir, este modelo de negocio consiste en

ofrecer diferentes tipos de proteínas, vegetales, carbohidratos y cereales, preparados de distintas maneras. El propósito es brindar estas opciones y determinar la porción ideal de cada una de ellas, así como el aporte calórico y el precio individual. De este modo, el cliente tendrá la posibilidad y autonomía de armar su pedido de acuerdo con sus preferencias. El objetivo es garantizar buenas prácticas de manufactura. Este modelo de negocio es denominado *healthy food bowls* o *platos de comida saludable*.

Ambas propuestas traen consigo crear membresías o suscripciones para la obtención del servicio, así como beneficios para los que se encuentren suscritos.

3.4 PROTOTIPAR

En la fase de prototipado se construyeron dos modelos preliminares aplicando las ideas previamente extraídas. Los primeros prototipos fueron *flyers* publicitarios que contenían los puntos claves de cada propuesta (véase el Anexo F y G). Estos fueron susceptibles de ajustes o mejoras, tomando como referencia las opiniones y la retroalimentación de los usuarios o clientes.

3.5 TESTEAR

El proceso de validación fue realizado con cinco personas del segmento objetivo, en el cual, se explicó el propósito de la reunión y se enseñaron los prototipos de cada propuesta. Posteriormente, se les pidió seleccionar la alternativa que estarían dispuestos a adquirir, en donde tres de los participantes eligieron la alternativa *kits de comida saludable*, describiéndola como la más innovadora, cabe destacar que los participantes consideraron que las dos ideas no eran excluyentes entre sí.

Una vez seleccionada la idea, se formularon algunas preguntas en torno a la relación cliente/producto, que permitieron enriquecer el ejercicio de retroalimentación. Las interrogantes fueron: ¿Cuáles deberían ser los atributos del producto? ¿Qué beneficios espera obtener del producto? ¿Qué le gustaría adicionar o modificar al producto?

A partir de ello se obtuvieron los siguientes aportes o apreciaciones:

- La presentación y la organización de los productos debería ser armoniosa.
- Las verduras y hortalizas deberían verse frescas y coloridas.
- Los empaques deberían ser ecológicos.
- Hacer divertida la experiencia de cocinar.
- En los empaques se podrían incluir leyendas relacionadas con el aporte nutricional de cada ingrediente o recomendaciones de alimentación y nutrición.

4. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE

Se crearon páginas en las redes sociales de *Facebook e Instagram* con el nombre de *Healthy Food Kit*, en estas se realizaron por lo menos 5 publicaciones para que parecieran reales, de las cuales se seleccionó una y se realizó un pago para que esta tuviera más alcance, dicha publicación se sectorizo según las características del cliente objetivo. Estas plataformas se utilizaron ya que *Facebook* la mayoría de las personas son usuarios de esta red social y la plataforma de *Instagram* la utilizan especialmente los jóvenes adultos.

Los prototipos fueron de baja resolución, *posts* con imágenes alusivas al producto, como se puede observar en la figura 2. En la sectorización que se realizó se pudo obtener cierto alcance con hombres y mujeres de 25 a 45 años de edad con alto poder adquisitivo.

Figura 2. Posts realizados en las redes sociales de Healthy Food Kit

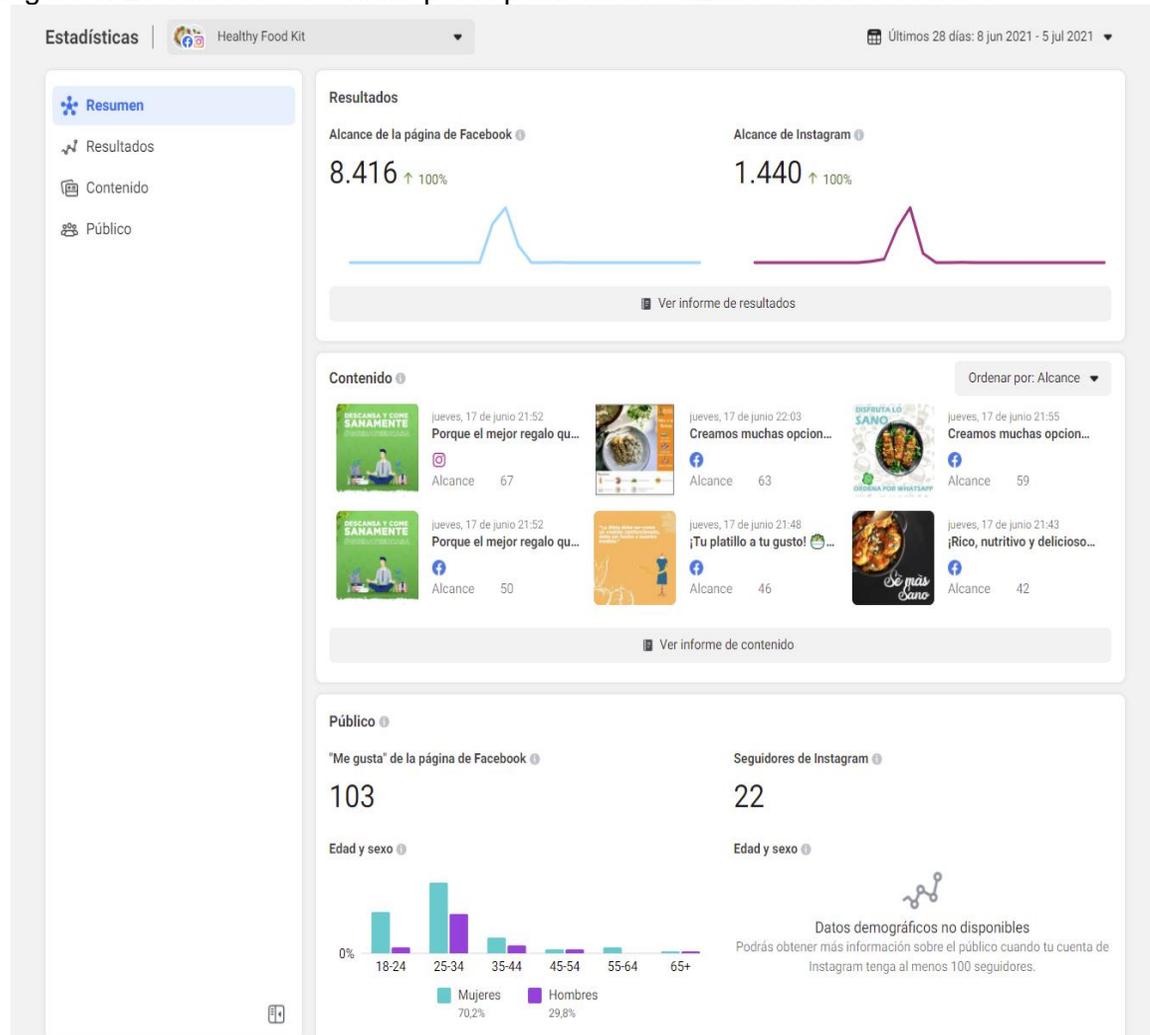


- Creamos muchas opciones saludables para cada estilo de vida y sobre todo con las mejores recetas, para que disfrutes en cada bocado una nueva experiencia. 😊 Puedes ordenar por #WhatsApp 📱 (xxx) xxx xxxx o llámanos.
- Contamos con servicio a domicilio 🚚
- ¡Rico, nutritivo y delicioso! ❤️, llevar un estilo de vida saludable jamás había sido tan fácil. 🙌
- Creamos opciones saludables para el encanto de tu paladar 😊 hoy es pollo a la mostaza
- ¡Tú platillo a tu gusto! 🍰 😊
- En #xxxxxxx tenemos la opción personalizada de armar tu orden con proteínas, carbohidratos y vegetales a tu elección 🙌.
- Menús diseñados especialmente para ti, son una solución para poder tener platos Gourmet, rápidos y divertidos para preparar en casa .

Elaborados con todos los protocolos de seguridad, cada uno de nuestros KITS contiene los ingredientes necesarios, más un manual detallado de la preparación de cada receta. Tenemos ofertas variadas que operan bajo el esquema de pre compra y entrega a domicilio.

El pago de la publicidad fue solamente por un día, donde se obtuvo una buena acogida por el público, también cabe resaltar que el alcance del anuncio variaba dependiendo el importe gastado para la publicación, estas estadísticas se pueden observar en la figura 3.

Figura 3. Estadísticas obtenidas por la publicidad realizada en redes sociales



Se pudo comprobar que el segmento de cliente elegido reacciona favorablemente a las publicaciones del producto, demostrando que les llama la atención al interactuar con la publicación, se puede observar de igual manera que la página de Facebook en comparación con la página de Instagram, logró un mayor público objetivo. El crecimiento en redes sociales se logra con publicaciones armoniosas y llamativas para el cliente objetivo descrito en el anexo B, también se logró determinar el costo por persona alcanzada por esta publicación, el cual fue de 14 pesos.

A continuación, se describe el mínimo producto viable (MPV)

En un principio *Healthy Food Kit* manejará tres recetas para los *meal kits*, siendo estas: pasta a la carbonara, pollo a la jardinera y ensalada César. Los ingredientes de cada una de las recetas estarán debidamente porcionados, como se puede observar en cuadro 1.

Cuadro 1. Lista de ingredientes para cada receta

Pasta a la Carbonara		Ensalada César		Pollo a la jardinera	
Ingredientes	Cantidad (g)	Ingredientes	Cantidad (g)	Ingredientes	Cantidad (g)
Pechugas de pollo	60	Pechuga de pollo	140	Espinaca	20
Tocino	60	Aceite de oliva	40	Aceite de oliva	35
Yema de huevo	20	Queso parmesano	45	Champiñones	35
Crema de batir	40	Huevo	1	Pepino	44
Pasta integral	80	Limón	110	Habichuela	40
Queso Parmesano	40	Anchoas en conserva	15	Pechuga de pollo	125
Camarones	90	Mostaza	12	Brócoli	45
Perejil	18	Ajo	1	Aguate	57
Sal gruesa	2	Pan tostado	50	Huevo	1
Ajo	20	Salsa inglesa	8	Cebolleta	20
Pimienta roja	3	Lechuga	145	Cebollín	7
		Tomate Cherry	60	Tomate Cherry	60
Aceite de oliva	25	Sal gruesa	2	Sal gruesa	2
		Pimienta	1	Zanahoria	30

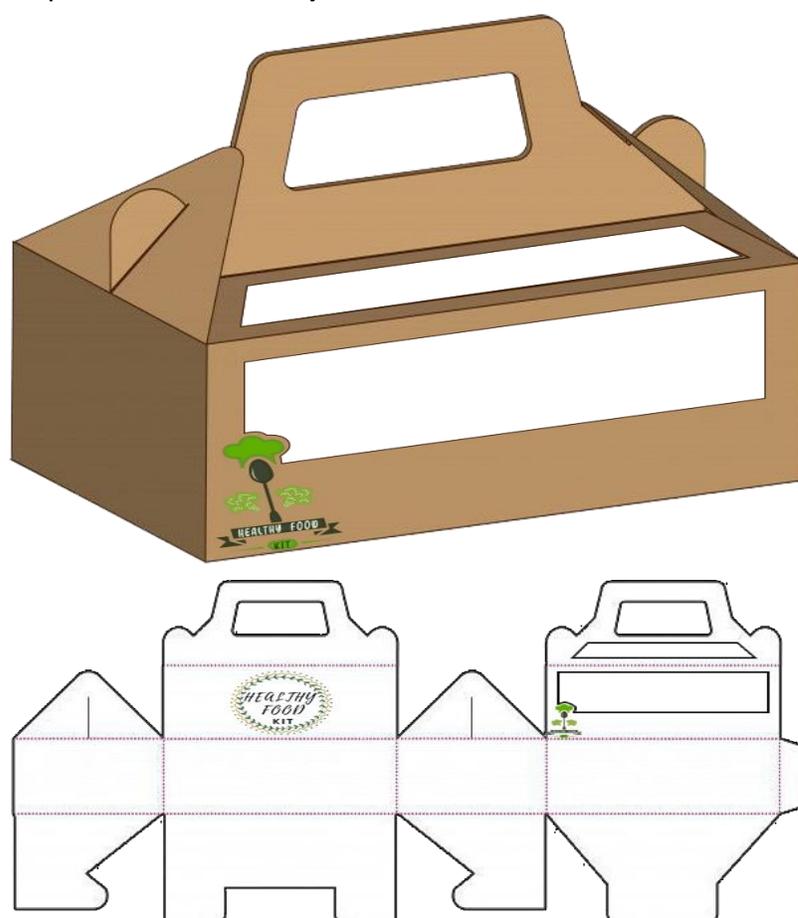
Estos kits traen consigo una receta detallada, la cual entrega al cliente el paso a paso que debe llevar para elaborar con éxito el plato, estos ingredientes se entregarán debidamente limpios y desinfectados, adicional a esto según sean requeridos por la receta vendrán finamente picados o troceados, se estima realizar procesos de precocción con el fin de que el cliente pase menos tiempo preparando la receta, estos ingredientes estarán empacados al vacío o en bolsas de Kraft, los vegetales u hortalizas que no hayan sufrido una transformación no se empacarán, como es el caso del limón o los huevos, los empaques que se utilizarán serán realizados con ácido poliláctico (PLA) y llevarán una leyenda de artículos científicos o revistas reconocidas con el fin de dar conocimiento de los beneficios de los vegetales que van a consumir, al emplear empaques *plastic free*, *Healthy Food Kit* será una empresa más grata con el planeta.

