



Escuela de Administración Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

MANÁ HEALTHY FOOD

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Juan Diego Mejia, Maria del Carmen Perez

Bogotá, D.C. 17 de febrero de 2022



Escuela de Administración Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

MANÁ HEALTHY FOOD

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Juan Diego Mejía, Maria del Carmen Pérez

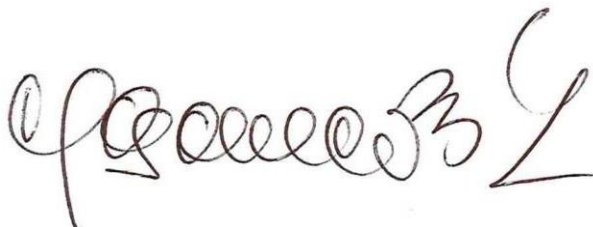
Bajo la dirección de: Massimo Manzoni

Bogotá, D.C. 17 de febrero del 2022

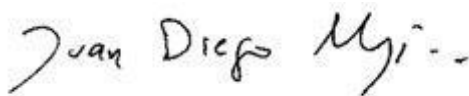
Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento- plan de negocio, por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



María del Carmen Pérez López

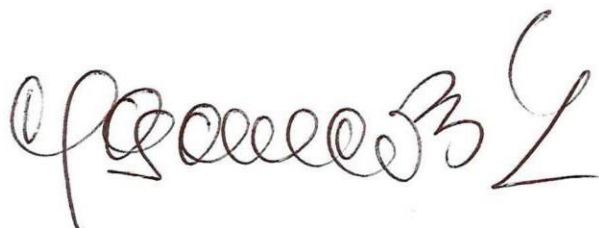


Juan Diego Mejía Mejía

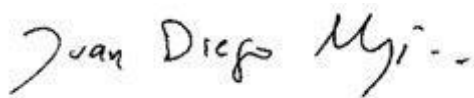
Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de febrero de 2022

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'María del Carmen Pérez López', written in a cursive style.

María del Carmen Pérez López

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Diego Mejía Mejía', written in a cursive style.

Juan Diego Mejía Mejía

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de febrero de 2022

Tabla de contenido

Declaración de originalidad y autonomía.....	3
Declaración de exoneración de responsabilidad	4
Tabla de contenido	5
Lista de Tablas	11
Resumen ejecutivo	12
Abstract.....	13
Contexto.....	14
Palabras Clave	17
1. Descripción general del proyecto	19
1.1 Introducción	19
1.1.1. Misión y visión.....	21
Misión.....	21
Visión	21
1.2 Metas y objetivos	21
1.3 Mercado objetivo.....	21
1.4 Descripción de la industria o el sector.....	22
1.5 Fortalezas y competencias básicas	24
1.6 Licencias o permisos	24
1.7 Forma jurídica	25
1,8 Modelo de Negocio	26
2. Validación de la oportunidad	27
2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	27
2.2. Propuesta de Valor	42

2.3.	Perfil básico de los early adopters	42
2.5	Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)	43
2.6	Producto	44
	Desayunos y/o Meriendas	44
	Postres:	50
2.7	Características del producto	54
2.8	Beneficios del producto	54
	Beneficios en las personas:	54
	Beneficios para las empresas:.....	55
2.9	Servicio posventa	55
3.	Plan de mercadeo	56
3.1	Entorno económico del emprendimiento	56
3.2	Tendencias de marketing.....	58
3.2.1	Plan de marketing de una sola página de Allan Dib.....	59
3.3	Tipo de clientes del producto	60
3.4	Competencia.....	62
4.	Planeación estratégica	68
4.1	Estrategia de mercado	69
4.1.1	Estrategia de precio	70
4.1.2	Estrategia de distribución	70
4.1.3	Canales de distribución	71
4.1.4	Publicidad y Promoción	72
4.2	Plan de operaciones	74
4.2.1	Producción.....	74
4.2.2	Localización	74
4.2.3	Costos.....	75

4.2.4	Personal	76
4.2.5	Inventarios	79
4.2.6	Proveedores	81
4.2.7	Gestión y organización.....	81
2.2.8	Gastos de inicio y capitalización	83
5.	Plan Financiero.....	84
5.1	Productos ofrecidos y ventas.....	84
5.2	Gastos de ventas y administrativos	85
5.3	Capacidad actual y proyecciones de crecimiento.....	86
5.4	Cartera, inventario y punto de equilibrio.....	87
5.5	CAPEX.....	88
5.5	Cuentas por pagar a proveedores.....	89
5.6	Decisiones de financiación.....	89
5.7	Flujo de efectivo.....	89
6.	Riesgos y supuestos críticos.....	91
7.	Consideraciones finales.....	94
8.	Referencias bibliográficas	95
	Anexos.....	97
	Anexo 1. Encuesta para validación de la idea de negocio y mercado	97
	Anexo 2. Fichas para descripción de los cargos en Mana Healthy Food.....	99
	Anexo 3. Plan Financiero en Excel	114

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Logo del emprendimiento.....	19
Ilustración 2. Estrategia de mercado según el mercado objetivo.....	22
Ilustración 3. Canvas de la idea Maná Healthy Food	26
Ilustración 4. Parfait de Maná Healthy Food.....	29
Ilustración 5. Mapa de empatía.....	30
Ilustración 6. Ficha técnica de la encuesta.....	34
Ilustración 7. Resultado de la pregunta: ¿Qué mecanismo usa tu empresa para suministrar alimentos a sus colaboradores.....	35
Ilustración 8. <i>Resultado de la pregunta: Dentro de la alimentación diaria, ¿Cuál(es) suministra tu empresa a los colaboradores?</i>	36
Ilustración 9. Resultado de la pregunta: ¿Consideras que un programa de alimentación saludable impacta en los resultados del negocio?	37
Ilustración 10. Resultado de la pregunta: ¿Consideras importante que tus colaboradores tengan acceso y facilidad de alimentos saludables en su lugar de trabajo?	37
Ilustración 11. Resultado de la pregunta: ¿Consideras que alimentarse saludablemente aporta a la salud de sus colaboradores?.....	38
Ilustración 12. Resultado de la pregunta: ¿Tu empresa considera importante la salud y el bienestar de sus colaboradores?.....	38
Ilustración 13. Resultado a la pregunta sobre subsidio a un programa de alimentación saludable dentro de la empresa.....	39
Ilustración 14. Resultado de la pregunta: ¿Te gustaría ser contactado por Ideas Saludables, para	

profundizar en un programa de alimentación?	40
Ilustración 15. Resultado de la pregunta: ¿Tienes colaboradores con sobrepeso, obesidad u otras patologías asociadas con la mala alimentación?.....	41
Ilustración 16. Resultado de la pregunta: ¿Tu compañía estaría dispuesta a desarrollar un programa de alimentación saludable para sus colaboradores?	41
Ilustración 17. Propuesta de valor Maná Healthy Food.....	42
Ilustración 18. Opciones de desayuno y merienda de Maná Healthy food- 1.....	46
Ilustración 19. Opciones de desayuno y merienda de Maná Healthy food- 2	47
Ilustración 20. Opción de almuerzo de Maná Healthy food- 1	48
Ilustración 21. Opción de almuerzo de Maná Healthy food- 2.....	48
Ilustración 22. Opción de almuerzo de Maná Healthy food- 3.....	49
Ilustración 23. Opción de almuerzo de Maná Healthy food- 4.....	49
Ilustración 24. Opción de almuerzo de Maná Healthy food- 5.....	50
Ilustración 25. Opción de postres de Maná Healthy food- 1	50
Ilustración 26. Opción de postres de Maná Healthy food- 2	51
Ilustración 27. Opción de postre de Maná Healthy food- 3.....	52
Ilustración 28. Plan de marketing de una sola página de Allan Dib	60
Ilustración 29. Diagrama de espina de mercado	61
Ilustración 30. Herramienta de segmentación Hombre de Arena	62
Ilustración 31. Mapa de categorías del mercado.....	63
Ilustración 32. Matriz de competidores	64
Ilustración 33. <i>Curva de valor</i>	66
Ilustración 34. Análisis de la curva de valor.....	67
Ilustración 35. Matriz DOFA.....	68
Ilustración 36. Estrategia de mercado.....	70
Ilustración 37. Localización dentro de Cartagena.....	75

Ilustración 38. Requerimientos de capital..... 83

Ilustración 39. Proyecciones financieras..... 90

Ilustración 40. Mapa de riesgos estratégicos (1)..... 91

Índice de Tablas

Tabla 1. Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019	18
Tabla 2. Early adopters	43
Tabla 3. Cantidad de empresas instaladas en Cartagena	56
Tabla 4. Ubicación de las empresas de Cartagena.....	57
Tabla 5. Comparativo de precios de la competencia	64
Tabla 6. Publicidad y promoción Maná Healthy Food.....	72
Tabla 7. Plan financiero.....	76
Tabla 8. Rotación de inventarios	79
Tabla 9. Matriz de habilidades del personal	82
Tabla 10. Punto de equilibrio	88
<i>Tabla 11.</i> CAPEX	88
Tabla 12. Mapa de riesgos estratégicos (2)	92
Tabla 13. Mapa de riesgos estratégicos (3)	93

Resumen ejecutivo

Maná Healthy Food surge en Cartagena de Indias en el año 2018, identificando que una de las formas de impactar positivamente en la salud alimenticia de las personas es en sus lugares de trabajo, dado que estas pasan más tiempo en el trabajo que en sus hogares. Hasta el momento, a pesar de que las empresas son conscientes del impacto de la salud de los empleados en la productividad de los mismos, no han establecido un programa estructurado de alimentación y/o concientización sobre la importancia de los estilos de vida saludable a nivel personal y profesional.