Las cantidades por kit están diseñadas para el consumo de un solo cliente, si este lo requiere puede variar la cantidad a la hora de realizar su pedido; para dos o más personas, se ofrece este servicio y se recalculará el precio dependiendo los costos del empaque, los costos por gramo de cada ingrediente ya se encuentran establecidos.

5. PRODUCTO

El modelo de negocio consta de un kit de alimentos con una receta de fácil y rápida preparación para aquellas personas que no cuenten con habilidades especiales en la cocina, este kit puede ser solicitado para preparar un plato saludable para una o varias personas, según lo solicite el cliente, se ofrecerá una variedad de recetas saludables, adicional a eso se estará variando las recetas con el fin de que los clientes no se aburran, puesto que si deben escoger las mismas recetas siempre, esta no será una experiencia agradable.

Figura 4. Croquis del diseño de caja



La presentación de los *meal kits* será en empaques en el que el proceso de fabricación necesiten poco consumo de energía, no generen residuos sólidos, que puedan ser reciclados y compostados, con el fin de promover la economía circular, la opción que se tiene son los empaques realizados con ácido poliláctico (PLA), este biopolímero es hecho con recursos renovables del maíz, caña de azúcar o almidón, el *meal kit* será entregado en un diseño de empaque agradable a la vista, como se puede observar en la figura 4.

Esta caja será elaborada en PLA, los ingredientes se empacarán en bolsas individuales de PLA o papel Kraft, también se utilizarán vasos de porciones o salseros fabricados a base de caña de azúcar, estos se utilizarán dependiendo de la receta. Garantizando que los productos lleguen intactos al cliente, cada materia prima será limpiada, desinfectada y etiquetada de una manera especial, se estima que, a la hora de transportar el producto, este puede sufrir modificaciones en el orden en el que se haya empacado el *meal kits*, por ende, se realizarán estimaciones para poder determinar rutas y tiempos de entrega, para que estos lleguen a tiempo y de la manera más eficiente posible.

Las materias primas que contendrá cada *meal kit* vendrá de fuentes confiables y de alta calidad, las verduras y hortalizas que se producen en la región llegarán de campesinos que manejan buenas prácticas agrícolas (BPA), las materias primas proteicas que se obtendrán, se verificarán que se manejen buenas prácticas de sacrificio, así como la conservación de estas, que no se rompa la cadena de frío y tengan los equipos necesarios para brindar confianza del producto. Esto con el fin de garantizar confianza al cliente, puesto que si no se realiza un buen manejo a los productos es muy fácil adquirir una enfermedad transmitida por alimentos (ETA), adicional a eso se complementará cada empaque individual con una leyenda; la cual constará de datos teóricos adquiridos de artículos o revistas reconocidas, estos datos serán acerca de los beneficios para la salud que trae cada ingrediente, se estima estar actualizando la información con el fin de transmitir la importancia de la inclusión de hortalizas y vegetales en la dieta diaria.

Se manejará una página web, redes sociales como: *Facebook, Instagram y WhatsApp*, mediante las cuales se dará a conocer el producto y se realizará la toma de pedidos, la cual será de lunes a jueves y las entregas se harán de viernes a domingo, también se incluirán los días festivos. Los beneficios para el cliente serán:

El cliente puede elegir la receta antes de hacer su pedido, quitando o adicionando ingredientes de su preferencia, el costo variará según el tipo de adición.

Los *meal kits* llegarán al cliente por medio de una distribución que contará con condiciones de conservación apropiadas para los alimentos, garantizando que estos lleguen en óptimas condiciones.

Se aportará conocimiento científico de cada insumo en su respectivo empaque, despertando en los clientes compromiso en sus hábitos de vida saludable.

5.1 ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Se estará en continuo contacto con el cliente durante la compra para conocer su experiencia con el producto, esto permitirá saber si se está fallando en algo o por el contrario si se están haciendo bien las cosas.

Estar en continua revisión de los comentarios hechos en las redes sociales o en la página web, con el fin de solucionar quejas o reclamos si los llegase a haber.

Dar agradecimiento por la compra realizada, ofreciendo el servicio de suscripción y un posible descuento en la siguiente compra por compartir su experiencia en sus redes sociales.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 ENTORNO ECONÓMICO

El Mercado Total Disponible (TAM) se estimó a partir de los últimos datos del Censo Nacional de Población y Vivienda realizado en 2018, el cual reportó una población total de 318.059 habitantes en el municipio de Popayán. La estimación de hombres y mujeres entre los 25 y 45 años, pertenecientes al mercado objetivo, corresponde a 109.400 personas al finalizar el año 2021, donde 53.701 personas serán hombres y 55.699 serán mujeres, de acuerdo con el Sistema de Estadísticas Territoriales – TerriData (DNP, 2018).

El mercado de comidas y bebidas saludables es uno de los que más ha crecido en el país, según Euromonitor Internacional, este segmento alcanza ingresos de \$13.9 billones, una razón de peso para que más compañías quieran ampliar el portafolio de sus productos. Esta tendencia ha tomado fuerza debido a que el Ministerio de Salud y Protección Social evalúa la posibilidad de aplicar un impuesto a las bebidas azucaradas y a la denominada comida chatarra, con el fin de reducir el impacto que genera el consumo de estos productos en la aparición de enfermedades relacionadas con el sobrepeso. En Colombia, el mercado de bebidas saludables incrementó un 25% y el de alimentos saludables creció un 85%, donde se estima que el 25% de los productos consumidos en los hogares colombianos son saludables, además revelan que aproximadamente el 77% de los colombianos se preocupan por su bienestar y otro 48% buscan productos que le brinden un estilo de vida saludable (Revista | Alimentos, 2015).

Teniendo en cuenta el porcentaje de personas que buscan productos saludables y la población payanesa de 25 a 45 años, se logró determinar el Mercado Disponible Servible (SAM), que corresponde a 52.512 personas. Esta cantidad de personas puede estar fidelizada en los servicios sustitutos descritos anteriormente, por ende, se pretende alcanzar un Mercado Disponible Servible del 30%, el *meal kit* pretende además de entregar materias primas de alta calidad necesarias para preparar un plato, ofrecer una experiencia agradable y satisfactoria, con lo que se logre fidelizar este porcentaje de población, la cual corresponde a 15.754 personas.

En un principio se pretende vender como mínimo 720 kits mensuales, se estima que esta oferta será acogida por el Mercado Disponible Servible, si bien este está comprendido por una gran cantidad de personas en la ciudad de Popayán se estima alcanzar este mercado poco a poco, puesto que este negocio no contará con tienda física, las ventas *online* se incrementarán según sea la acogida del público objetivo. Asimismo, *Healthy Food Kit* estará preparada para las situaciones previstas en el futuro, se tendrán en consideración planes de acción según el panorama de ventas.

La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico estima que en todo 2017, las ventas electrónicas en Colombia registraron cerca de \$14,6 billones, consolidando así un

incremento del 14% con relación a 2016 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2018). En el año 2020 debido al Covid-19, se vieron incrementados los servicios de entrega a domicilio y mensajería. En el caso de Merqueo, empresa dedicada a la entrega a domicilio de artículos de consumo cotidiano en los hogares colombianos, reportó un aumento de las ventas de hasta tres veces, con un incremento del 32% de los tickets promedio en las compras de la canasta básica, así como un aumento en un 84% de las ordenes de envío, duplicando el número de usuarios que utilizan la aplicación. Esto se puede observar, a nivel más general, en el aumento de la búsqueda de los colombianos por domicilios en línea (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2018).

El auge que ha experimentado el comercio electrónico en Colombia, sumado a la amplia oferta de productos en línea, representa una oportunidad para que la idea de negocio tenga un gran crecimiento y una buena acogida por parte del cliente objetivo. Esta propuesta de valor está enfocada a personas que realizan compras en línea y buscan productos saludables de calidad. Por otra parte, antes de la pandemia, el 92% de los colombianos destinaban tiempo para hacer otras actividades extra laborales, a raíz de la pandemia esta cifra ha disminuido al 61% debido al incremento de la carga laboral desde casa, por lo que prácticas como cocinar se convierten en una actividad difícil. En Bogotá, apenas el año pasado, empezó a manejarse el concepto “food box”, una tendencia de cocina en la que la gente solicita a través de *apps* una caja con platos para cocinar o listos para su consumo (Portafolio, 2021), esta herramienta se encarga de planificar la alimentación de las personas durante la semana sin tener que acudir al supermercado.

Según las seis barreras de entrada de Michael Porter, se tiene que (Riquelme, 2014):

- Economías de escala: al ser una pequeña empresa el *meal kit* se enfrentará a costos de producto fijo unitario más elevado puesto que la producción irá en crecimiento poco a poco, se estima que a medida que vaya teniendo una mayor acogida se espera también ir creciendo en experiencia y aprendizaje al momento de realizar la producción.
- Diferenciación del producto: actualmente en la ciudad de Popayán, el proyecto no se enfrentaría a competidores que ofrezcan el mismo producto, sin embargo, existen otras alternativas como los restaurantes con servicio de *delivery* o arma tu plato, estas empresas ya pueden tener cierta fidelización y por ende se pretende hacer una diferenciación de esta competencia directa.
- Inversiones de capital: el proyecto requerirá una inversión para la adquisición de maquinaria y equipos de producción, se pretende poder saldar la deuda en el menor tiempo posible.
- Desventaja en costos independientemente de la escala: se pretende entrar al mercado con precios asequibles para los clientes. Esta propuesta será nueva en el sector comercial de Popayán.

- Acceso a los canales de distribución: se contará con un domiciliario propio, puesto que los productos no tendrán un punto de venta físico sino virtual.
- Políticas gubernamentales: se obtendrán los permisos o requisitos legales pertinentes, exigidos por los entes gubernamentales, para poner en marcha el proyecto.

La empresa venderá sus productos directamente al consumidor final, por lo que las estrategias de *marketing* estarán enfocadas en prácticas B2C (*Business to Consumer*), para ello se planea utilizar plataformas virtuales que permitan llegar al cliente objetivo (véase el Anexo C). Las estrategias se enfocarán en hombres y mujeres de 25 a 45 años de edad que se preocupan por tener un estilo de vida saludable.

Se estima que los equipos tecnológicos requeridos sean de última tecnología teniendo una vida útil larga para que estos no se vuelvan obsoletos a corto plazo, los cambios gubernamentales afectarían siempre y cuando se tenga que cambiar las instalaciones adecuadas, se estimarán los costos y se adecuarán las instalaciones según sea requerido, la economía colombiana presenta variedad en los precios de las materias primas requeridas dependiendo si estas son de origen nacional o internacional, a nivel nacional estos precios últimamente han variado a razón del conflicto social e inconformidad del pueblo nacional por los múltiples olvidos por parte del gobierno, orientando a la población en general a organizarse creando paros nacionales, impidiendo la adquisición de algunas materias primas, tanto nacionales como internacionales. El costo de las materias primas internacionales también varía según la economía del país de origen de donde se adquieran.

6.2 COMPETENCIA

La empresa tendrá competidores directos e indirectos, así como una gran variedad de productos sustitutos existentes en el mercado, para *Healthy Food Kit* la competencia directa se encuentra en aquellas empresas que ofrecen comida saludable lista para su consumo, sea que estas cuenten con punto de venta físico u online, en las herramientas descritas anteriormente en el capítulo tres con la metodología de *Design Thinking* en la etapa de empatizar, se logró validar que las personas comen por fuera de su casa porque no les queda tiempo para preparar sus propios alimentos, por tal razón los principales competidores serán las empresas o restaurantes que ofrecen variedad de comidas saludables, a continuación, se lista los competidores del *meal kit*.

6.2.1 Competencia directa. Se mencionan a continuación los más grandes competidores en la ciudad:

- Canela Bowls, Cra 9 # 18n 173 Barrio Catay. Ellos ofrecen fiambres saludables, traen consigo gran variedad de alimentos preparados, manejan punto de venta y servicio a domicilio, su horario de atención es de lunes a sábado de 10:30 am a 7:00 pm.

- Vid Natural, Cra 7 # 14n 15 Barrio El Recuerdo. Es un gran mercado saludable, ofrecen gran variedad de productos saludables listos para consumir o materias primas las cuales puedas necesitar en tu hogar, tienen una sección de *delivery* en la cual puedes armar tu plato como lo prefieras.

6.2.2 Competencia indirecta.

- Sr Wook, ubicado en el Centro Comercial Campanario. Ofrece gran variedad de menús, en el cual puedes elegir y armar un plato a su preferencia.
- Subway, ubicado en el Centro Comercial Campanario. Maneja gran variedad de proteínas, vegetales y aderezos, formando un sándwich a tu preferencia
- Urabana Cocina Fusión, ubicado en el Centro Comercial Campanario. En el menú que ofrece, maneja ciertos platos saludables.
- L'incanto By pizzabrosa Café e Ristorante, ubicado en el Centro Comercial Campanario. En el menú que ofrece, maneja ciertos platos saludables.
- AL GUSSTO Pasta & Costillas, Cra 9, CI 24A Norte. Presenta comida italiana, en el menú que ofrece, maneja ciertos platos saludables.
- Tacos & Steak, ubicado en el Centro Comercial Campanario. En el menú que ofrece, maneja ciertos platos saludables.
- Butacos, ubicado en el Centro Comercial Campanario. En el menú que ofrece, maneja ciertos platos saludables.
- Restaurantes vegetarianos en general.

Aproximadamente existen más de 15 restaurantes vegetarianos ubicados en la ciudad de Popayán, estos restaurantes ofrecen variedad de platos saludables sin inclusión de proteínas de origen animal.

6.2.3 Análisis competitivo. El análisis competitivo se realizó con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la organización con respecto a sus principales competidores del mercado.

Cuadro 2. Matriz de análisis competitivo

Factor	Healthy Food Kit	Fortaleza	Debilidad	Canela Bowls	Vid Natural	Importancia para el cliente
Producto	Kit de alimentos listos para preparar	Es innovador en la ciudad de Popayán, ofrece una experiencia diferente a la hora cocinar y alimentarse saludable		Ofrece fiambres saludables listos para consumir, cada día varían los productos	Es un market de productos saludables, ofrece una sección <i>delivery</i> , donde puedes armar tus platos saludables como se prefiera.	5
Precio	Kit de alimentos listos para preparar		Se estima que este tendrá un precio de venta alto, debido a las materias primas que se emplearan en cada receta, lo que podría representar una amenaza o llegar a ser sustituido	Los bowls que ofrecen, manejan un precio fijo de \$13.000 para consumir en el sitio y \$14.000 para llevar	En la sección de <i>delivery</i> , dependiendo de las adiciones escogidas, el precio del plato puede llegar a ser superior al del <i>meal kit</i>	3
Calidad			Se garantiza calidad e inocuidad durante la producción y distribución. Los kits se prepararán con materias primas de buena calidad	La calidad de sus productos se ve reflejada en el contenido de cada bowl y en la disposición de cada ingrediente dentro del empaque o recipiente	Manejan productos nacionales e internacionales, sin embargo, en los platos listos para consumir no especifican el lugar de origen de las materias primas que emplean	5

Cuadro 2. (Continuación)

Factor	Healthy Food Kit	Fortaleza	Debilidad	Canela Bowls	Vid Natural	Importancia para el cliente
Servicio		La toma de pedidos y la atención postventa se harán con sumo cuidado, ofreciendo un excelente servicio al cliente		Manejan pedidos por WhatsApp y tienen una cuenta en Instagram, hay poca información sobre los productos y la ubicación de la empresa.	Cuentan con página web interactiva, en la que reportan una información completa de la empresa, adicional a eso manejan páginas en <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	5
Publicidad	Kit de alimentos listos para preparar	Se tendrá una página web, al igual que páginas en Facebook e Instagram, en las cuales se publicarán ofertas, descuentos y todo el catálogo de productos		Utilizan únicamente página de Instagram, en la cual publican los menús que ofrecen y los ingredientes que incluyen en cada uno. No hacen énfasis en el valor nutricional de estos	Brindan información completa sobre sus productos e ingrediente en todas las redes sociales y pagina web. Publican contenido regularmente sobre la empresa	4

Las fortalezas del negocio se centran en ofrecer productos de alta calidad, manipulados de forma higiénica para asegurar la inocuidad de cada ingrediente mínimamente procesado, adicionalmente, brindar una experiencia diferente a la hora de cocinar, que permita explorar nuevas recetas y sabores, mientras se ahorra tiempo en la cocina, es así como se garantizará obtener una buena alimentación en el menor tiempo posible. La mayor debilidad respecto a la competencia sería el precio de venta, el cual se compensará con las fortalezas, bajo la premisa de que el cliente prefiere pagar más por obtener calidad y no cantidad.

6.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El consumo de alimentos saludables ha aumentado a raíz de la coyuntura que trajo consigo la pandemia de Covid-19. Las personas empezaron a interesarse más por su alimentación, incrementando la búsqueda de productos que brinden un estilo de vida saludable y ayuden a prevenir el padecimiento de enfermedades crónicas. La siguiente matriz permite visualizar el diagnóstico estratégico de la empresa y brinda información útil para la toma de decisiones, a partir del análisis de los factores internos y externos de la organización.

Cuadro 3. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer una amplia gama de productos saludables y de alta calidad. • Atención personalizada al cliente en el servicio de venta y postventa. • Manejar precios justos. • Facilidad a la hora de adquirir el producto. • Generar empleo en la región. • Personalización en las recetas ofrecidas, en cuanto a la adición o exclusión de ciertos ingredientes, así como una actualización de las recetas que se ofrecerán. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producir pocas unidades de producto a costos altos. • Ser nuevos en el mercado. • Poco capital de inversión. • Falta de experiencia en el sector de alimentos saludables. • Tiempo de elaboración y entrega del producto. • Escasez de personal calificado. • Falta de maquinaria para la producción y manejo de inventario en corto plazo.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad para constituir una sociedad por acciones simplificadas. • Pertenecer a un mercado rentable y en crecimiento. • Aumento de la población interesada en el consumo de productos saludables. • Innovación en el sector de alimentos saludables en la ciudad de Popayán. • Marketing digital para llegar a potenciales clientes. • Ventas en línea. • Capacitar el capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con amplia experiencia y recursos. • Precios bajos de los productos de la competencia. • Falta de confianza del cliente. • Falta de conocimiento o promoción de los beneficios de estos productos. • Poca aceptación del producto por parte de los consumidores. • Bloqueo de la vía de acceso a Popayán. • La incertidumbre producto de la pandemia. • Poder adquisitivo de la población. • Cambio en los sistemas políticos y no cumplir con las licencias para el funcionamiento de la empresa.

Las estrategias que arroja esta matriz son precisas a ejecutar; en las estrategias DO, se incluirá información de cada producto en las diferentes plataformas virtuales, para que el cliente sepa lo que va a adquirir, como lo hará y cuál es el precio de cada uno, además aplicar protocolos de bioseguridad, inocuidad y calidad durante la producción y distribución. En las estrategias FO, las recetas se actualizarán constantemente y serán clasificadas como vaca lechera, producto estrella y perro muerto, de esta manera, las recetas con menor aceptación en el mercado serán sustituidas. Además, se creará atención personalizada en los servicios de venta y postventa. Las estrategias FA y DA, se enfocarán en ofrecer un servicio y un catálogo de productos, que ayude a diferenciar y posicionar el negocio en el mercado, obteniendo un valor agregado sobre la competencia.

6.4 ESTRATEGIAS DE MERCADO

6.4.1 Estrategia de precio. Con el fin de determinar el precio del *meal kit* se utilizó la estrategia de precio de entrada al mercado, con la metodología costos más margen de utilidad manteniendo un precio más bajo que la competencia, el mercado de los *meal kits* actualmente en la ciudad de Popayán no se ha abordado, por ende la competencia a la cual se enfrenta *Healthy Food Kit* son los restaurantes o empresas que venden comida saludable en cualquier presentación, en punto de venta físico u online, *Healthy Food Kit* al ser una empresa pequeña determinará un precio moderado considerando que llevará incluido el servicio a domicilio, para fijar este precio también se consideró que los *meal kits* que se ofrecerán contendrán ingredientes de calidad, este precio será de fácil adquisición para el público objetivo y así será más fácil que este sea introducido en el mercado, este producto va dirigido a personas con alto poder adquisitivo por ende al no imponer un precio alto se podrá impulsar las ventas, al principio se producirá poco, se espera que el costo por unidad disminuya ya que se pretende producir grandes cantidades con el fin de mantener una economía de escala.

También se manejará un descuento por cantidad, se estima manejar un programa de suscripción, esto con el fin de que la persona compre en mayor cantidad en menor tiempo, puesto que al obtener más cantidad en el *meal kit* menor va a ser el costo por gramo.

Esta estrategia se ajusta al análisis competitivo ya que la propuesta de valor va dirigida a ofrecer calidad por sobre la cantidad, la competencia maneja precios fijos para menú establecido y precios variables para aquellos que quieran armar su plato y variar en adiciones, así como en la cantidad de estos, se manejará un precio justo para el producto que se ofrecerá. Los clientes de *Healthy Food Kit* no tomarán la decisión de adquisición teniendo en cuenta el precio sino por el contrario la calidad de los productos, el precio no es un factor competitivo para el *meal kit* será la calidad del producto que se manejará.

6.4.2 Distribución. *Healthy Food Kit* no manejará punto de venta físico; el lugar previsto para poner en marcha el proyecto se basará en la sectorización, según sea el poder adquisitivo del cliente, se estima tener un punto de producción central en la ciudad de Popayán para facilitar el proceso de distribución.

Uno de los competidores directos maneja servicio a domicilio y un punto de venta físico en el sector de Catay de la ciudad de Popayán, es un sector central tanto para las personas que quieren visitar el punto de venta, así como los que piden sus servicios a domicilio, el otro competidor directo no manifiesta la ubicación solo maneja las ventas *online*.

Canales de Distribución: se manejará un canal de distribución directo con servicio a domicilio, la forma de adquirir el producto será online mediante WhatsApp y las redes sociales que manejará *Healthy Food Kit*, en *Facebook* se encuentra como *Healthy Food Kit* y en *Instagram* como *@healthyfoodkit_popayan*, estas redes sociales tienen componentes visuales ante los cuales los clientes responden mejor, las fotografías y los vídeos son el tipo de contenido que consigue mejor respuesta en redes sociales y al ser estas dos redes sociales las que cuentan con mayor número de suscriptores, se espera que esta sea una ventaja para poder llegar más fácil al público objetivo.

6.4.3 Promoción y publicidad. Se realizarán publicaciones en las páginas web y redes sociales, las cuales serán completamente informativas sobre el servicio, este se lanzará inicialmente a nivel local, exactamente en la ciudad de Popayán. Se manejarán descuentos, el voz a voz, algunas promociones y alianzas con otras marcas, estas permitirán que la población conozca el servicio y decida probarlo.

Las publicaciones se realizarán con el fin de llegarles directamente a los clientes por medio de la segmentación de intereses, búsquedas recientes en internet, gustos, etc. Asimismo, se empleará la segmentación demográfica para conectar con aquellas personas que podrían adquirir el producto.

Se utilizará la publicidad de Facebook e Instagram Business, para dar a conocer la marca, por eso se realizará la publicidad inicialmente durante el primer semestre una vez haya arrancado el servicio, cuando la marca se situó y tenga la captación que se quiere. También se realizará publicidad teniendo en cuenta las fechas especiales y las festividades, posterior a eso se estará subiendo publicaciones frecuentemente en las redes sociales, así como la actualización de la página web, se utilizarán estas herramientas ya que fueron las redes sociales y buscadores que las personas encuestadas más frecuentaban.

El voz a voz es una herramienta muy útil en el mercado, por ende, se pretende que amigos realicen publicaciones ofreciendo el producto o compartiendo las publicaciones, también se contará con embajadores de marca, estos serán personas que promuevan en sus redes sociales la vida saludable que frecuentan tener, promoverán el *meal kit* en sus redes sociales por medio de *stories* o estados.

La imagen de *Healthy Food Kit* transmitirá seguridad y confianza por el producto, va a ir enfocada a la naturaleza y a ambientes con colores no muy cargados, puesto que en el perfil del cliente se determinó que estas son personas sensibles que se preocupan por su estilo de vida.

El logo que fue creado para este proyecto se puede observar en la figura 5. Es un logo con estilo minimalista generando así recordación de marca, el nombre está escrito en idioma inglés, *Healthy Food Kit* traduce al español kit de alimentos saludables, este idioma fue elegido ya que es universal hoy en día, la cuchara es un elemento tradicional en toda cocina y utilizada por la mayoría de la población mundial, el color verde fue escogido puesto que este representa vida, renovación y frescura, este es atractivo para la juventud y para todo aquel que disfruta su vida.

Figura 5. Logotipo de Healthy Food Kit



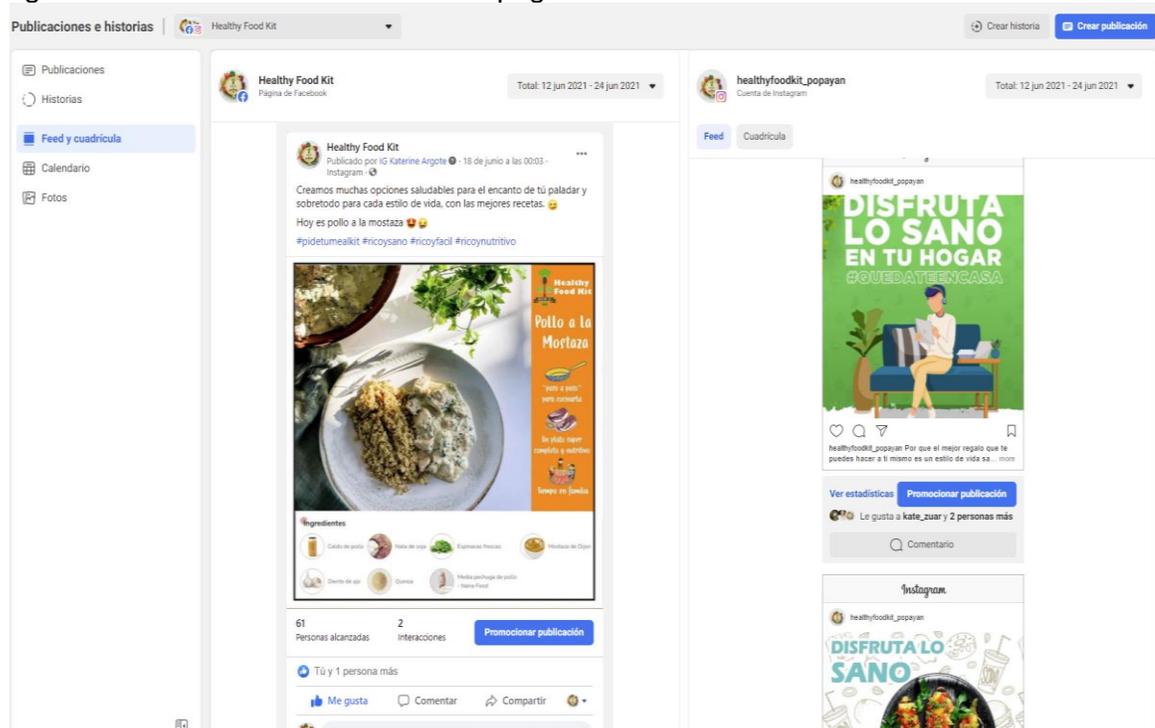
Se creó también un logotipo el cual solo contiene el nombre de la marca el cual hace parte del logo, se manejó la misma tonalidad de colores con el fin de expresar vida, frescura y renovación, este se puede observar en la figura 6.