Maná Healthy Food actualmente ofrece el servicio de alimentación saludable a 4 empresas y se ha alcanzado un pico excepcional de ventas de \$4.500.000 diarios representados en la elaboración de diferentes tipos de productos saludables. Sin embargo, la empresa está en capacidad de producir y vender el doble de la cantidad mencionada anteriormente. Los productos ofrecidos en esta fase han sido desayunos, almuerzos, refrigerios y repostería saludables, sin cubrir durante esta etapa toda la población de las empresas ni todos los platos que se requieren para cubrir la alimentación de un día completo.

El margen de venta de estos productos fue del 30% en promedio. Los niveles de precio ofertados a las empresas han tenido una buena acogida, ya que no son tan elevados como los que se encuentran en los restaurantes y tiendas tradicionales de comida saludable y las empresas son conscientes de los grandes beneficios que estos alimentos traen en la salud y bienestar de sus empleados, lo cual se ve reflejado en los costos y productividad de la empresa.

A lo largo de este trabajo se verá el recorrido que hasta ahora lleva el emprendimiento, así como sus proyecciones de crecimiento y expansión.

Palabras Clave: Alimentación saludable, estilo de vida saludable, obesidad, productividad, sector empresarial.

Abstract

Maná Healthy Food emerged in Cartagena de Indias in 2018, identifying that one of the ways to positively impact people's nutritional health is in their workplaces, since they spend more time at work than at home. So far, despite the fact that companies are aware of the impact of employee health on their productivity, they have not established a structured nutrition and/or awareness program on the importance of healthy lifestyles at the national level. personal and professional.

Maná Healthy Food currently offers healthy food services to 4 companies and has reached an exceptional sales peak of \$4,500,000 per day, represented by the production of different types of healthy products. However, the company is capable of producing and selling double the amount mentioned above. The products offered in this phase have been healthy breakfasts, lunches, snacks and pastries, without covering during this stage the entire population of the companies or all the dishes required to cover a full day's food.

The sales margin of these products was 30% on average. The price levels offered to companies have been well received, since they are not as high as those found in restaurants and traditional health food stores and companies are aware of the great benefits that these foods bring to health and welfare of its employees, which is reflected in the costs and productivity of the company.

Throughout this work we will see the journey that the enterprise has taken so far, as well as its growth and expansion projections.

Keywords: Healthy eating, healthy lifestyle, obesity, productivity, business sector.

Contexto General

La salud mundial está severamente afectada por los malos hábitos alimenticios que tienen la gran mayoría de las personas. La Organización Mundial de la Salud (OMS) reporta que la obesidad ha alcanzado proporciones de epidemia y cada año mueren como mínimo 2.8 millones de personas a causa de la obesidad o el sobrepeso (OMS 2021).

Las estadísticas a nivel mundial y nacional muestran que los malos hábitos alimenticios tienen una alta afectación en la salud, ocasionando enfermedades como sobrepeso, hipertensión, diabetes, desórdenes metabólicos, afectaciones osteomusculares producto del sobrepeso, varios tipos de cáncer, entre otros (OPS, 2021). En Colombia, más de la mitad de los adultos entre 18 y 64 años (56 %) están en condición de sobrepeso u obesidad (El Tiempo, 2019).

Esta situación tiene un alto impacto económico en las empresas y afecta además el clima laboral de las mismas. Es por esto que desde 1953 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha recomendado diferentes lineamientos al respecto, articulados con iniciativas de la OMS. Dentro de estas, se ha propuesto que las buenas prácticas empresariales deben fortalecer la política de responsabilidad social, motivando acciones que promuevan el bienestar integral de los trabajadores, siendo la alimentación fundamental para la seguridad alimentaria y nutricional de la población. Así mismo, ha formulado recomendaciones para que estas áreas en las empresas se caractericen por ofrecer seguridad, higiene y bienestar (Bejarano- Roncacio & Díaz-Beltrán, 2012).

Los problemas que se originan principalmente en las empresas por los malos hábitos alimenticios son: sobrecostos de los programas de salud, ausentismo laboral originado por las enfermedades, incapacidades de largo plazo, descenso de productividad, reubicaciones obligatorias en trabajos operativos originadas por restricciones debidas al sobrepeso o enfermedades asociadas al mismo y problemas psicológicos de sus empleados por ansiedad y depresión.

El sector laboral es clave para el desarrollo de acciones en salud, teniendo en cuenta que buena parte de la población adulta pasa la mayor parte del tiempo en su sitio de trabajo. Maná Healthy Food es un emprendimiento que brinda una solución a las empresas de Cartagena para mejorar los hábitos de alimentación y salud de sus empleados, ofreciendo alimentos saludables para llevar a las compañías cartageneras a una cultura basada en el bienestar.

El mercado objetivo de Maná Healthy Food son las empresas grandes y medianas de Cartagena, con énfasis en aquellas localizadas en el sector industrial de Mamonal, que es uno de los polos industriales más grandes de Colombia y donde se encuentran un número muy importante de grandes empresas.

En Cartagena, existen varios restaurantes que ofrecen “opciones saludables”, pero bajo un modelo de negocio B2C. Adicionalmente, hay 5 restaurantes con menús 100% saludables también con servicio a clientes en el local o domicilios a casa y otros que también ofrecen comida saludable, pero ofrecen un menú más amplio con otros tipos de platos no saludables. De acuerdo al estudio del sector realizado, no se ha identificado otra empresa dedicada a brindar el servicio permanente de comida saludable al sector empresarial de la ciudad. Existen algunos negocios de catering y casinos que ofrecen los servicios de alimentación a las empresas, pero su producto es distinto al del Maná Healthy Food y no puede categorizarse como alimentación saludable.

Maná Healthy Food actualmente ofrece el servicio de alimentación saludable a 4 empresas y se ha alcanzado un pico excepcional de ventas de \$4.500.000 diarios representados en la elaboración de diferentes tipos de productos saludables. Sin embargo, la empresa está en capacidad de producir y vender el doble de la cantidad mencionada anteriormente, siempre y cuando la logística de entrega a cada cliente sea en un solo lugar. Los productos ofrecidos en esta fase han sido desayunos, almuerzos, refrigerios y repostería saludables, sin cubrir durante esta etapa toda la población de las empresas ni todos los platos que se requieren para cubrir la alimentación de un día

completo.

El margen de venta de estos productos fue del 30% en promedio. Los niveles de precio ofertados a las empresas han tenido una buena acogida, ya que no son tan elevados como los que se encuentran en los restaurantes y tiendas tradicionales de comida saludable y las empresas son conscientes de los grandes beneficios que estos alimentos traen en la salud y bienestar de sus empleados, lo cual se ve reflejado en los costos y productividad de la empresa.

Si se tiene en cuenta que en Cartagena hay 800 empresas medianas y grandes, y que estas emplean aproximadamente 77 mil personas, las posibilidades de crecimiento futuras son muy grandes, pero se requeriría en un futuro para expandir la capacidad actual, por lo que se necesitará invertir en un establecimiento de cocina dedicado exclusivamente a ello y realizar la contratación de personal adicional.

Estos números indican que Maná Healthy Food tiene toda la posibilidad de incursionar exitosamente en este mercado y expandirse en un espectro más amplio del consumo diario de alimento de las empresas, debido a que viene funcionando y cumpliendo con su proyección desde hace dos años.

Palabras Clave

Alimentación Saludable: De acuerdo al Ministerio de Salud de Colombia, se puede decir que la alimentación saludable es aquella que proporciona los nutrientes que el cuerpo necesita para mantener el buen funcionamiento del organismo, conservar o restablecer la salud, minimizar el riesgo de enfermedades, garantizar la reproducción, gestación, lactancia, desarrollo y crecimiento adecuado. Para lograrlo, es necesario el consumo diario de frutas, verduras, cereales integrales, legumbres, leche, carnes, aves y pescado y aceite vegetal en cantidades adecuadas y variadas (Ministerio de Salud 2014).

Para efectos de este trabajo, se entenderá por alimentación saludable: el consumo de alimentos que proporcionan los nutrientes que el cuerpo necesita, pero libres de grasas trans, sin conservantes, sin harinas ni azúcar refinada. Teniendo esto en cuenta, se creó un menú balanceado de macronutrientes como proteínas, carbohidratos y grasas buenas.

Estilo de Vida Saludable: La Organización Mundial de la Salud (OMS) define un estilo de vida saludable como el resultado de una serie de hábitos que permiten “un estado de completo bienestar físico, mental y social”.

Obesidad: Acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud. En el caso de adultos, la OMS define la obesidad como Índice de Masa Corporal (IMC) igual o superior a 30.

Productividad: Se define como la relación entre la actividad productiva y los medios que son necesarios para conseguirlo, siendo estos medios del tipo tecnológicos, humanos o de infraestructuras. También puede ser entendida como la producción obtenida por un sistema

productivo usando determinados recursos para este fin.

Sector Empresarial: En Colombia el tejido empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. El Gobierno Nacional expidió el Decreto 957 de 2019, mediante el cual se establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias. Con este Decreto, que adopta la variable de ingresos por actividades ordinarias anuales, se fijaron rangos en tres macro sectores de la economía: manufactura, servicios y comercio. Los nuevos umbrales fijados por el Decreto en cada uno de los macro sectores son los siguientes:

Tabla 1. *Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019*

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

Fuente: Elaboración propia tomando como Fuente el Decreto 957 de 2019

1. Descripción general del proyecto

1.1 Introducción

Maná Healthy Food surge por iniciativa de Maria del Carmen Pérez en Cartagena de Indias en el año 2018, quien se ha formado como Health Coach y consciente del impacto de la alimentación en la salud de las personas quiere contribuir a la salud de la población cartagenera, identificando que una de las formas de impactar positivamente en este campo al mayor número de personas, es en sus lugares de trabajo, dado que estas pasan más tiempo en el trabajo que en sus hogares.

Hasta el momento, a pesar de que las empresas son conscientes del impacto de la salud de los empleados en la productividad de los mismos, no han establecido un programa estructurado de alimentación y/o concientización sobre la importancia de los estilos de vida saludable a nivel personal y profesional.

Es así como surge la primera idea e incursión de Maria del Carmen Pérez en este negocio, con la creación de “Maná Healthy Food”, sus primeros productos se ofrecían como opción de meriendas saludables en algunas empresas de la ciudad, contribuyendo así al cambio de hábitos que se requiere de pasar de comidas altas en grasas y azúcares a alimentos cuyos ingredientes se consideran saludables.

Ilustración 1. *Logo del emprendimiento*



Fuente: Elaboración propia

Durante este periodo de tiempo, se profundizó en la identificación del potencial que este tipo de negocios puede tener en la ciudad y se logró conseguir nuevos clientes que han manifestado su interés en mejorar la calidad de vida de sus empleados, para mejorar tanto sus indicadores de salud como su productividad.

En el año 2020 con la llegada de la pandemia del SARS-Co 2 (Covid-19) el negocio tuvo un momento de desaceleración debido a las cuarentenas que fueron necesarias imponer para evitar la propagación acelerada del virus. Sin embargo, tal y como se documentó y es expuesto más adelante, a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas se lograron validar los principios corporativos y misionales del negocio, al corroborar que la salud de los empleados incidió directamente en la organización de los turnos y reorganización de prioridades empresariales que durante el último año tuvieron que adaptar las empresas.

Aunado a lo anterior, los informes más recientes del Banco Interamericano de Desarrollo- BID- sobre emprendimiento femenino en América Latina y el Caribe, arrojan que esta es la región con mayor porcentaje de emprendimiento femenino del mundo, lo que se traduce en ganancias de más de US\$86.000 millones anuales. Se trata de un colectivo que aunque invierte un 50% menos de capital que sus pares masculinos y logra un 20% más de ingresos (Sacristán, 2016), lo cual también hace que Maná Healthy Food se ubique en un segmento de la economía que se encuentra en auge y que encontró en el año 2020 la oportunidad de hacerse más visible, pues según el BID, en 2020, ubicó al ecosistema emprendedor colombiano en la tercera posición en Latinoamérica como contexto propicio para las emprendedoras. Además, el estudio del Banco Mundial *Women Business and the Law 2020* refleja que el entorno legal y fiscal colombiano es favorable para ellas (Gaitán, 2021).

De esta manera, Maná Healthy Food se configura como un negocio en auge al pertenecer a

un nuevo segmento empresarial tal como el de emprendimiento femenino, y con la reactivación económica en medio de la pandemia, con los trabajadores volviendo a sus lugares de trabajo, la alimentación y los hábitos de vida saludable han calado en el discurso y políticas de bienestar de las empresas, lo cual hace que los objetivos misionales de la empresa encuentren su mejor momento para desarrollarse.

1.1.1. Misión y visión

Misión

Ser la empresa que ofrece alimentos saludables a las empresas de Cartagena, para llevar a las compañías cartageneras a una cultura basada en bienestar.

Visión

Ser el aliado estratégico de las empresas cartageneras en la creación de una cultura de vida saludable, que impacta positivamente en la salud de sus empleados mejorando su productividad y bienestar personal.

1.2 Metas y objetivos

- Consolidarse como un negocio sostenible, que impacte la salud y el bienestar de los trabajadores en las empresas de Cartagena.
- Posicionarse en el mercado como líderes en la promoción de hábitos de vida saludable.

1.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo son las empresas grandes y medianas de Cartagena interesadas en desarrollar programas de estilo de vida saludable para sus empleados, incluyendo algunas que se encuentran localizadas en el sector industrial de Mamonal, que es uno de los polos industriales más grandes de Colombia y donde se encuentran un número muy importante de grandes empresas.

Ilustración 2. Estrategia de mercado según el mercado objetivo



Fuente: Elaboración propia

1.4 Descripción de la industria o el sector

Maná Healthy Food hace parte del sector de producción y suministro de alimentos que incentiven hábitos de vida saludable.

El sector de alimentos y bebidas es altamente dinámico, y obedece a tendencias globales de consumo. Uno de los motivos de crecimiento del sector ha sido su relación con la salud. Los alimentos tienen el potencial de mejorar la salud de la población promoviendo la prevención y la reducción del riesgo de enfermedades y atenuando así las tasas de mortalidad y los costos medicinales asociados a los tratamientos terapéuticos.

En general, los principales problemas de salud a nivel mundial se han asociado a enfermedades cardiovasculares, hipertensión, obesidad, diabetes y enfermedades relacionadas con la vejez como osteoporosis, artritis y enfermedades neurodegenerativas.

Al respecto, el Ministerio de Salud de Colombia recalca que la alimentación saludable y la actividad física suficiente y regular son los principales factores de promoción y mantenimiento de una buena salud durante toda la vida. Las dietas malsanas y la inactividad física son dos de los principales factores de riesgo de hipertensión, alto nivel de azúcar y grasa en la sangre, sobrepeso u obesidad y de las principales enfermedades crónicas, como las cardiovasculares, el cáncer o la diabetes (Ministerio de Salud y Protección Social 2014).

Algunos datos que soportan la información mencionada anteriormente son que 2.7 millones de muertes anuales son atribuibles a una ingesta insuficiente de frutas y verduras; 1.9 millones de muertes anuales son atribuibles a la inactividad física y que las recomendaciones principales para evitar esta situación es aumentar el consumo de frutas, verduras, legumbres, cereales integrales y frutos secos, reducir el consumo de sal (sodio), grasas trans y de azúcares libres (Ministerio de Salud y Protección Social 2014).

Por su parte, datos más recientes de la OMS dictan que las dietas malsanas y la inactividad física pueden manifestarse en forma de tensión arterial elevada, aumento de la glucosa y lípidos en la sangre, que junto con la obesidad son los llamados "factores de riesgo metabólicos", que pueden dar lugar a enfermedades cardiovasculares, la principal enfermedad no transmisible por lo que respecta a las muertes prematuras. Las enfermedades no transmisibles matan a 41 millones de personas cada año, lo que equivale al 71% de las muertes que se producen en el mundo (OMS 2021)

En ese sentido, la creciente demanda de productos saludables ha permitido que la industria explore el uso de ingredientes funcionales dentro de todas las categorías, ofertando una gran variedad de alimentos, suplementos dietarios, alimentos médicos, nutracéuticos, entre otros, que pueden favorecer la salud de los consumidores. Según análisis de Euromonitor Internacional, el mercado mundial de alimentos a 2016 es de USD 2.000 millones, de los cuales USD 426.000 millones (21 %) corresponden a los alimentos sobre la salud y el bienestar. Aquellos dirigidos al

bienestar general ocupan la primera posición, con ventas de USD 368.000 millones (52 %). Los productos dirigidos al control del peso han venido reduciendo su cuota de mercado, aunque aún se mantienen en segundo lugar, con USD 128.000 millones en 2016 (18 %). Los productos para la salud digestiva abarcan el tercer lugar del mercado, con USD 66.000 millones (9 %), aunque han mostrado inestabilidad (Navarro Palencia, Ochoa Bedoya y Robles Amorochó 2020).