Figura 6. Logotipo de la marca Healthy Food Kit



Las publicaciones que se harán en las páginas serán acordes a la susceptibilidad del cliente, a continuación, se puede observar algunas publicaciones que se realizaron en las páginas.

Figura 7. Publicaciones hechas en las páginas



6.5 PRESUPUESTO PROMOCIONAL

Como se mencionó anteriormente se estima realizar pago de publicidad los primeros seis meses en Facebook e Instagram Business, en dichas redes sociales se puede hacer la misma publicidad ya que Instagram pertenece a Facebook, aproximadamente la publicidad en estas dos redes sociales oscila alrededor de \$500.000 por mes, este precio puede variar dependiendo la temporada llegando a subir el precio entre \$500.000 hasta \$1.000.000, por ende se realizará un aproximado por el primer semestre contado a partir de que el proyecto esté en marcha.

Adicionalmente, se contratará un publicista para que se encargue de hacer estas publicaciones, como se mencionó anteriormente. Además, se contará con embajadores de la marca, en total serán dos personas, un hombre y una mujer, con ellos se llegará a acuerdos, puesto que a ellos se les obsequiarán los productos con los cuales harán dicha publicidad, esto se hará una vez por semana durante cuatro meses contando después de dos meses de funcionamiento.

Cuadro 4. Presupuesto estimado para las estrategias de promoción durante el primer semestre de funcionamiento

Descripción	Periodo	Valor (\$)
Publicidad redes sociales y publicista (Commodity manager)	Primer semestre	\$ 6.000.000
Embajadores	Cuatrimestre	\$ 240.000
TOTAL		\$ 6.240.000

A continuación se presenta un pronóstico de ventas con proyección mes a mes, en el cual se podrá observar tres escenarios, el escenario moderado será la proyección que se espera con este proyecto, en este se estima un aumento anual de unidades vendidas del 6%, el escenario optimista es un panorama mucho más favorable que el moderado, puesto que en este se estima tener un aumento anual de unidades vendidas del 20%, por el contrario el escenario pesimista no contará con un aumento anual de unidades vendidas sino con un decaimiento de las ventas del 20% anual.

Cuadro 5. Pronóstico de ventas con proyección mes a mes de tres posibles escenarios

	Escenarios		
	Año 1 moderado	Año 1 optimista	Año 1 pesimista
M1	\$ 20.160.000,00	\$ 20.160.000,00	\$ 20.160.000,00
M2	\$ 20.260.800,00	\$ 20.496.000,00	\$ 19.824.000,00
M3	\$ 20.362.104,00	\$ 20.837.600,00	\$ 19.493.600,00
M4	\$ 20.463.914,52	\$ 21.184.893,34	\$ 19.168.706,66
M5	\$ 20.566.234,09	\$ 21.537.974,89	\$ 18.849.228,22
M6	\$ 20.669.065,26	\$ 21.896.941,14	\$ 18.535.074,42
M7	\$ 20.772.410,59	\$ 22.261.890,16	\$ 18.226.156,51
M8	\$ 20.876.272,64	\$ 22.632.921,66	\$ 17.922.387,23
M9	\$ 20.980.654,01	\$ 23.010.137,03	\$ 17.623.680,78
M10	\$ 21.085.557,28	\$ 23.393.639,31	\$ 17.329.952,76
M11	\$ 21.190.985,06	\$ 23.783.533,30	\$ 17.041.120,22
M12	\$ 21.296.939,99	\$ 24.179.925,52	\$ 16.757.101,55
Tasa de crecimiento	6%	20%	-20%
Ingreso anual	\$ 248.684.937,44	\$ 265.375.456,35	\$ 220.931.008,34

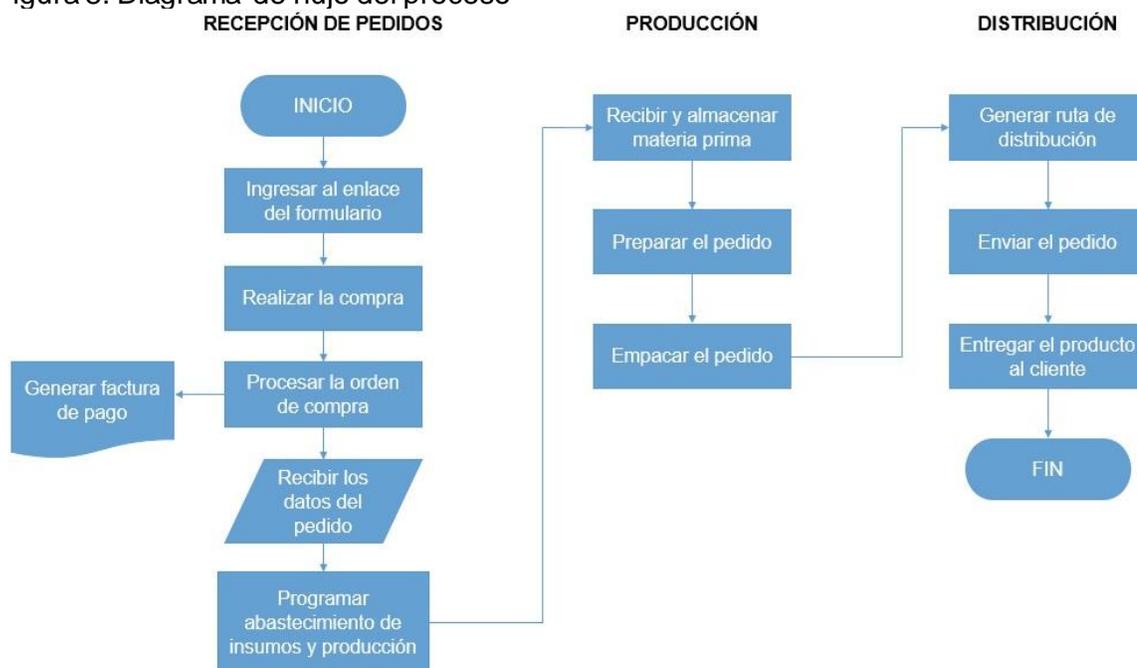
Se puede observar que en los dos primeros escenarios se puede obtener ganancias luego de pagar nómina, gastos administrativos, préstamo, materia prima y los diferentes costos involucrados en la producción. Por el contrario, en el escenario pesimista se podría entrar a obtener pérdidas, puesto que los gastos y costos para producir los *meal kits* son elevados.

7. PLAN OPERACIONAL

7.1 PROCESOS OPERATIVOS

El proceso operativo estará integrado por tres actividades claves: recepción de pedidos, producción y distribución.

Figura 8. Diagrama de flujo del proceso



7.1.1 Recepción de pedidos. El proceso comenzará con la recepción de pedidos a través de redes sociales, la toma de pedidos será de lunes a jueves, donde el cliente podrá escoger el menú, las porciones, la fecha de entrega, el lugar de despacho y el medio de pago para ejecutar la compra. Una vez procesada y registrada la orden de compra en la base de datos, se programará el abastecimiento de insumos y el plan de producción.

7.1.2 Producción. El proceso productivo empezará con la recepción y almacenamiento de materia prima, donde los alimentos perecederos serán refrigerados y/o congelados y los artículos no perecederos serán almacenados en un área seca y ventilada. En la etapa de producción, los ingredientes serán acondicionados, pesados y envasados (los productos cárnicos se envasarán al vacío). Finalmente, se armarán y empaquetarán los pedidos de acuerdo con las especificaciones de cada cliente. Las porciones estarán empacadas en cajas de cartón provistas de bolsas isotérmicas y gel refrigerante, para mantener la cadena de frío durante la distribución. El tamaño de las cajas será proporcional al número de porciones solicitadas.

7.1.3 Distribución. El último proceso consiste en enviar y entregar los pedidos, desde la base de operaciones hasta cada uno de los puntos donde se solicite el servicio, considerando las distancias y tiempos de desplazamiento. Durante el transporte se garantizará que los productos no sufran deterioros o sean expuestos a agentes contaminantes.

7.2 LOCALIZACIÓN

La empresa localizará sus instalaciones en la comuna 1 de Popayán, exactamente en el barrio El Recuerdo. La comuna 3 es una zona comercial que se caracteriza por la gran afluencia de personas, en cuyos alrededores residen personas de estratos altos. Es un sector en el que se encuentran establecimientos de comercio destinados a la venta o abastecimiento de alimentos, en este también se ubican amplias zonas residenciales.

Esta localidad fue escogida al considerar los siguientes factores: cercanía al mercado objetivo, proximidad a los principales proveedores y disponibilidad de locales para alquilar. La cercanía al mercado es un factor apremiante que permitirá la entrega oportuna del producto y disminuirá los costos de envío, al establecer canales de distribución más eficientes. La proximidad de los proveedores fue el principal criterio de localización, que tiene como objetivo optimizar los tiempos de compra y abastecimiento, además de reducir los costos asociados a estas operaciones.

El local deberá disponer de suficiente espacio para la configuración del establecimiento, en el cual se pueda adecuar una zona de producción, un almacén de alimentos no perecederos, una oficina, un área de recepción de insumos, así como servicios sanitarios y vestidores, independientes para hombres y mujeres.

La zona de producción deberá contar con ambientes separados, para la refrigeración y congelación de alimentos perecederos, así como para el almacenamiento de materiales de empaque y utensilios de cocina. El tamaño del área de producción dependerá de las dimensiones de los equipos y maquinaria, además deberá permitir la circulación del personal y el traslado de materiales o productos. El tamaño de los almacenes o depósitos debe ser proporcional a los volúmenes de insumos y productos terminados (Figura 3).

Es necesario contar con una plaza o espacio favorable para el estacionamiento de vehículos, cuando se realice la recepción de materias primas y el despacho de domicilios, de tal manera que se puedan desarrollar estas actividades de forma eficiente y no se vea afectado el flujo vehicular y/o peatonal de la zona.

La empresa asumirá costos de alquiler y adecuación de espacios por 6 millones de pesos, aproximadamente. El costo de los servicios públicos en esta zona de la ciudad está en 600 mil pesos.