1.5 Fortalezas y competencias básicas

- Tener personal calificado, con certificaciones en *Health Coach* y *Coach* en Cambio de Hábitos es clave para el desarrollo del negocio porque da seguridad en el conocimiento técnico que requiere el servicio de alimentación y estilo de vida saludable.
- Amplia red de contactos en las empresas de Cartagena debido al relacionamiento que el equipo directivo del emprendimiento tiene con estas empresas.
- Desarrollo de recetas y productos saludables que han sido comprobados como ricos al paladar, esto es un secreto industrial que permite posicionar el producto.
- El negocio no requiere de gran infraestructura para operar ya que se basa en el concepto de cocina oculta que son redes de cocinas especializadas en preparar comida para el servicio a domicilio y entregarla ágilmente a los domiciliarios. Resultan muy beneficiosas porque reduce casi por completo la inversión de abrir un restaurante, minimizando nómina y gastos administrativos y operacionales, al solo tener que contratar los servicios de las personas que se desempeñan en el área de la cocina, lo cual se traduce en aumento de la rentabilidad, optimización de la productividad y buen retorno de la inversión (Cocinas Ocultas, 2021).

1.6 Licencias o permisos

Los permisos necesarios para el funcionamiento del negocio son:

- Matrícula mercantil vigente

- Concepto sanitario
- Inscripción en el RUT.
- Autorización de transporte privado.
- Establecimiento de controles. Hay que aplicar sistemas de autocontrol de manera permanente para asegurar la salubridad de los alimentos.

1.7 Forma jurídica

En la fase inicial del proyecto Mana Healthy Food viene operando como Régimen Simplificado bajo la marca “Ideas Saludables by Maricarmen”. Sin embargo, teniendo en cuenta que para poder acceder a convocatorias nacionales e internacionales para emprendedores se exige ser persona jurídica, y luego de analizar los distintos tipos societarios que se pueden escoger para la constitución de una sociedad en nuestro país, se concluyó que la ideal para el negocio sería constituir una SAS por las siguientes razones:

- No hay un límite para el número de accionistas
- Se puede constituir la sociedad muy fácilmente por medio de la figura de documento privado.
- Se puede inscribir la sociedad a través de la página web de la cámara de comercio de manera muy ágil
- La responsabilidad de los socios es limitada al monto de los aportes sociales
- Solo estaría obligada a contratar revisores fiscales si la sociedad al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sus activos brutos sean o excedan el equivalente a cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes –smmlv– o si sus ingresos brutos sean o excedan el equivalente a tres mil (3.000) smmlv.
- Se puede constituir el objeto social de manera general, lo que conlleva a que se

pueden dinamizar nuevos posibles negocios.

- Se puede establecer la duración de la sociedad indefinida.
- Se tiene autonomía en la estipulación de las normas que más se ajusten al negocio.1.8

Modelo de Negocio

Ilustración 3. Canvas de la idea Maná Healthy Food



Fuente: Elaboración propia.

2. Validación de la oportunidad

2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

El proyecto viene funcionando y actualmente cuenta con clientes recurrentes. Desde que se empezaron a comercializar los primeros productos (meriendas) de Maná Healthy Food, se identificaron personas interesadas en comer de forma más balanceada o saludable no sólo durante el momento de las meriendas, eran personas cuyo interés radicaba en hacer cambios sustanciales en su forma permanente de alimentarse, razón por la que las áreas de recursos humanos o de bienestar de las primeras empresas que fueron clientes del emprendimiento se vieron interesadas en contratar los almuerzos de sus reuniones, abriendo así el camino de lo que sería la idea del negocio que se trata de desarrollar en este momento.

Siendo así, se presentó la tarea de profundizar en la razón por la cual se debía consolidar la idea central, ser una empresa que comercializa productos comestibles saludables, pero con el objetivo de ayudar a las empresas a crear una filosofía de estilo de vida saludable. Así fue como se evidenció que la mal nutrición conlleva a consecuencias sociales y económicos importantes en la sociedad actual, significando que los costos de esta condición se calculó para el año 2013 en 3.5 billones de dólares por año, siendo el coste por enfermedades no trasmisibles relacionadas con el exceso de peso y la obesidad por 1.4 billones de dólares en el 2010 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2014), costos que de acuerdo a lo que se ha logrado investigar para este trabajo se ven directamente relacionados con lo que le cuesta también a las empresas tener empleados enfermos por algunas de estas causas, empleados que se ausentan para ir con más frecuencia a los controles médicos o inclusive con menos energía para desarrollar las actividades objeto de sus contratos.

Vale la pena mencionar qué se entiende por malnutrición y señalar cuáles serán los aspectos

que serán abordados para el desarrollo de Maná Healthy Food.

Según la FAO, la malnutrición se define como una condición fisiológica anormal causada por un consumo insuficiente, desequilibrado o excesivo de los macronutrientes que aportan energía alimentaria (hidratos de carbono, proteínas y grasas) y los micronutrientes (vitaminas y minerales) que son esenciales para el crecimiento y el desarrollo físico y cognitivo. Se manifiesta de muchas formas, entre ellas: Subalimentación y desnutrición: ingesta de alimentos que es insuficiente para satisfacer las necesidades de energía alimentaria; Deficiencias de micronutrientes: son deficientes en una o más vitaminas y minerales esenciales; Sobre nutrición y obesidad: una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede perjudicar la salud.

De esta manera, la malnutrición se convierte en una problemática para el desarrollo social y económico general, dado que este un aspecto esencial que afecta la salud, la productividad y el bienestar en general, por ejemplo, el coste económico del sobrepeso y a obesidad surge principalmente por el aumento del gasto en atención sanitaria y una menor productividad económica; aunado a lo anterior, estimaciones de la FAO del año 2014 sobre producción económica arrojan que 47 billones de dólares son las pérdidas asociadas a enfermedades no transmisibles relacionadas con el sobrepeso y la obesidad, que combinadas con el gasto en atención sanitaria arrojarían costes totales mucho más elevados (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2014).

Por otro lado, cabe señalar que de acuerdo a los compromisos que ha adquirido a nivel internacional Colombia, las empresas tienen la obligación de promover hábitos y estilos de vida saludable, estrechamente ligados al tema nutricional. Razón por la cual, bajo este panorama, ninguna empresa está exenta de promover prácticas y conversaciones alrededor de los estilos de vida saludable que se esperan dentro de sus dinámicas.

El primer prototipo que se testeó como negocio sobre alimentación saludable fue un *parfait*, salió de tres sabores: frutos rojos, frutos verdes y frutos amarillos. El *parfait* es una merienda/snack que se compone de yogurt griego endulzado con stevia, granola sin azúcar, frutas de acuerdo al color. Estos se empezaron a vender en la empresa TRASO y se ofrecían como alternativa a los *snacks* que ofrecían en medio de jornadas especializadas de trabajo como los diversos comités o reuniones en los que participan día a día sus empleados.

Durante este tiempo, otros colaboradores que no estaban en medio de estos comités o reuniones, encargaban el snack para ser adquiridos por su propia cuenta. Posteriormente, actores externos que recibían el producto en TRASO fueron solicitando los *parfait* como opción de snack a sus reuniones.

A continuación, se presentan fotografías que ilustran el contenido, calidad y presentación del producto referenciado:

Ilustración 4. *Parfait de Maná Healthy Food*

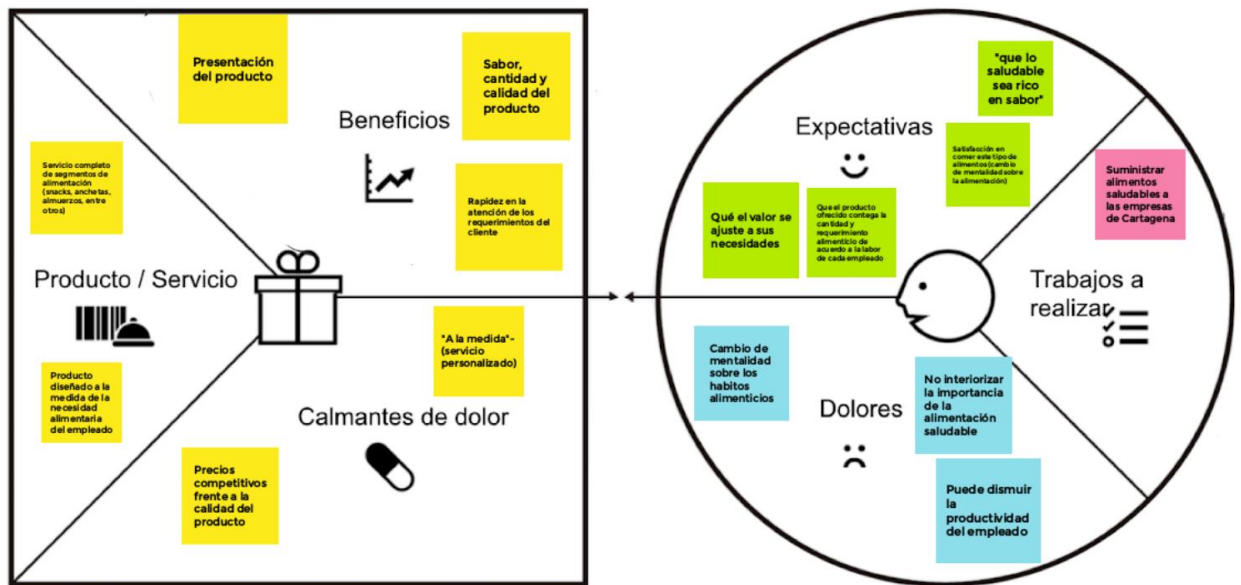


Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

De esta manera, y luego de indagar un poco sobre las condiciones de oferta y demanda de este tipo de productos en el sector empresarial a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas, se evidenció que el producto mínimo viable podría constituirse de la siguiente manera: estableciendo

un menú que fuera más allá de los *snacksy* que también incluyera platos como desayunos, almuerzos y el complemento de la repostería saludable que pudiera ser ofertado permanentemente a las empresas que suministran alimentos a sus colaboradores.