Figura 9. Plano de la empresa zona A

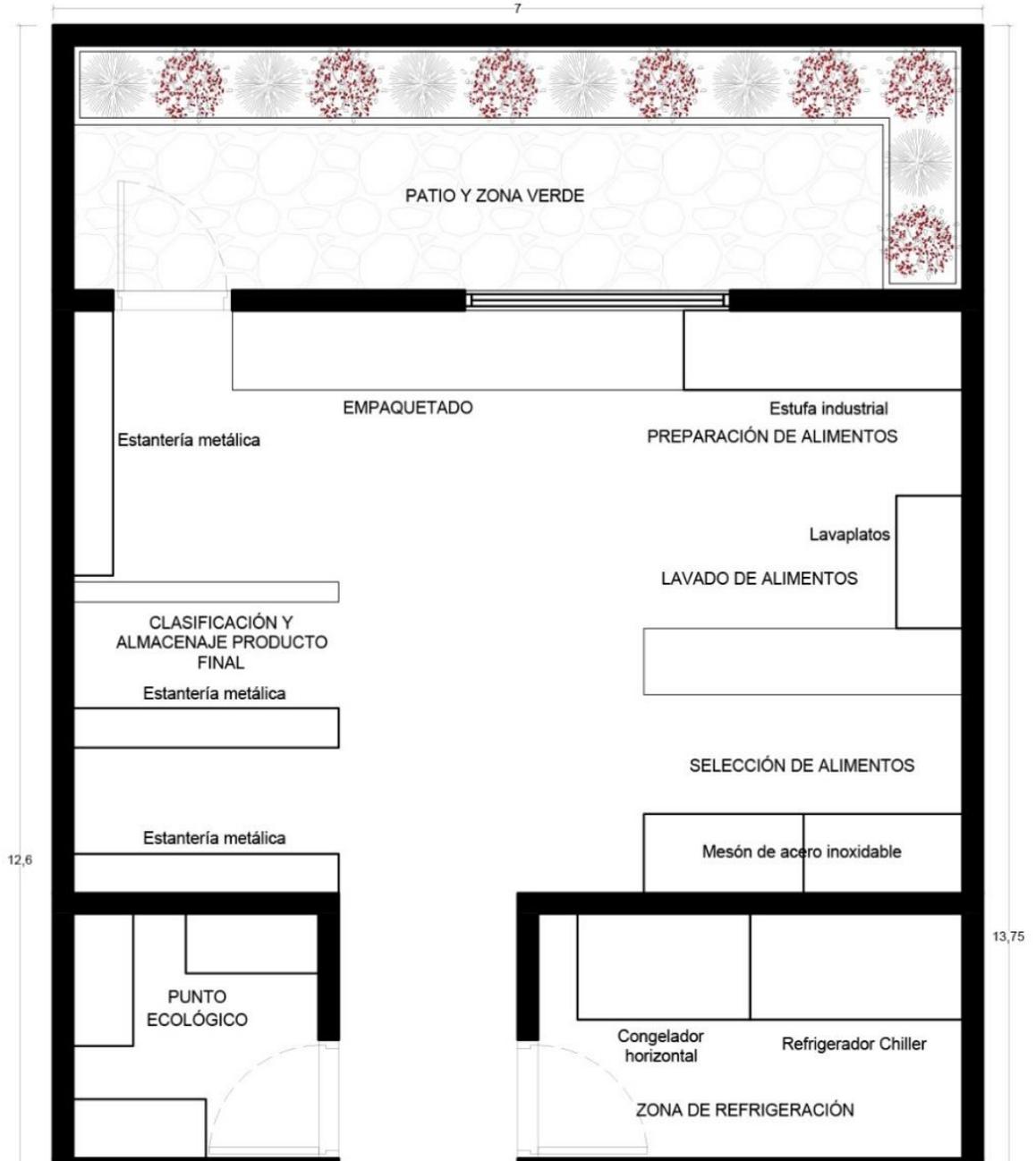
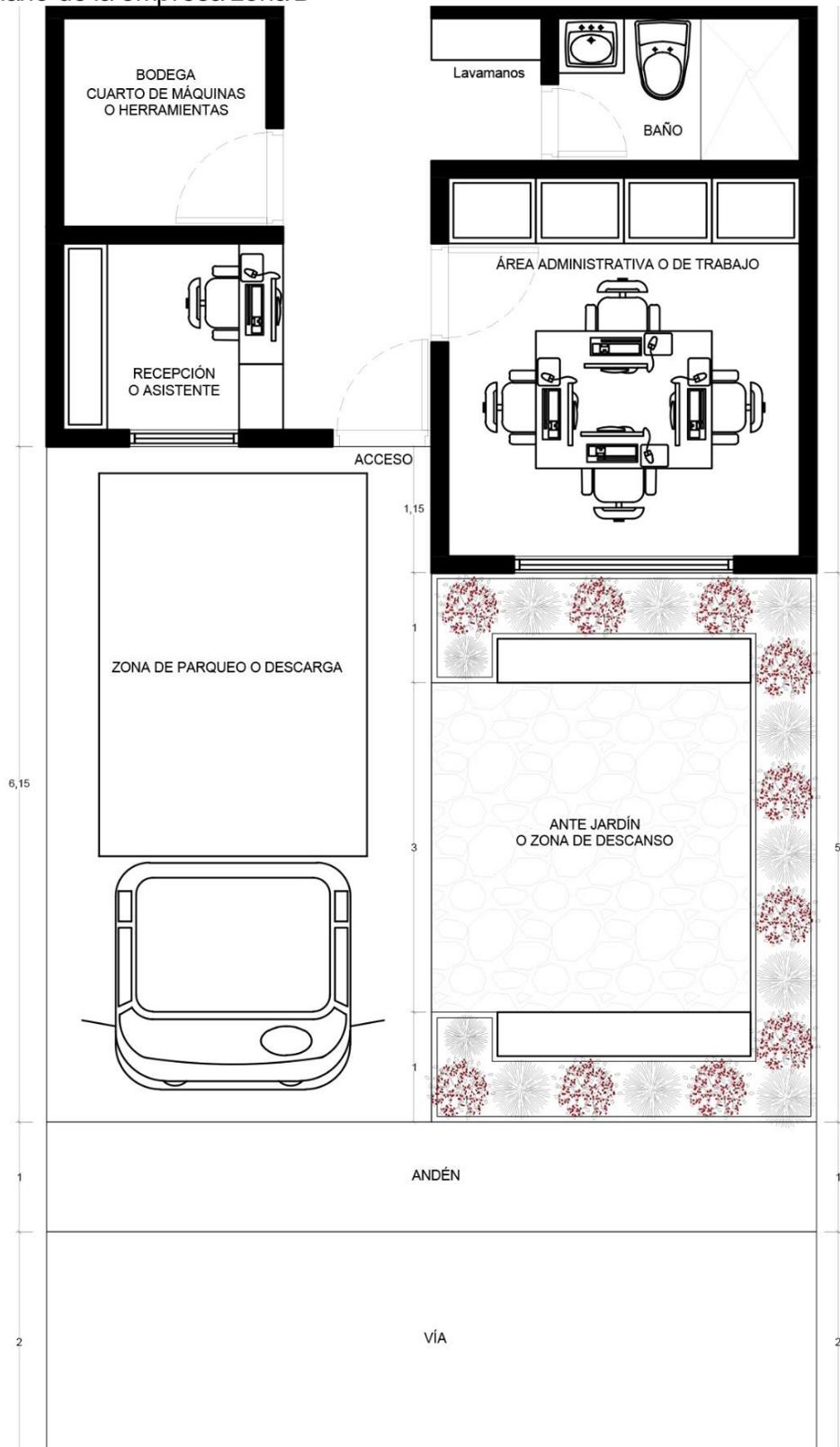


Figura 10. Plano de la empresa zona B



7.3 MARCO LEGAL

Los requisitos legales que se exigen para la apertura y operación de un establecimiento de comercio son:

7.3.1 Matrícula mercantil. El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades. La matrícula mercantil debe ser renovada anualmente, dentro de los primeros meses de cada año, sin importar la fecha de inscripción.

La solicitud de la matrícula se debe hacer en la Cámara de Comercio del Cauca, diligenciando el formulario Registro Único Empresarial (RUES) para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias, el cual se puede adquirir en las sedes de la Cámara de Comercio. Previamente se recomienda verificar que no exista un establecimiento registrado con el mismo nombre.

Para solicitar la matrícula de un establecimiento comercial, se debe paralelamente o con antelación haber constituido la empresa como persona jurídica o haberse registrado como persona natural.

7.3.2 Concepto sanitario. Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.

En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social.

7.3.3 Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos, a través del cual revisan las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de protección contra incendios que se presentan en las edificaciones o establecimientos.

7.3.4 Inscripción en el RUT. Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.

7.3.5 Certificado de manipulación de alimentos. Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulan alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.

7.4 RECURSOS HUMANOS

La empresa planea contar con cinco empleados, uno de ellos ocupará el cargo de gerente general y otro desempeñará el rol de coordinador administrativo. En el área de operaciones se contará con un chef profesional y un auxiliar de cocina, más un asistente de empaque y distribución. Las personas encargadas de los procesos administrativos deberán ser profesionales capacitados, de igual modo, el personal del área de producción estará certificado y capacitado para desempeñar sus labores. El recurso humano también tendrá las siguientes características:

El gerente general deberá ser un profesional con experiencia en gestión organizacional. Asumirá la responsabilidad de representar a la empresa y responder por los asuntos legales, financieros y comerciales de la misma. El coordinador administrativo tendrá experiencia en gestión del talento humano y servicio al cliente, se encargará de coordinar y supervisar las actividades administrativas. El jefe de cocina tendrá experiencia en manipulación y preparación de alimentos, será el encargado de planificar el menú y liderar el proceso productivo. El auxiliar de cocina ayudará en la preparación y alistamiento de las órdenes, de acuerdo con el protocolo diseñado por el jefe de cocina. Por último, el mensajero ayudará a empacar los productos, cuando se requiera, y entregar los pedidos a domicilio. Los requisitos de formación y la descripción de cada puesto de trabajo se detallan en el Anexo H.

7.4.1 Proceso de inducción y contratación de personal. El proceso de inducción para el nuevo personal estará a cargo de su jefe inmediato. El trabajador será informado sobre el reglamento interno de la empresa y recibirá indicaciones sobre las labores que realizará dentro de la organización.

Los colaboradores tendrán un contrato a término fijo con excepción del gerente general que será contratado por tiempo indefinido, de esta manera, los empleados podrán acceder a todas las prestaciones sociales establecidas por la ley.

7.4.2 Proceso de capacitación de personal. La empresa diseñará un plan de capacitación para reforzar temas relacionados con: servicio al cliente, buenas prácticas de manufactura, sistemas de calidad y conservación de alimentos, así como el fortalecimiento del trabajo en equipo. El objetivo es contar con un equipo de trabajo altamente calificado, que logre mejorar el desempeño de la organización. Asimismo, se implementará el programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo, para prevenir riesgos laborales que se deriven de las condiciones de trabajo.

7.4.3 Políticas de evaluación de desempeño. La evaluación se realizará una vez al año, entre los empleados y su jefe inmediato. En esta se evaluará el desempeño y las aptitudes de cada colaborador, considerando su nivel de experiencia o competencias, en donde el supervisor verificará si el empleado cumple con el nivel esperado. La organización pretende remunerar u otorgar reconocimientos a los trabajadores de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño y los logros alcanzados.

7.4.4 Forma de pago. El gerente general, el coordinador administrativo y el jefe de cocina tendrán una remuneración mensual, estableciendo una jornada laboral de 48 horas semanales. El sueldo remunerativo será proporcional al puesto estipulado para cada colaborador. Por su parte, el auxiliar de cocina y el distribuidor pactarán con el empleador el pago del salario por días trabajados, incluyendo la liquidación de todas las prestaciones sociales y la afiliación a seguridad social. Estos tendrán un contrato de trabajo a término fijo, que permita establecer la duración y el objeto del mismo.

7.5 MANEJO DE INVENTARIOS

La empresa manejará inventarios de materias primas, principalmente perecederas, y materiales de empaque, que serán almacenados en espacios separados. La compra de insumos se realizará cada ocho días, para mantener un inventario mínimo que pueda cubrir la demanda estimada y permita utilizar materia prima fresca. Esta rotación de inventarios también ayudará a reducir el costo de almacenamiento y disminuir su tiempo en estanterías. El control de existencias se hará a través de un módulo de inventarios y compras, en el cual se empleará el método PEPS (primeras entradas, primeras salidas).

7.6 PROVEEDORES

Las verduras y hortalizas serán de proveedores que ofrezcan productos frescos a precios justos y aseguren un buen manejo postcosecha. Los demás insumos serán obtenidos de empresas que garanticen Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), entregas cumplidas, así como precios moderados. En consecuencia, considerando criterios de calidad, precio, tipo y volumen de productos, se seleccionaron los siguientes proveedores mayoristas.

Cuadro 6. Lista de proveedores

Proveedor	Productos	Dirección
Hortalizas Fresh	Verduras y hortalizas	Vereda Santa Bárbara km 4 vía Coconuco
Montefrío Colanta	Productos cárnicos	Punto de venta: Carrera 9 # 5 N-12
Pollos Bucanero	Pollo fresco	Agencia: Carrera 9 # 66 N-18 Punto de venta: Carrera 9 # 22N
El Gran Langostino	Pescados y mariscos	Pesquera Peces de Mar: Carrera 6 # 3N-18
Colanta	Lácteos y derivados	Punto de venta: Carrera 9 # 5 N-12

Cuadro 6. (Continuación)

Proveedor	Productos	Dirección
Depósito Nabor Rengifo	Abarrotes	Sede principal: Carrera 3 # 9-46 Sede Norte: Carrera 9 # 67 N-36
Seedpack	Empaques ecológicos	Calle 100 Sur # 49-95 bodega 16 Parque Industrial del Sur. La Estrella, Antioquia

La localización de los proveedores será un factor estratégico, que permitirá disminuir los tiempos y costos de abastecimiento, en este aspecto, las empresas seleccionadas tienen puntos de venta en la ciudad, con excepción de *Seedpack*, que se encuentra ubicada en el departamento de Antioquia, pero realiza entregas en todo el país.

El objetivo será contar con proveedores estratégicos y establecer relaciones a largo plazo, que promuevan la confianza y cooperación entre las partes interesadas, además permitan afrontar fluctuaciones en el precio de las mercancías. Únicamente los artículos críticos o las interrupciones en el suministro, que puedan poner en riesgo la producción de la empresa, justificarían tener varios proveedores.

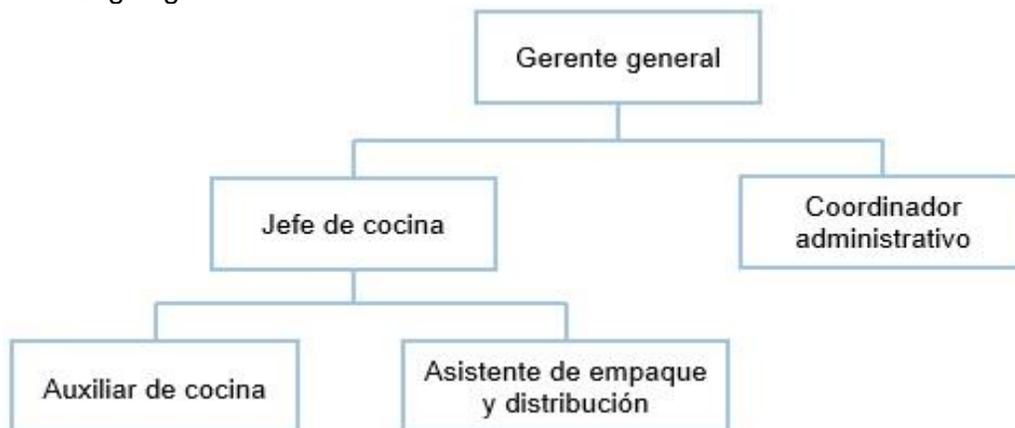
Es posible negociar con los proveedores, descuentos por volumen de compra o por pronto pago, que permitan reducir los costos totales y unitarios. Por otro lado, la obtención de algún crédito comercial o financiamiento, al iniciar relaciones con un proveedor, es poco probable, sin embargo, se evaluará esta posibilidad más adelante.

8. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

En un principio, la estructura organizacional estará conformada por el grupo emprendedor, donde una de las integrantes asumirá el rol de gerente general. La persona que administrará la empresa tiene formación profesional en manipulación de alimentos, logística, salud ocupacional y formulación de proyectos. Además, tiene conocimientos básicos en nutrición y finanzas. El encargado de representar la organización también deberá tener las siguientes competencias: experiencia en gestión organizacional, formación académica en ciencias económicas o administrativas, dominio de la comunicación, adaptabilidad, habilidades para trabajar en equipo, liderazgo, experiencia en manejo de personal, ética organizacional y capacidad de trabajar bajo presión.

Posteriormente, la empresa planea contar con una estructura organizacional lineal que plasme la división jerárquica, el grado de autoridad y las responsabilidades de cada puesto de trabajo. En este sentido, el primer nivel de autoridad corresponderá a la gerencia general, mientras las áreas de administración y operaciones integrarán el segundo nivel.

Figura 11. Organigrama



Las responsabilidades de los empleados que se visualizan en el organigrama se describen a continuación:

El gerente general será responsable de dirigir, organizar y supervisar las actividades administrativas y operacionales de la empresa, su función es optimizar los recursos disponibles, elaborar los planes estratégicos y velar por los temas financieros, legales, comerciales y logísticos.

El coordinador administrativo será el encargado de coordinar y supervisar las actividades administrativas, gestionar los recursos humanos y financieros de la organización. Asimismo, es responsable de realizar y presentar informes del proceso administrativo.

El jefe de cocina será el encargado de elaborar menús, planear y dirigir las actividades de producción, supervisar las labores del auxiliar de cocina y el asistente de empaque, inspeccionar la calidad de los suministros y la limpieza de las áreas de trabajo, estimar los costos y requerimientos de insumos, además de cumplir con las normas de seguridad e higiene.

El auxiliar de cocina será el encargado de ayudar en la preparación de los menús y alistamiento de las órdenes, ordenar materias primas e insumos en refrigeradores, alacenas u otras áreas de almacenamiento, informar al jefe de cocina sobre el *stock* de materias primas, limpiar y ordenar la zona de producción y los utensilios.

El asistente de empaque y distribución será el responsable de empaclar los productos según las especificaciones del jefe de cocina, además de distribuir los pedidos en óptimas condiciones y en los tiempos establecidos.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 FLUJO DE CAJA LIBRE

Para la creación de *Healthy Food Kit*, una empresa dedicada a la venta y distribución de *meal kit* en la ciudad de Popayán, se estimó una inversión inicial, la cual asciende a los \$37.330.100, recursos que van a ir destinados a la adquisición de todo lo requerido con el fin de poner en marcha el proyecto, posterior a esto se logró darle precio al *meal kit*, el cual por temas de calidad en sus productos y el servicio que se ofrece dónde va a ir incluido el servicio a domicilio, corresponde a \$28.000, cabe notar que este precio comparado con el de la competencia es relativamente asequible, *Healthy Food Kit* al ser una empresa netamente de venta *online* pretende poco a poco aumentar las ventas del producto, con el fin de que este resulte a menor costo de producción, el Mercado Disponible Servible corresponde a 15.754 personas, las cuales poco a poco se lograrán fidelizar con la empresa.

La inversión fija descrita anteriormente se costea un 53.58% con patrimonio y el 46.42% correspondiente a \$17.330.100 se asume el supuesto de adquirir un préstamo por este valor, pagadero a 36 cuotas con una tasa efectiva anual de 15.80% en el Banco Bancolombia.

Cuadro 7. Flujo de Caja a 3 años

Flujo de caja	Año 1	Año 2	Año 3
Total Ingresos por Ventas	\$ 248.684.937	\$ 271.415.932	\$ 296.224.649
Total Egresos Operativos	\$ 222.134.456	\$ 228.775.597	\$ 241.913.813
Total Egreso No Operacional	\$ 37.330.100	\$ -	\$ -
Subtotal Ingresos Financieros	\$ 37.330.100	\$ -	\$ -
Total Egresos Financieros	\$ 6.585.857	\$ 7.184.572	\$ 7.184.572
Total Impuestos	\$ -	\$ 8.760.986	\$ 11.209.348
Caja Neta del Periodo	\$ 19.964.624	\$ 26.694.777	\$ 35.916.915

Es importante observar que el proyecto presenta resultados positivos durante los tres primeros años, estos resultados son ascendentes, lo cual es algo favorable para este proyecto.

9.2 INFORMES FINANCIEROS

En los supuestos del proyecto (Véase Anexo K), se estimaron variaciones anuales en los costos de producción los cuales corresponden al 3.5%, el incremento salarial correspondiente al 6% este es un estimado teniendo en cuenta el incremento salarial de los últimos años y el crecimiento en ventas el cual se asignó el 6% durante el primer año, a partir de este se construyeron los informes financieros.

Cuadro 8. Estados de Resultados a 3 años

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 248.684.937	\$ 271.415.932	\$ 296.224.649
Costo de ventas		\$ 149.579.541	\$ 168.200.597	\$ 178.166.493
Utilidad Bruta		\$ 99.105.397	\$ 103.215.336	\$ 118.058.155
Gastos de administración y ventas		\$ 63.329.123	\$ 60.575.000	\$ 63.747.320
Depreciación y Amortización		\$ 7.153.840	\$ 7.153.840	\$ 7.153.840
Utilidad Operacional		\$ 28.622.434	\$ 35.486.496	\$ 47.156.995
Ingresos no Operacionales		\$ -	\$ -	\$ -
Gastos No Operacionales		\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros		\$ 2.073.990	\$ 1.518.773	\$ 623.577
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 26.548.444	\$ 33.967.722	\$ 46.533.418
Impuestos (33%)		\$ 8.760.986	\$ 11.209.348	\$ 15.356.028
Utilidad Neta		\$ 17.787.457	\$ 22.758.374	\$ 31.177.390

En el cuadro anterior se puede observar que el proyecto presenta un crecimiento sostenido reflejado en la Utilidad Neta, demostrando que el proyecto tiene una viabilidad económica favorable.

Cuadro 9. Estados de Situación Financiera a 3 años

ACTIVOS				
Caja y Bancos	\$ 37.330.100	\$ 19.964.624	\$ 46.659.402	\$ 82.576.317
Cuentas por Cobrar		\$ -	\$ -	\$ -
Inventario final		\$ 9.225.792	\$ 9.225.792	\$ 9.225.792
Total Activo Corriente		\$ 29.190.416	\$ 55.885.194	\$ 91.802.109
Activos fijos		\$ 37.330.100	\$ 37.330.100	\$ 37.330.100
Depreciación acumulada		\$ 7.153.840	\$ 14.307.680	\$ 21.461.520
Activos fijos netos		\$ 30.176.260	\$ 23.022.420	\$ 15.868.580
Total Activos	\$ 37.330.100	\$ 59.366.676	\$ 78.907.614	\$ 107.670.689
Pasivo y Capital				
Obligaciones Bancarias	\$ 4.511.867	\$ 5.665.798	\$ 6.560.994	\$ 591.440
Provisión Impuestos		\$ 8.760.986	\$ 11.209.348	\$ 15.356.028
Total pasivos	\$ 4.511.867	\$ 14.426.785	\$ 17.770.343	\$ 15.947.468
Obligaciones Bancarias Lp	\$ 12.818.233	\$ 7.152.434	\$ 591.440	\$ -
CxP LP		\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos LP	\$ 12.818.233	\$ 7.152.434	\$ 591.440	\$ -
Capital Suscrito y Pagado	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Perdida/Utilidad Acumulada		\$ 17.787.457	\$ 40.545.831	\$ 71.723.221
Total Patrimonio	\$ 20.000.000	\$ 37.787.457	\$ 60.545.831	\$ 91.723.221
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 37.330.100	\$ 59.366.676	\$ 78.907.614	\$ 107.670.689

En el cuadro anterior se puede observar que al tercer año de ser ejecutado el proyecto el patrimonio asciende a \$91.723.221, adicionalmente se puede esperar unos activos en este

mismo año de \$107.670.689, de los cuales \$91.802.109 son Total Activos Corrientes, dado que se contará con la disponibilidad de recursos propios se puede apalancar el crecimiento futuro del negocio sin necesidad de endeudamiento externo.

9.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con el fin de tener unas cifras de los posibles escenarios que podría tener este proyecto, se crearon dos escenarios adicionales al escenario moderado, las cifras del escenario moderado fueron las que se expusieron anteriormente, en estos escenarios se afectaron dos variables críticas (Precio de Venta y Crecimiento del Mercado), en estos se midieron los cambios en los ingresos por Ventas, Utilidades Operacionales y Utilidades Netas.

9.3.1 Escenario pesimista. En este escenario las variables de Precio de Venta y Crecimiento del Mercado se disminuyeron en un 20%, no se realizaron modificaciones en los demás datos.

Cuadro 10. Resultados de Escenarios Pesimistas

(-) 20% Precio de venta	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 181.910.398	\$ 216.052.483	\$ 235.800.715
Utilidad Operacional		-\$ 27.136.020	-\$ 8.744.169	-\$ 11.637.078
Utilidad Neta		-\$ 19.616.403	-\$ 6.909.635	-\$ 8.228.379

(-) 20% Tasa crecimiento del mercado	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 204.173.906	\$ 188.780.947	\$ 158.620.900
Utilidad Operacional		\$ 5.750.920	\$ 169.296	-\$ 29.867.312
Utilidad Neta		\$ 2.417.847	-\$ 937.613	-\$ 20.442.635

Al realizar una comparación en estas dos variables, se puede observar que al darle un precio menor al establecido el proyecto no sería viable de ejecutar, ya que no presenta utilidades, por el contrario, al no tener la aceptación del público esperada, el primer año de ejecutado el proyecto se puede llegar a obtener ganancias, pero en los dos años siguientes el proyecto iría a la quiebra.

9.3.2 Escenario moderado. Este escenario presenta los resultados los cuales son la base de este plan de negocio.

Cuadro 11. Resultados Escenario Moderado

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 248.684.937	\$ 271.415.932	\$ 296.224.649
Utilidad Operacional		\$ 28.622.434	\$ 35.486.496	\$ 47.156.995
Utilidad Neta		\$ 17.787.457	\$ 22.758.374	\$ 31.177.390

Este escenario tiene los datos que se estima serán los obtenidos, la tasa de crecimiento anual corresponde al 6%, este porcentaje se mantendrá durante los tres primeros años y las unidades mínimas a vender por mes son de 720, el precio de venta del *meal kit* se estableció en \$28.000; tiene un incremento anual del 2.8%. Este precio ya tiene incluido el servicio a domicilio a cualquier punto de la ciudad, se espera poder alcanzar poco a poco el Mercado Disponible Servible el cual asciende a 15.754 personas.

9.3.3 Escenario optimista. En este escenario al igual que el pesimista se alteraron las mismas variables (Precio de Venta y Crecimiento del Mercado).

Cuadro 12. Resultados del escenario optimista

(+) 20% Precio de venta	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 272.865.597	\$ 324.078.725	\$ 353.701.073
Utilidad Operacional		\$ 63.819.179	\$ 99.282.072	\$ 106.263.279
Utilidad Neta		\$ 41.323.581	\$ 65.467.947	\$ 70.764.861

(+) 20% Aumento tasa crecimiento del mercado	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 241.195.531	\$ 327.203.772	\$ 410.161.067
Utilidad Operacional		\$ 25.830.391	\$ 76.971.265	\$ 112.746.180
Utilidad Neta		\$ 15.871.093	\$ 50.519.707	\$ 75.108.404

Se puede observar que la variable con una utilidad mayor en los dos primeros años es cuando se incrementa el precio de venta en un 20%, para el tercer año estas son menores en comparación con la variable de aumento de tasa de crecimiento del mercado, determinando así que la variable con la cual se obtendrá mejores resultados son el incremento del mercado, por ende se debe tener grandes estrategias de marketing con el fin de abarcar el mayor público posible, este proyecto es netamente virtual por ende se debe dar prioridad a esta variable.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

Si el mercado se desarrolla más lento de lo esperado se tendrían que realizar nuevas estrategias de marketing, que permitan captar nuevos nichos de mercado, también se tiene que analizar internamente si los menús ofrecidos están dando los resultados esperados, sino es así, se debe replantear aquellos menús que tengan baja captación para definir si quitarlos o reemplazarlos por nuevos productos los cuales sean más apetecidos por los clientes. Si el mercado se desarrolla más rápido de lo esperado se debe actuar rápidamente expandiendo la infraestructura como el capital humano, para así cumplir con la demanda del cliente.

Para reaccionar ante los desafíos de la competencia se tiene que desarrollar una percepción de mercado para así poder analizar el entorno y poder reaccionar rápidamente ante una amenaza, por ejemplo, si la competencia baja los precios no hay que actuar impulsivamente ya que si se baja los precios para confrontar esta estrategia de la competencia el margen de ganancia va a decaer por ende como empresa lo que se debe hacer es que el cliente no se fije en el precio sino crear estrategias para brindar experiencias, tanto del producto como de la atención prestada, para así tener un gran margen de diferenciación. Algunas estrategias podrían ser:

Darle al cliente una atención personalizada escuchando sus dudas, quejas o preguntas, para darle una solución lo más rápido posible y de la mejor forma.

Escoger algunos clientes que soliciten el producto al azar y después de un tiempo llamarlos para saber que tal les pareció el producto y así crear una mejor comunicación para hacerles saber lo importantes que son para la empresa.

Dar la experiencia de cocinar las recetas saludables como lo hace un chef profesional de acuerdo a los menús ofrecidos, adicional a este en cada producto será incluida una leyenda la cual tendrá la información del bienestar que trae al consumir cada materia prima ofrecida.

Identificar las redes sociales en los cuales hay más potencial de los clientes para realizar campañas de marketing eficientes y así fidelizar la gran mayoría de clientes posibles.

En caso de escasez de mano de obra, se tendrían en cuenta dos opciones: crear un ambiente de trabajo sólido y estable en el cual los empleados se sientan cómodos y queridos, dándoles incentivos y así gracias al voz a voz haya personas que quieran entrar a laborar en la empresa; y, tecnificar la empresa y automatizar los procesos de producción.

11. IMPACTOS

11.1 ECONÓMICO

La tasa de desempleo reportada por el DANE para la ciudad de Popayán es de 13,4% pasando de estar entre los últimos lugares a ocupar la séptima casilla, esta se ha mantenido gracias al dinamismo que registran los sectores de la construcción y servicios sin contar con factores como el turismo, adicional a esto a la capital caucana han llegado más de 100 mil desplazados procedentes de las poblaciones del Cauca (Alcaldía de Popayán, s.f.). *Healthy Food Kit* será una microempresa por lo tanto no se contará con más de 10 empleados, son pocos empleos, pero estos serán formales.

11.2 SOCIAL

El impacto social que traerá consigo *Healthy Food Kit* será el de ayudar a las comunidades locales y campesinos de las zonas aledañas a la ciudad de Popayán, generando compras fijas para estos campesinos que manejan buenas prácticas agrícolas, se reducirá el desperdicio con el fin de reducir la huella de carbono que dejara la producción de los *meal kits*, se dará información de los beneficios que traen consigo la ingesta de verduras, hortalizas y proteínas en la porción adecuada preparada de una manera correcta, con el fin de incentivar la conciencia por comer sano.

11.3 AMBIENTAL

Healthy Food Kit es una empresa que manejará empaques reciclables “100% *plastic free*” ya que el calentamiento global y la contaminación es preocupante a nivel mundial, en este sentido los *meal kits* serán de alta calidad, sin residuos que no contribuyan con la contaminación ni al aumento mundial de la producción de desperdicios, de esta forma se reduce la huella de carbono que deja cada producción de los *meal kits*.

BIBLIOGRAFÍA

CALAÑAS CONTINENTE, José Antonio y BELLIDO, Diego. Bases científicas de una alimentación saludable. En: Research Gate, 2006, vol. 50, no. 4, pág.153.

CÁMARA COLOMBIANA DE COMERCIO ELECTRÓNICO. ¿Cuáles son las ventajas de hacer compras por internet? [en línea]. El Espectador ®: 30, julio, 2018 [citado junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.ccce.org.co/noticias/cuales-son-las-ventajas-de-hacer-compras-por-internet/>

_____. Aumentan los pedidos y domicilios, pero disminuyen las compras en el extranjero a través de Internet. Marzo, 2020.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Clúster Lácteo de Bogotá – Región. Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios [en línea]. CCB ©: abril, 2016 [citado junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.ccb.org.co/>

COLOMBIA. ALCALDÍA DE POPAYÁN. Índice de desempleo en Popayán tiende a la baja [en línea]. Sala de prensa. Noticias. Gobierno en línea©: s.f. [citado junio, 2021]. Disponible en internet en: <http://www.popayan.gov.co/ciudadanos/sala-de-prensa/noticias/%C3%8Dndice-de-desempleo-en-Popay%C3%A1n-tiende-a-la-baja>

COMITÉ INTERSECTORIAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DEL CAUCA. Cauca sin hambre 2009–2018 [en línea]. Gobernación del Cauca. Popayán: 2009. p. 20 [citado 6, junio, 2021]. Disponible en internet en: http://anterior.cauca.gov.co/sites/default/files/informacion/cartilla_20cauca_20sin_20hambre_0.pdf

DNP - DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Sistemas de Estadísticas Territoriales. Demografía y Población [en línea]. DANE. Bogotá: 2018 [citado mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

ESPAÑA. MINISTERIO DE SANIDAD. Algo de historia. Evolución de la pirámide de la alimentación. Estilos de Vida Saludable. Estrategia Promoción de la Salud y Prevención en el SNS. Ministerio de Sanidad: s.f. [citado 6, junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://estilosdevidasaludable.sanidad.gob.es/>

FAO - ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. Glosario de Términos. FAO: s.f. [citado 5, junio, 2021]. Disponible en: <http://www.fao.org/3/am401s/am401s07.pdf>

GALINDO DÍAZ, Angie Geraldine. Plan de negocios restaurante de comida tradicional saludable “Sanitos”. Tesis Administrador Turístico y Hotelero. Universidad Piloto de Colombia. Girardot, Cundinamarca: 2020, 66 p.

ICONTEC – INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Certificación de productos, procesos y servicios. Icontec. Bogotá: s.f. [citado junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.icontec.org/>

INVEST IN BOGOTÁ. Alimentos y bebidas [en línea]. Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá: 18, enero, 2021 [citado junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://es.investinbogota.org/>

IZQUIERDO HERNÁNDEZ, Amada, *et al.* Alimentación saludable. En: Revista Cubana Enfermería, 2004, vol. 20, no.1, pág.1.

NIELSEN IQ. Comida saludable: Todo está servido para crecer [en línea]. Nielsen Consumer LLC ®: 8, octubre, 2018. Disponible en internet en: <https://nielseniq.com/global/es/>

NORMAS ISO. Asesoría y formación en sistemas de gestión [en línea]. Ingertec – Normas ISO ®: s.f. [citado junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.normas-iso.com/>

PORTAFOLIO. Así puede crear menús semanales a un clic [en línea]. Bogotá. Portafolio ®: marzo, 2021 [citado junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.portafolio.co/tendencias/asi-puede-crear-menus-saludables-semanales-a-un-clic-alimentacion-550214>

REVISTA IALIMENTOS. Productos Saludables, clave para crecimiento de la industria [en línea]. Revista IAlimentos ®: agosto, 2015 [citado junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.revistaialimentos.com/productos-saludables-clave-para-el-crecimiento-de-la-industria/>

REYES VILLAMIZAR, F. SAS: La Sociedad por Acciones Simplificadas. Legis. Bogotá: 2013. Citado por: CENSEA Consultorio Contable y Financiero. Ventajas y desventajas de una S.A.S. Universidad ICESI. Cali: s.f.

RIQUELME, Matías. Las seis barreras de entrada de Michael Porter [en línea]. Web y empresas: mayo, 2014 [citado junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>

SÁNCHEZ SAMAYOA, María Eugenia. Historia de la nutrición. Tesis Maestría Artium en Docencia Universitaria. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: 2004, 73p.

UNED - UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA. Guía de Alimentación y Salud. Recomendaciones RDA: Ingesta de calorías recomendadas [en línea]. UNED. España: 2021 [citado junio, 2021]. Disponible en internet en: https://www2.uned.es/pea-nutricion-y-dietetica-l/guia/guia_nutricion/recom_calorias.htm

VELÁSQUEZ DE CORREA. Gladys. Conceptos de nutrición y su relación con la salud. En: Fundamentos de Alimentación Saludable. Colombia: Universidad de Antioquia, 2006, pág. 1-4.

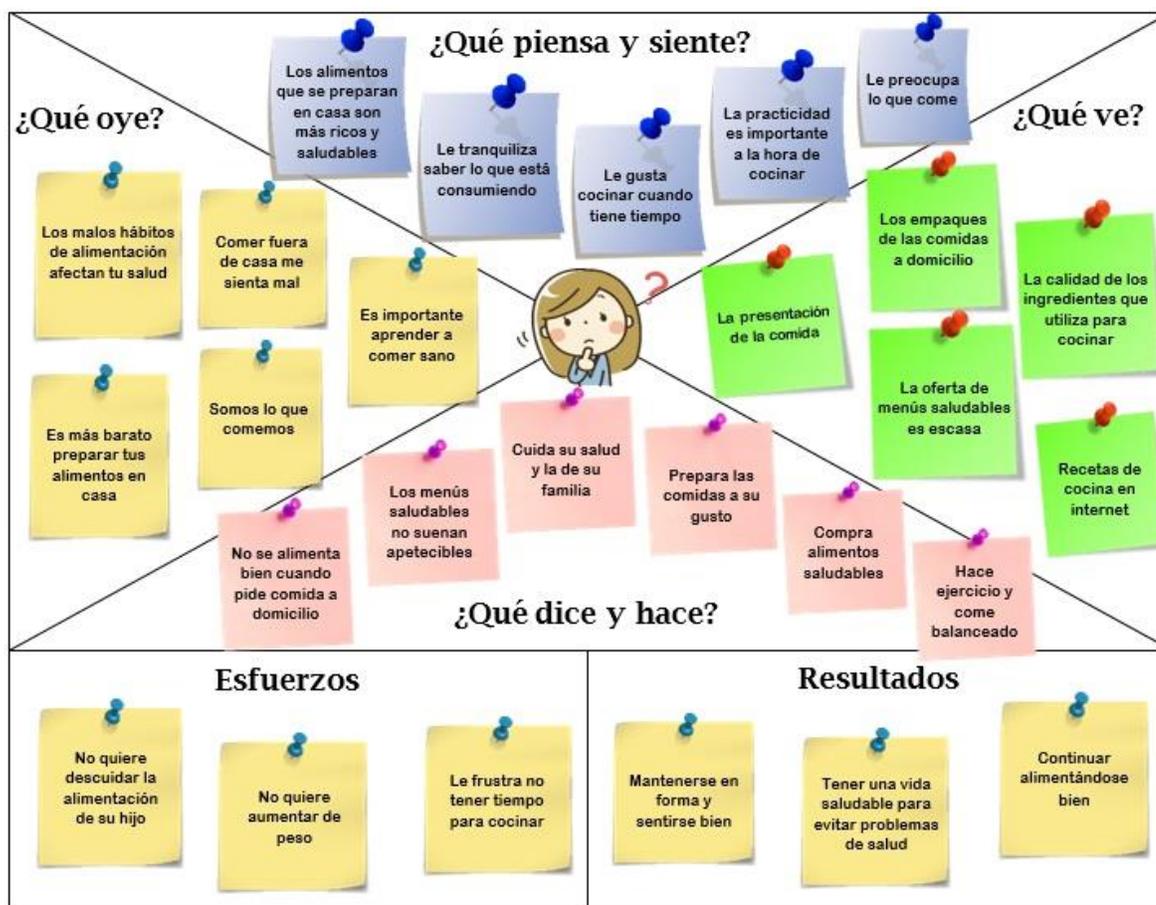
ANEXOS

ANEXO A. Encuesta de hábitos de compra y consumo

Esta encuesta tiene por objetivo comprender los hábitos de compra, consumo y las preferencias de alimentación. La información proporcionada será utilizada en el proyecto de grado para optar por el título de Ingeniera Agroindustrial.

1. Edad
2. Sexo
3. Nivel de escolaridad
4. Profesión u ocupación
5. ¿En qué tipo de vivienda vive actualmente?
6. ¿Tiene pareja?
7. ¿Vive con su pareja?
8. ¿Tiene hijos?
9. Promedio de ingresos mensuales
10. ¿Cuánto dinero destina al mes para comprar alimentos?
11. ¿Quién realiza las compras en su hogar?
12. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de alimentos en su hogar?
13. ¿Dónde suele realizar la compra de sus alimentos?
14. ¿Por qué acostumbra a comprar en esos lugares?
15. ¿Cuál es el medio de pago que más utiliza cuando visita estos establecimientos?
16. ¿Incluye alimentos saludables en su lista de compras? ¿Por qué?
17. ¿Qué tipo de alimentos saludables compra?
18. ¿Compra alimentos saludables online?
19. Elija los alimentos que tengan mayor importancia o relevancia para usted ¿Con qué frecuencia consume ese tipo de alimentos?
20. ¿Considera que todos los productos saludables ofertados en el mercado son buenos para su salud?
21. ¿Qué marcas de alimentos saludables conoce?
22. ¿Cuáles son los aspectos que más le importan en los alimentos saludables ofertados en el mercado?
23. ¿Considera que las redes sociales o sus búsquedas en internet tienen alguna influencia en sus hábitos de compra y consumo?
24. ¿Cuáles son las redes sociales que cree influyen en sus hábitos de compra y consumo?
25. ¿Existe algún alimento o producto que no incluya en su alimentación? ¿Cuál/es? ¿Por qué no incluye ese tipo de alimentos?
26. ¿Le gusta preparar sus propios alimentos? ¿Por qué?
27. ¿Quién cocina en su hogar?
28. ¿Qué comidas se preparan usualmente en su hogar?
29. ¿Cuánto tiempo invierte en la preparación del desayuno, almuerzo y cena?
30. ¿Prefiere la practicidad a la hora de cocinar?
31. ¿Considera que tiene los conocimientos suficientes para cocinar?
32. ¿Ha utilizado algún sitio web, red social, aplicación digital o libro para consultar recetas? ¿Cuáles utiliza regularmente?
33. ¿Considera que dispone del tiempo suficiente para cocinar en casa?
34. ¿Cuál de las siguientes comidas acostumbra a comer fuera de su casa o en un restaurante?
35. ¿Con qué frecuencia come fuera de su casa o en un restaurante?
36. ¿Por qué suele ir a comer a un restaurante?
37. ¿Qué aspectos son los que más valora cuando come fuera de su casa o en un restaurante?
38. ¿Considera que se alimenta bien cuando come fuera de su casa o en un restaurante? ¿Por qué?
39. ¿Cuál de las siguientes comidas pide frecuentemente a domicilio?
40. ¿Con qué frecuencia pide comida a domicilio?
41. ¿Por qué suele pedir comida a domicilio?
42. ¿Qué aspectos son los que más valora en el servicio a domicilio?
43. ¿Considera que se alimenta bien cuando pide comida a domicilio?
44. Cuando come fuera de su casa o pide comida a domicilio, ¿incluye algún plato saludable en su orden? ¿Por qué?
45. En un mes, en promedio ¿Cuánto dinero gasta cuando come fuera de su casa y pide comida a domicilio?
46. ¿Le preocupa lo que come? ¿Por qué?
47. ¿Siente algún tipo de culpa cuando consume alimentos poco saludables o "comida chatarra"?
48. ¿Tiene otros hábitos saludables diferentes a la alimentación? ¿Cuáles son sus otros hábitos saludables?