Ilustración 5. Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia

2.1. Principales hallazgos o *insights*

Los hallazgos se pueden dividir en dos partes, los que proviene de la revisión bibliográfica a través de fuentes secundarias, y la información que se obtuvo con la aplicación de una encuesta y de entrevistas como fuentes primarias.

En primer lugar, se encontró una relación directa entre productividad, salud, empleo y alimentación, razón por la cual, desde hace décadas organizaciones como la Organización Mundial de la Salud- OMS y la Organización Internacional del Trabajo-OIT se han pronunciado al respecto. En el caso de la OMS, desde la primera conferencia internacional sobre promoción de la salud, realizada en Ottawa en 1986, se determinó que dentro de los aspectos que se deben incluir en la promoción de la salud se debe girar en torno a las condiciones socioeconómicas, los estilos de vida

y los servicios sanitarios (Bejarano Roncancio & Díaz Beltrán, 2012).

Más adelante, en 1997 en la conferencia de la OMS para abordar el mismo tema en Yakarta, se estableció que era necesario “adaptar la promoción de la salud al siglo XXI”, lo cual hizo explícito que aquellos responsables de la toma de decisiones a todo nivel deberían estar firmemente comprometidos en establecer lineamientos y prácticas que protejan al ciudadano en el lugar de trabajo (Bejarano Roncancio & Díaz Beltrán, 2012).

Para el caso de Colombia, es posible remitirse a los compromisos adquiridos por el país en la Carta de Bangkok del 2005, en donde se concreta que la promoción de la salud sea un requisito de buenas prácticas empresariales (Bejarano Roncancio & Díaz Beltrán, 2012).

Como se puede ver, desde hace décadas existen avances que muestran la importancia que se le ha venido dando a los temas nutricionales no sólo desde el ámbito personal, también involucrando a los empresarios para que sus empleados gocen de entornos en los que se promueva y provea una buena alimentación, lo que se puede traducir en una mejor condición de salud.

No se puede perder de vista que la OMS y la OIT hacen énfasis en los pronunciamientos que hacen a través de sus conferencias, que el tema de la promoción en salud es fundamental, existe consenso acerca de que la prevención es la mejor cura para tratar las enfermedades, y por tal motivo, resulta evidente que hablar de una buena alimentación es necesario como estrategia de promoción y bienestar institucional.

Siendo así, se encuentra que la alimentación siendo un proceso físico, social y cultural vital para el ser humano, requiere el reconocimiento de la multidimensionalidad alrededor de ella y esto implica que la alimentación laboral no incluye solamente la disposición de alimentos para el consumo, sino a su vez las interacciones sociales alrededor de la alimentación, los espacios destinados para este fin, los horarios, las políticas de la empresa ligadas al proceso alimentario, la percepción de los individuos en relación a su alimentación en el trabajo, entre otros (Bejarano

Roncancio & Díaz Beltrán, 2012), lo cual da cuenta para que un negocio como Maná Healthy Food encuentre un escenario natural para cumplir con sus objetivos corporativos y misionales.

Ahora bien, dentro de los hallazgos provenientes de las fuentes primarias, para saber cómo abordar la solución identificada para la problemática que se ha identificado en el mercado potencial, se realizó 8 entrevistas semiestructuradas (Anexo 1) a Jefes de Recursos Humanos de algunas empresas ubicadas en Cartagena de Indias. Las empresas entrevistadas fueron: Oiltanking, Cabot, Esenttia, Harinas Tres Castillos, Puerto Bahía, Sociedad Portuaria el Cayao, Alianza ANDI-Colectivo TRASO y LHOIST.

De las entrevistas se hallaron los siguientes aspectos en común:

- Por la localización de estas empresas, al quedar en una zona retirada de la ciudad, en donde no hay comercio asociado a restaurantes ni de supermercados, las empresas se ven en la necesidad de contar con el servicio de restaurante más que de cafetería, para que sus empleados puedan acceder al servicio de alimentación en las horas adecuadas.
- Por el tipo de industria que se localiza en esta zona (anexo x), que manejan turnos de trabajo para mantener el funcionamiento de 24 horas diarias, 6 de las empresas encuestadas siempre ofrecen un segmento de la alimentación diaria de las personas, bien sea la merienda, el almuerzo o la cena.
- Estas empresas no han identificado una compañía que les ofrezca el servicio de alimentación saludable para todos los segmentos alimenticios que ofrecen a sus empleados.
- Están muy preocupadas por el impacto que está teniendo en la salud de sus empleados los malos hábitos alimenticios por razones económicas y de bienestar.
- Les preocupa que las opciones de comida saludable en los restaurantes típicos de ciudad y los *snacks* comerciales son costosos y por ende no acceden a este tipo de servicios puesto que subirían considerablemente los costos asociados en su presupuesto para el rubro de

alimentación.

- Dentro de las empresas que actualmente les ofrecen los servicios de alimentación a sus empleados, no se hace énfasis en determinar las necesidades nutricionales de acuerdo a las características físicas de cada empleado.

- El 90% las empresas encuestadas asumen la totalidad del segmento alimenticio que le ofrecen a sus empleados, bien sea la merienda, almuerzo o cena. Solo una de las empresas, por ser la de menor presupuesto, no asume segmentos alimenticios de los empleados, solo lo hace en momentos de celebraciones especiales y regalos.

Ahora bien, adicional a los puntos comunes antes expuestos, la encuesta también arrojó las siguientes particularidades:

- Solo una de las empresas entrevistadas manifiesta que no están directamente interesados en adquirir un programa de alimentación saludable distinto al que ya tienen establecido porque no reportan indicadores de ausentismo relacionado con problemas alimenticios.

- Solo una de las empresas entrevistadas manifestó que, de acuerdo a la carga laboral correspondiente a uno de sus turnos, muestran mayor interés en que sus empleados consuman un poco más de carbohidratos, dado que su ocupación reviste un alto consumo de energía y para revisar la porción relacionada con este tipo de alimento, lo hacen con su propio equipo de gestión de calidad.

- Solo una de las empresas guarda relación comercial directa con restaurantes relativamente cerca de la zona de influencia de donde se encuentran localizados, los demás tienen proveedores que por medio de la modalidad de casino operan dentro de sus instalaciones.

- Solo dos de las empresas consideraría someter a validación de los empleados la posibilidad de compartir el valor de su merienda, almuerzo o cena si este llegase a incrementar

considerablemente de precio bajo los parámetros de lo que se considera saludable.

- Una de las empresas manifestó la dificultad que presentan las tradiciones o cultura alimenticia de la zona, y reconoce que el desconocimiento generalizado sobre la importancia de la alimentación saludable para la salud hace que persistan las prácticas alimenticias que privilegian las frituras, azúcares y los carbohidratos por encima de alimentos con mejor contenido nutricional.

Aunado a lo anterior, se realizó una encuesta a 23 empresas ubicadas entre Bogotá y Cartagena de Indias para saber si el mercado se comporta de manera similar y para profundizar en las preferencias que se abordaron para establecer las estrategias comerciales de Maná Healthy

Ilustración 6. *Ficha técnica de la encuesta*

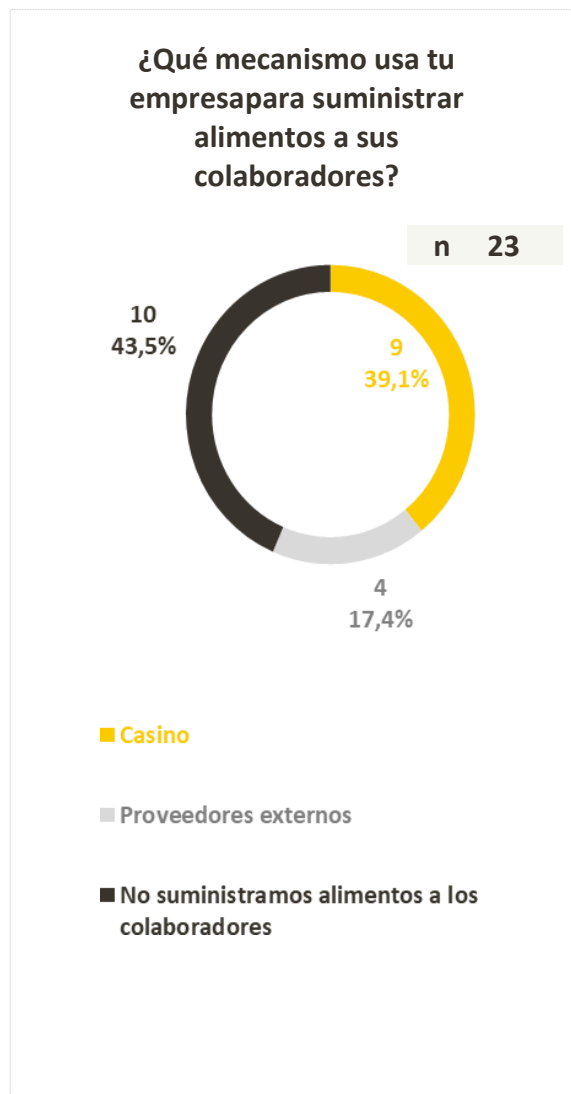


Food.