ANEXO B. Mapa de empatía



ANEXO C. Buyer Persona

**VIVIANA
FERNÁNDEZ**



PERFIL
Diseñadora gráfica en una empresa de marketing digital. Vive con su pareja pero no está casada. No tiene hijos.
DATOS DEMOGRÁFICOS
Mujer de 29 años. Vive en casa propia en la zona urbana de Popayán. Profesional con un promedio de ingresos mensuales de \$2.700.000
HÁBITOS
Realiza las compras del hogar una vez a la semana, acompañada de su pareja. Busca productos de calidad, es una consumidora selecta e informada. Cuida su salud y alimentación.

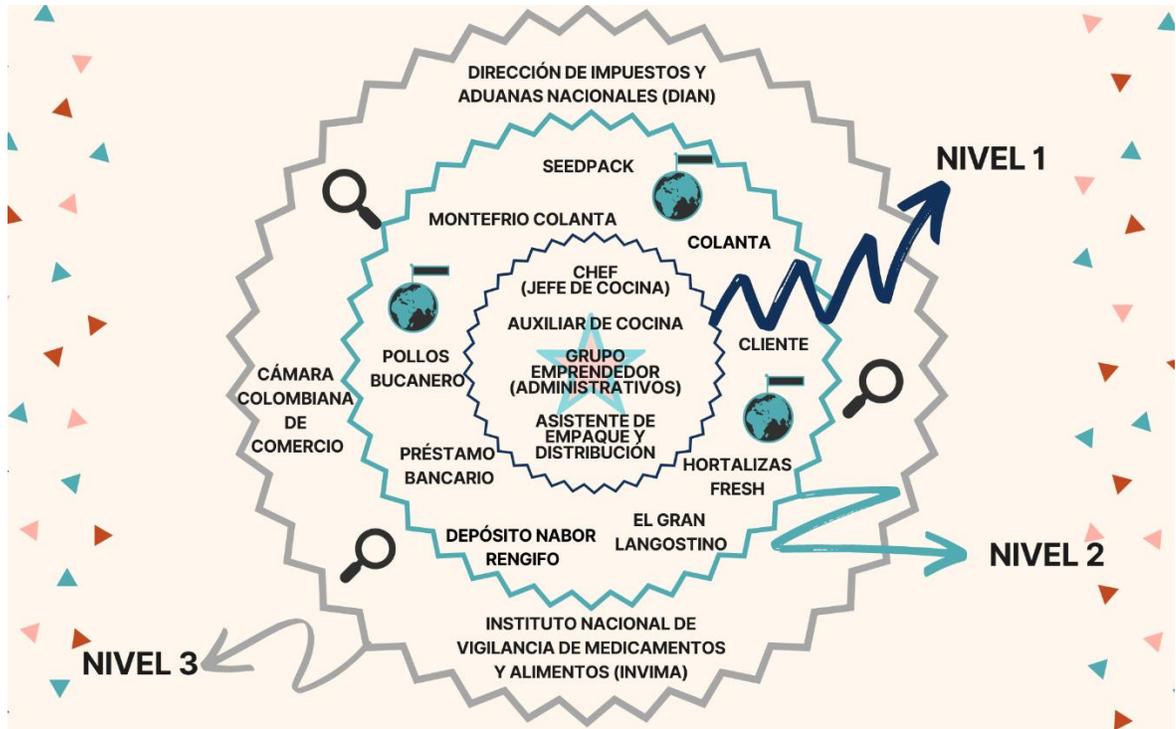
INTERESES
Suscrita a Netflix y Spotify. Practica deporte y meditación. Procura tener un estilo de vida saludable. Le gusta cocinar y experimentar nuevos sabores Utiliza YouTube e Instagram para consultar recetas de cocina.

OBJETIVOS
Ganar un buen salario para vivir plácidamente. Conservar una alimentación balanceada que le permita mantenerse en forma.
RETOS
Disfrutar más de la relación en pareja, antes de tener hijos. Continuar con su formación académica. Obtener reconocimiento laboral.
FRUSTRACIONES
Tener una agenda muy ocupada. Pasar poco tiempo con su pareja. No tener tiempo suficiente para practicar sus hobbies.

ANEXO D. Matriz de Stakeholders

Grupo de actores	Actor	Rol en el proyecto	Relación predominante	Jerarquización de su poder
Actores involucrados	Grupo emprendedor	Direccionar al personal bajo su cargo, manteniendo un ambiente laboral óptimo con el objetivo de obtener un mejor rendimiento por parte del personal	A favor	Alto
	Chef profesional	Encargado del manejo y adecuación de las materias primas, así como de garantizar la inocuidad de nuestro servicio	A favor	Medio
	Auxiliar de cocina	Apoyar al chef en las diferentes tareas que estén involucradas en el manejo de alimentos para agilizar los procesos	A favor	Bajo
	Asistente de empaque y distribución	Encargado de que el kit se vea de forma armoniosa en su empaque, también interactuará con el cliente, ya que distribuirá el producto en las diferentes zonas de la ciudad	A favor	Medio
Actores calificados	Cliente	Adquirir el producto y satisfacer sus necesidades, con el fin de fidelizarlo	A favor	Alto
	Hortalizas Fresh	Abastecer de verduras y hortalizas, garantizando buenas prácticas postcosecha	A favor	Alto
	Montefrío Colanta	Abastecer de productos cárnicos, elaborados con carne de res, cerdo y ternera, cuando se requiera	A favor	Alto
	Pollos Bucanero	Abastecer de pollo cuando se requiera en las recetas, garantizando materia prima inocua y de calidad	Indiferente	Medio
	El Gran Langostino	Abastecer de pescados y mariscos cuando se requiera	Indiferente	Medio
	Colanta	Abastecer de productos lácteos y derivados cuando se requiera	A favor	Alto
	Depósito Nabor Rengifo	Abastecer de granos y abarrotos de acuerdo con las especificaciones de cada receta	A favor	Alto
	Seedpack	Entregar empaques aptos para estar en contacto directo con alimentos, estos serán 100% plastic free.	A favor	Alto
	Préstamo bancario	Financiará gran parte del proyecto, con el fin de adquirir las herramientas y equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa	A favor	Alto
Actores gubernamentales	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)	Entidad gubernamental, encargada de vigilar, proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria	A favor	Alto
	Cámara Colombiana de Comercio	Como personas jurídicas de derecho privado cumplen por delegación legal algunas funciones públicas como es el caso de los registros públicos: mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro, desarrollan también funciones privadas	A favor	Medio
	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, entre otras	A favor	Medio

ANEXO E. Stakeholders Map



ANEXO F. Prototipo Meal Kit



ANEXO G. Prototipo Bowls Saludables



HEALTHY FOOD BOWL

Bowls saludable

¿Quieres comer saludable pero no te queda tiempo para cocinar?

Con nosotros puedes armar y programar tus cenas, entre mas bowls pidas se te dará un mejor precio

TE OFRECEMOS VARIEDAD DE OPCIONES

• Proteína animal y vegetal

- Pollo
- Atún
- Seitán
- Tofu
- Huevos cocidos

• Variedad de vegetales, estos vegetales los podrás llevar en fresco, salteados o caramelizados.

- Tomates cherry
- Aguacate
- Lechuga
- Acelga
- Espinaca
- Zanahoria
- Cebolleta
- Brócoli
- Coliflor
- Especies
- cacahuetes
- Variedad de cereales

• Carbohidratos

- Pasta
- Arroz integral

• Semillas

- Cacahuates
- Quinoa
- entre otros



MANEJAMOS SERVICIO A
DOMICILIO

ENCUENTRANOS EN:



Instagram

facebook



ANEXO H. Relación de Colaboradores

Perfil	Tipo de trabajo	Tipo de contrato	Requisitos de formación	Descripción del puesto de trabajo
Gerente general	Profesional especializado	Contrato a término indefinido	Profesional con experiencia en gestión de las organizaciones, con habilidades técnicas y conocimiento de la industria alimentaria y logística	Dirigir, organizar y supervisar las actividades administrativas y operacionales. Representar a la organización y diseñar el plan estratégico de la compañía
Coordinador administrativo	Profesional	Contrato a término fijo	Profesional con formación en ciencias económicas, administrativas o a fines. Experiencia en gestión de talento humano, con habilidades para el trabajo en equipo y servicio al cliente	Coordinar y supervisar las actividades administrativas. Además, debe gestionar los recursos humanos y financieros de la organización
Jefe de cocina	Profesional	Contrato a término fijo	Profesional con experiencia en la manipulación y preparación de alimentos, con conocimientos en nutrición, planificación de menús y manejo de personal. Familiaridad con las normativas de higiene y seguridad	Planear, dirigir y controlar el proceso productivo, estimar los costos y requerimientos de materiales e insumos, coordinar y supervisar las actividades del personal de cocina, cumplir los estándares de seguridad y limpieza, tener la habilidad para establecer una relación duradera con proveedores
Auxiliar de cocina	Técnico en cocina	Contrato a término fijo	Persona con experiencia como auxiliar de cocina, con certificado en manipulación de alimentos y capaz de trabajar bajo presión	Ayudar en la preparación de los menús, apoyar las actividades delegadas por el jefe de cocina, limpiar y ordenar los sitios de trabajo, y cumplir con las normas y procedimientos en materia de salud y seguridad
Asistente de empaque y distribución	Bachiller	Contrato a término fijo	Bachiller con capacidad de trabajar bajo presión y en equipo. Asertivo al comunicarse, con buena presentación personal y moto propia	Realizar la entrega de los domicilios en óptimas condiciones y en un tiempo oportuno. Apoyar el empaque de algunos productos y asistir otras áreas cuando se requiera

ANEXO I. Pronóstico de ventas de los tres primeros años

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
M1	720	764	812,00
M2	724	768	816,00
M3	727	772	820,00
M4	731	776	824,00
M5	735	780	828,00
M6	738	784	832,00
M7	742	788	836,00
M8	746	792	840,00
M9	749	796	845,00
M10	753	800	849,00
M11	757	803	853,00
M12	761	808	857,00
Tasa de crecimiento	6%	6%	6%
Precio de venta	\$ 28.000,00	\$ 28.784,00	\$ 29.589,95
Ingreso anual	\$ 248.684.937,44	\$ 271.415.932,07	\$ 296.224.648,50

ANEXO J. Inversiones y Gastos Iniciales

Activo	Vida útil	Monto	Depreciación Anual
Maquinaria y Equipos	10	\$ 18.083.900	\$ 1.808.390
Muebles y Enseres	10	\$ 1.997.900	\$ 199.790
Equipo de Comunicación	5	\$ 750.000	\$ 150.000
Equipo de Computación	5	\$ 2.290.000	\$ 458.000
Artículos de cocina	5	\$ 1.488.300	\$ 297.660
Activos varios	3	\$ 12.720.000	\$ 4.240.000
TOTAL		\$ 37.330.100	\$ 7.153.840

ANEXO K. Supuestos Financieros

Ahorros / Equity / Patrimonio	\$	20.000.000
Crédito	\$	17.330.100
Costo Unitario <i>Meal Kit 1</i> (Pasta a la Carbonara)	\$	12.814
Costo Unitario <i>Meal Kit 2</i> (Ensalada Cesar)	\$	12.814
Costo Unitario <i>Meal Kit 3</i> (Pollo a la Jardinera)	\$	12.814
Inversión Fija	\$	37.330.100
Stock Seguridad Pdto 1 (Unds)		10
Arriendo Mensual	\$	800.000,00
Aumento Anual Costo Materia Prima		3,5%
Aumento Anual Salarios		6%
Precio de Venta Unitario <i>Meal Kit 1</i>	\$	28.000,00
Precio de Venta Unitario <i>Meal Kit 2</i>	\$	28.000,00
Precio de Venta Unitario <i>Meal Kit 3</i>	\$	28.000,00
Aumento Anual Precio De Venta		2,80%
Impuesto de Renta		33%
# Unidades Vendidas M1		720
Aumento Mensual Unidades Vendidas		0,50%
Gasto Servicios Públicos	\$	600.000,00
Aumento Anual Arriendo		2,00%
Aumento Anual Servicios Públicos		1,50%
Software Contable	\$	800.000,00
Programa de Facturación Electrónica	\$	230.000,00
Registro de Marca	\$	954.500,00
Registro Sanitario Invima	\$	4.330.524,00
Renovación Registro Cámara de Comercio	\$	145.000,00
Industria y Comercio	\$	469.099,00