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se preguntó qué mecanismos usan las empresas para suministrar alimentos a sus colaboradores, en donde la mayoría afirmaron que no es un servicio o beneficio que ellos provean, en segunda medida la mayoría tiene dentro de sus instalaciones la figura de casino, y en menor medida tienen proveedores externos, como se detalla en la siguiente gráfica:

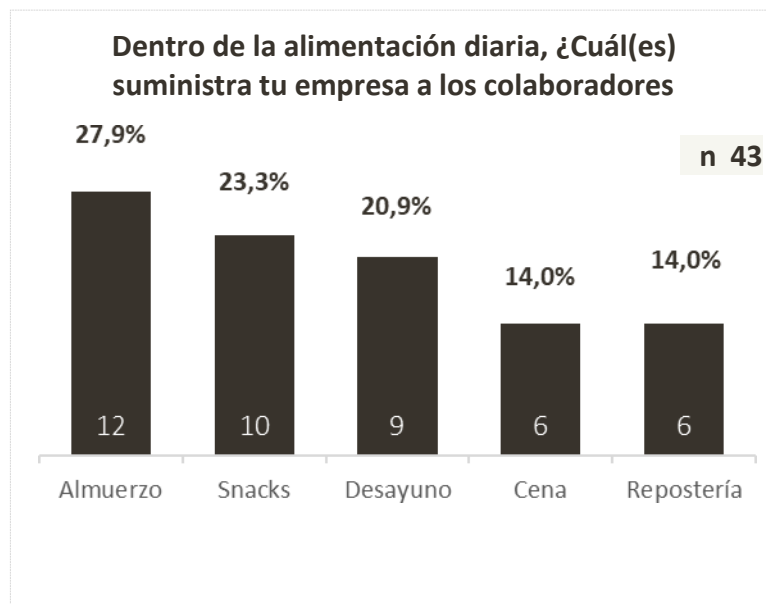
Ilustración 7. Resultado de la pregunta: *¿Qué mecanismo usa tu empresa para suministrar alimentos a sus colaboradores*



Fuente: Elaboración propia

A las empresas que si suministran alimentos a sus colaboradores, les preguntamos qué alimentos son los que ofrecen y el resultado es el siguiente:

Ilustración 8. Resultado de la pregunta: Dentro de la alimentación diaria, ¿Cuál(es) suministra tu empresa a los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, es importante para Maná Healthy Food porque los almuerzos y *snacks*, hacen parte de los productos mejor posicionados con los clientes actuales, además de contar también con un menú para desayunos y repostería.

Por otro lado, en términos generales, se resalta que el 100% de las empresas encuestadas consideró importante la salud y el bienestar de sus colaboradores, así como la consideración que le dan a que la alimentación saludable aporta sustancialmente a la salud de sus colaboradores. En la

misma vía, el 100% de las empresas también considera que un programa de alimentación saludable impacta en los resultados del negocio y están dispuestos a permitir canales en donde sus

Ilustración 9. Resultado de la pregunta: *¿Consideras que un programa de alimentación saludable impacta en los resultados del negocio?*



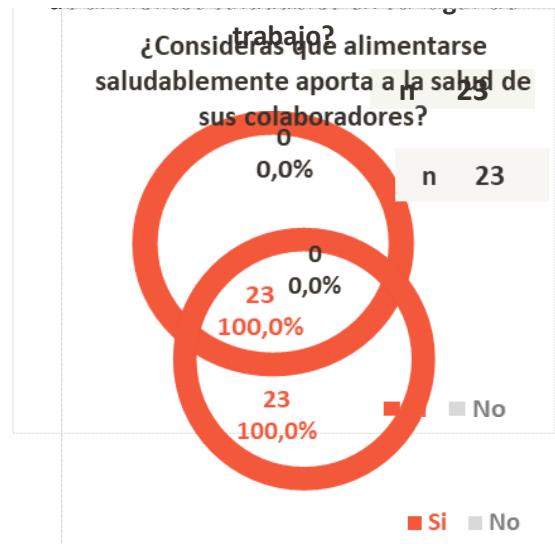
colaboradores tengan acceso y facilidad de alimentos saludables en su lugar de trabajo como se demuestra a continuación:

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10. Resultado de la pregunta: *¿Consideras importante que tus colaboradores tengan acceso y facilidad de alimentos saludables en su lugar de trabajo?*

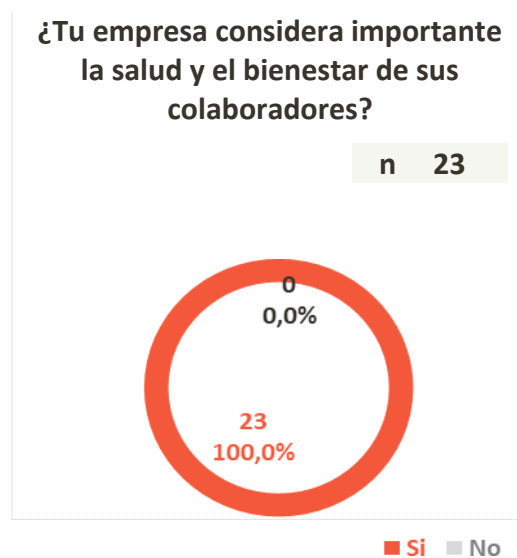
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11. Resultado de la pregunta: *¿Consideras que alimentarse saludablemente aporta a la salud de sus colaboradores?*



Fuente: Elaboración propia

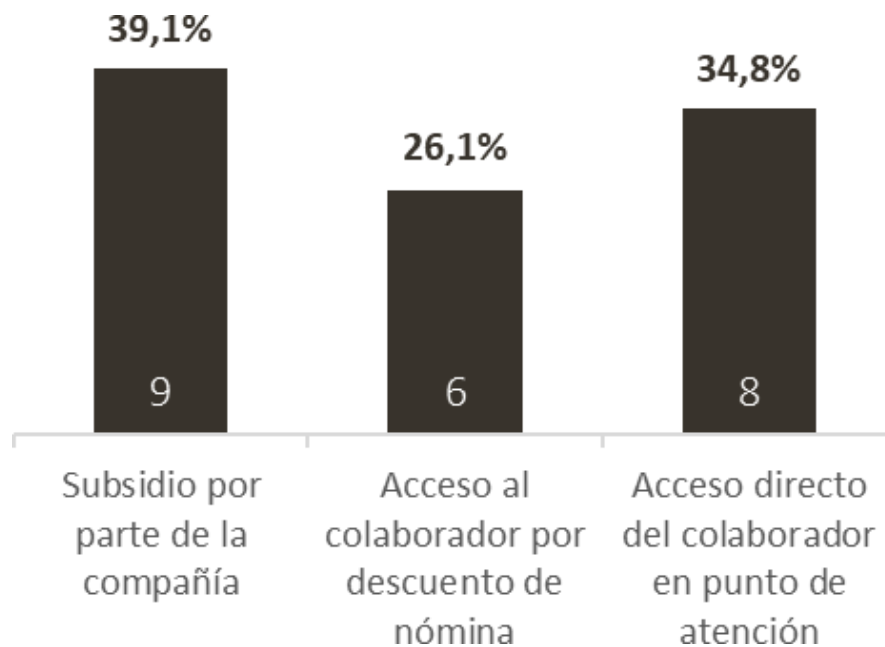
Ilustración 12. Resultado de la pregunta: *¿Tu empresa considera importante la salud y el bienestar de sus colaboradores?*



Fuente: Elaboración propia

Paradójicamente, solo el 52% de las empresas encuestadas están dispuestos a ser contactados para profundizar en un programa de alimentación saludable y solo el 39% está interesado en subsidiar por completo un programa de alimentación saludable, el 26% están interesados en subsidiarlo parcialmente y el 34% dejarían que el empleado acceda directamente a los programas nutricionales que se puedan ofrecer en el punto de atención, así como se evidencia en las siguientes gráficas de la encuesta:

Ilustración 13. Resultado a la pregunta sobre subsidio a un programa de alimentación saludable dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14. Resultado de la pregunta: *¿Te gustaría ser contactado por Ideas Saludables, para profundizar en un programa de alimentación?*



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, lejos de preocupar da una señal clara no solo sobre el mercado potencial, también permite establecer algunas variables para el plan de marketing, puesto que es posible que los empleados si estén dispuestos a profundizar en este tema, pero los encargados de recursos humanos pueden estar más reacios a recibir la información completa que se les puede suministrar y hacer cambiar de opinión frente a los datos que hasta ahora se han obtenido, y porque adicionalmente, estas personas igualmente reconocen que tienen un porcentaje de sus colaboradores en situación de sobrepeso u obesidad, así como que están dispuestos a desarrollar un programa de alimentación saludable para ellos.

Ilustración 15. Resultado de la pregunta: *¿Tienes colaboradores con sobrepeso, obesidad u otras patologías asociadas con la mala alimentación?*



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16. Resultado de la pregunta: *¿Tu compañía estaría dispuesta a desarrollar un programa de alimentación saludable para sus colaboradores?*



Fuente: Elaboración propia

2.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Maná Healthy Food parte de unir los resultados del mapa de empatía y los distintos resultados que se obtuvieron en las encuestas, en donde con 4 premisas fundamentales se ha logrado consolidar el negocio con la calidad esperada.

Ilustración 17. *Propuesta de valor Maná Healthy Food*



Fuente: elaboración propia

2.3. Perfil básico de los early adopters

Luego de establecer el menú a ofrecer y de ir vendiendo paulatinamente, se logró captar a 3 clientes, los cuales son considerados los como early adopters del emprendimiento. Estos clientes son:

Tabla 2. Early adopters

 <p>TRASO COLECTIVO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL</p>	<p>TRASO- Colectivo de Transformación Social, hace parte de las organizaciones sin ánimo de lucro, se constituye como un colectivo social, civil y empresarial y en la actualidad cuenta con 37 colaboradores de planta, aunque se alcanzan a beneficiar más personas de los productos y charlas de coaching empresarial, cuando se suman a las actividades programadas por la empresa a los contratistas que prestan sus servicios profesionales para la organización.</p>
 <p>SPEC LNG Sociedad Portuaria El Cayao</p>	<p>Sociedad Portuaria El Cayao hace parte del sector industrial relacionada con la actividad portuaria en la ciudad de Cartagena de Indias, cuenta con 34 empleados de planta, adicionalmente se benefician contratistas al número de favorecidos por nuestros productos, toda vez que participan en diversas actividades programadas por la Empresa</p>
 <p>COOSALUD EPS Es PAS de la Atención</p>	<p>Coosalud hace parte de las empresas promotoras de salud, en la ciudad de Cartagena cuenta con 300 empleados y a nivel nacional cuenta con 1000 colaboradores aproximadamente. Es una de las empresas con mayor impacto mediático a nivel local que hace promoción de hábitos de vida saludable.</p>

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, de acuerdo con las actividades que realiza cada una de estas empresas, se compran de todos los grupos de productos disponibles: desayunos, almuerzos, meriendas y postres.

2.5 Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

El producto mínimo viable se compone de un menú básico para desayunos, meriendas,

almuerzos y repostería, alimentos que se prepararan con ingredientes naturales y que cumplen con los estándares necesarios para ser considerados saludables, libres de grasas trans, sin azúcar procesada, entre otros.

En este momento, con las tres empresas que son clientes fijos del emprendimiento, se ha logrado mantener el punto de equilibrio frente a costos de producción.

2.6 Producto

Los productos ofrecidos por Maná Healthy Food son alimentos saludables que pueden ser consumidos como desayunos, meriendas/*snacks*, almuerzos y cenas, junto con la opción de repostería saludable.

A las empresas se les ofrece de acuerdo con la demanda puntual de la comida que quieran brindar a sus colaboradores, un menú determinado bien sea para el desayuno, almuerzo, cena o *snacks*. La opción de la repostería está abierta siempre y es posible que las empresas quieran complementar sus almuerzos o cenas con un postre, el cual se prepara bajo los estándares de calidad de la cocina saludable.

A continuación, se presentan detalladamente los productos que se ofrecen:

Desayunos y/o Meriendas

Ilustración 18. Opciones de desayuno y merienda de Maná Healthy food- 1



Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

Ilustración 19. Opciones de desayuno y merienda de Maná Healthy food- 2



Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

Almuerzos:**Ilustración 20.** *Opción de almuerzo de Maná Healthy food- 1*

Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

Ilustración 21. *Opción de almuerzo de Maná Healthy food- 2*

Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

Ilustración 22. *Opción de almuerzo de Maná Healthy food- 3*



Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

Ilustración 23. *Opción de almuerzo de Maná Healthy food- 4*



Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

Ilustración 24. *Opción de almuerzo de Maná Healthy food- 5*



Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

Postres:

Ilustración 25. *Opción de postres de Maná Healthy food- 1*



Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

Ilustración 26. Opción de postres de Maná Healthy food- 2



Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

Ilustración 27. *Opción de postre de Maná Healthy food- 3*



Fuente: Elaboración propia- prototipo de menú de la etapa inicial del emprendimiento

2.7 Características del producto

Los alimentos de Maná Healthy Food son elaborados con insumos 100 % naturales, libres de conservantes, grasas trans, azúcar refinada, etc., y han tenido una excelente aceptación debido a su presentación, sabor y calidad. Vale la pena enfatizar que uno de los problemas más graves de los hábitos de vida “no” saludable, parten de formas de alimentación que incluyen alta ingesta de grasas, azúcares refinadas, carbohidratos y porciones desmedidas.

Sobre este último punto en particular, un factor diferencial que tiene el servicio que se ofrece a las empresas es que dependiendo del tipo de actividad que desarrolle el colaborador en la planta u oficina, junto con el acompañamiento y validación de su ARL se diseña su plato, esto quiere decir que por ejemplo, una persona que trabaja operando maquinaria pesada a altas temperaturas, recibirá una ración mayor y más rica en carbohidratos, puesto que estos son necesarios para brindar la energía requerida para realizar su labor, mientras que una persona que desempeña sus labores en una oficina con aire acondicionado, recibirá una porción menor y justa en carbohidratos.

Por otro lado, como punto complementario a la preparación de los alimentos, los proveedores del emprendimiento también se han especializado en la venta de los productos que se necesitan para cocinar los platos que se ofrecen, con los estándares de calidad que han sido establecidos.

2.8 Beneficios del producto

La alimentación saludable trae beneficios tanto para las personas como para las empresas en las cuales estas laboran, puesto que la malnutrición acarrea costos sociales y económicos que pueden evitarse cambiando hábitos de vida que por falta de información o de recursos hacen que las personas no recurran a una alimentación saludable.

Beneficios en las personas:

- Contribución en la prevención de enfermedades, tales como la diabetes, sobrepeso, obesidad, hipertensión, cáncer, enfermedades coronarias, problemas respiratorios, entre otros.

- Mejoramiento de la calidad de vida

Beneficios para las empresas:

- Disminución en el ausentismo laboral

- Reducción en sobrecostos de los programas de salud

- Menor índice de incapacidades

- Aumento de la productividad

- Disminución de reubicaciones obligatorias en trabajos operativos originadas por restricciones debidas al sobrepeso o enfermedades asociadas al mismo

- Reducción de Problemas psicológicos de sus empleados por ansiedad y depresión.

- Mejoramiento del clima laboral

2.9 Servicio posventa

1. Contactar al cliente una vez reciba el producto para validar como le pareció el mismo y la logística de entrega – Encuesta de satisfacción.

2. Colocar a disposición de los clientes una herramienta para que puedan calificar el servicio.

3. Tener un programa que permita llevar estadísticas de las quejas, reclamos para poderlos gestionar adecuadamente.

4. Hacerles seguimiento a los clientes: visitarlos, llamarlos para que este nos hable de su experiencia con nuestro servicio.

3. Plan de mercadeo

3.1 Entorno económico del emprendimiento

De acuerdo con el CEDEC de la Cámara de Comercio de Cartagena, en 2020 el número de empresas activas bajó 19%, pasando de 36.683 en 2019 a 29.834 en 2020, es decir 6.849 comerciantes salieron del stock total, como resultado de la pandemia causada por el COVID19.

El 90% del tejido empresarial son microempresas, 10% Pymes y 1% grandes empresas. El mercado objetivo del negocio son las empresas grandes y medianas de Cartagena, con énfasis en aquellas localizadas en el sector industrial de Mamonal, que es uno de los polos industriales más grandes de Colombia y donde se encuentran un número muy importante de grandes empresas.

En Cartagena están instaladas el siguiente número de empresas:

Tabla 3. *Cantidad de empresas instaladas en Cartagena*

Tamaño	Número de Empresas	Número de Empleados
Microempresa	28.424	43.595
Pequeña	2.179	29.386
Mediana	622	44.514
Grande	176	32.189
Total general	31.401	149.684

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

En total en Cartagena hay 800 Empresas grandes y medianas en las que laboran 77 mil empleados y en el área industrial de Mamonal están localizadas 558 empresas en las que laboran aproximadamente 12 mil empleados.

Tabla 4. *Ubicación de las empresas de Cartagena*

Barrio (en donde se ubican la mayoría de las empresas de Cartagena)	Número de Empresas	Número de Empleados
ALBORNOZ	98	925
BELLAVISTA	144	2.527
MAMONAL	305	8.089
ZONA FRANCA	11	554
Total general	558	12.095

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que el tamaño de nuestro mercado son las 800 empresas medianas y grandes localizadas en Cartagena, las cuales emplean aproximadamente 77 mil empleados. Podría decirse que las posibilidades de crecimiento futuras son muy grandes.

Como se explica más adelante, la participación actual en este mercado es muy pequeña, solo se están atendiendo 3 empresas, lo que representa el 0,4% de este mercado. Inicialmente se propone seleccionar como base de introducción y posicionamiento del negocio un subgrupo de estas empresas debido a la cercanía que se tiene con ellas, en razón del relacionamiento personal y laboral actual.

De acuerdo a una encuesta realizada por la ANDI Seccional Bolívar en el mes de febrero de 2021, 34 de las 800 empresas indican que tienen un grupo de 14.600 trabajadores directos y 13.600 contratistas.

3.2 Tendencias de marketing

De acuerdo al informe “Connecting the dots” 2021 del GWI, no será posible crecer en el momento actual, si no se tienen en cuenta las tendencias del mercado que ha transformado la pandemia.

En ese orden de ideas, dentro de los factores que se deben tener en cuenta son “prestar atención a las nuevas dinámicas de la mentalidad urbana”, dentro de lo que se pueden ubicar los modelos de negocio que tienen en cuenta las cocinas ocultas y los alimentos preparados en casa, puesto que durante el tiempo que el mundo se encontró “en cuarentena” la dinámica alrededor de la cocina fue esa, personas que no estaban acostumbradas a prepararse sus propios alimentos tuvieron que hacerlo, teniendo en cuenta que fueran comidas balanceadas entre los distintos grupos alimenticios, al tiempo en que crecieron significativamente los negocios de cocinas ocultas para poder cumplir con las demandas de los servicios a domicilio.

Siendo así, para Maná Healthy Food, el momento histórico actual se configura como una oportunidad para seguir ofertando el producto alimenticio que ofrece, que es un producto que se hace en cocina oculta, con estándares de calidad altos, de acuerdo a las necesidades que demandan la alimentación balanceada y con los sabores de una buena mesa. Se hace énfasis en el asunto referente al sabor, porque se tiene la concepción que la comida saludable no sabe bien, pero los productos de este emprendimiento tienen la particularidad que en su forma de preparación acentúa sabores que a los clientes dejan satisfechos.

Otra tendencia que se rescata del “Connecting the dots” es la referente a que “los empleados demandan más atención de sus empleadores”, lo cual es el punto central que interesa a los clientes actuales, las empresas que se interesen en la salud de sus colaboradores al brindarles

herramientas para que obtengan hábitos de estilo de vida saludable, lo cual permitirá a Maná Healthy food brindar su servicio de alimentación integral.

Por último, se debe tener en cuenta un factor determinante dentro de las tendencias post pandemia, el COVID-19 enseñó mucho sobre el impacto en el mundo en el que vivimos, y los cambios que tenemos que hacer como seres humanos en nuestro diario vivir, que no solo significa cuidarnos de forma primitiva (sobrevivir), también se debe procurar no ser una sobrecarga para el sistema de salud, pues quedó evidenciado que las personas que llevan hábitos de vida no saludables sufrieron los efectos mortales de la pandemia en mayor medida que aquellas personas que se alimentan mejor, entre otros factores de bienestar, tal como lo indica la Sociedad española de cirugía de obesidad (SECO 2020), y así como diversos artículos científicos que se pueden consultar en el repositorio de la Biblioteca Nacional de Medicina de los institutos de salud de los Estados Unidos, en donde la evidencia científica dicta que existe una relación directa entre la obesidad como factor de riesgo en personas que contraen Covid-19 (Escuela Andaluza de Salud Pública (EASP) 2020)

3.2.1 Plan de marketing de una sola página de Allan Dib

Dado que bajo los lentes del marketing, este negocio tiene como objetivo principal darse a conocer bajo las tendencias antes mencionadas, se escogió el formato que ofrece el Plan de marketing de una sola página de Allan Dib porque de acuerdo a las capacidades y tamaño de la empresa se puede abordar lo que ha sido plasmado en el y que será la principal guía de estrategia de marketing para ampliar el mercado potencial.

Ilustración 28. Plan de marketing de una sola página de Allan Dib

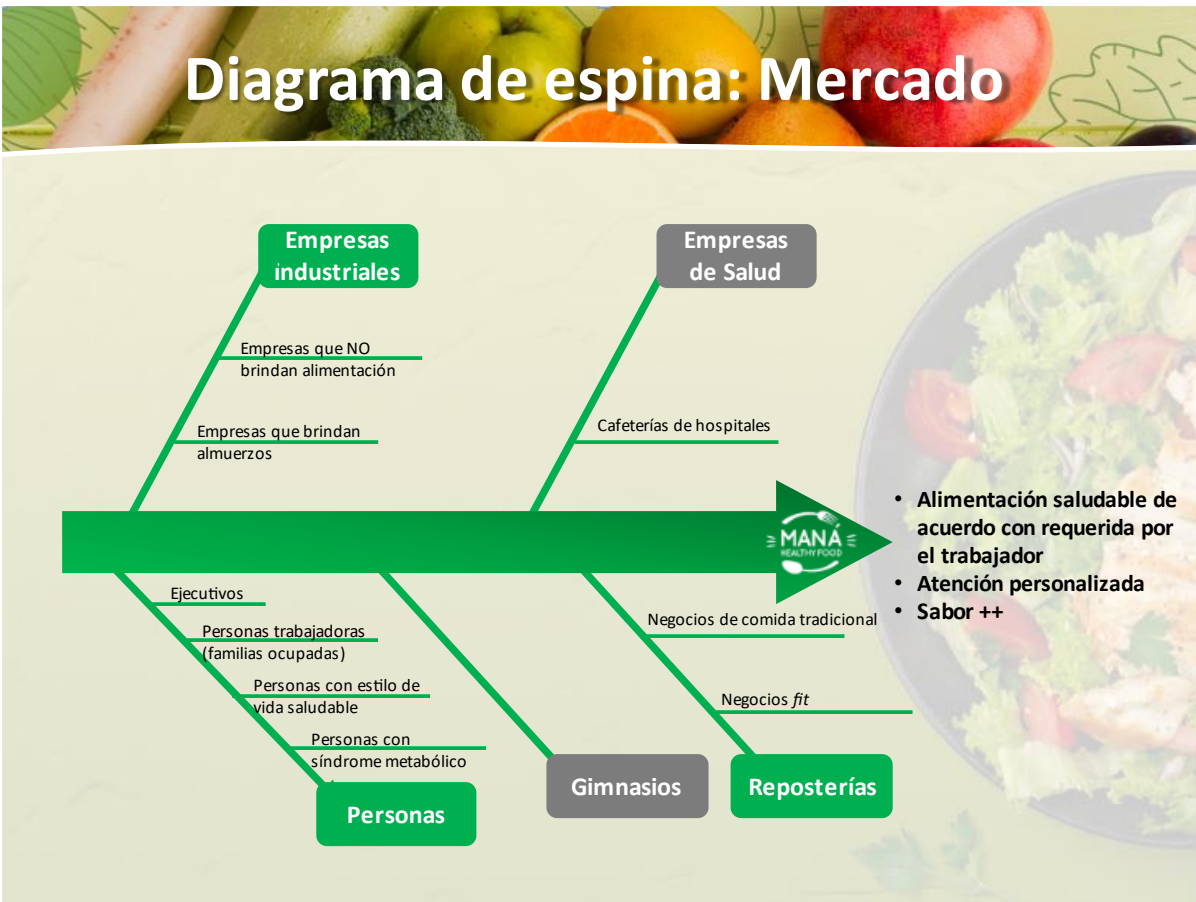
ANTES de la compra	<p style="text-align: center;">1. Público objetivo</p> <p>Empresas de Cartagena de Indias que ofrecen servicio de alimentación a sus empleados</p>	<p style="text-align: center;">2. Mensaje</p> <p>Somos el coach saludable empresarial, nos interesa aportar a la productividad de las empresas teniendo en cuenta la salud de sus colaboradores, implementando hábitos de vida saludable desde la alimentación, con precios competitivos del mercado y con sabores de calidad en los alimentos.</p>	<p style="text-align: center;">3. Medios o canales</p> <p>Canal directo: la misma empresa fabrica el producto y lo entrega directamente al consumidor final. Los servicios complementarios se entregan directamente también.</p>
DURANTE la compra	<p style="text-align: center;">4. Sistema de captación de clientes</p> <p>Se hará directamente, implementado estrategia del triángulo. Contacto previo con las empresa, por un referido o por tener el al participar en una feria. Dando a conocer de forma breve y concisa nuestro factor diferencial, precios y ventajas. Entrega de muestras del producto (gratis) en reuniones exploratorias.</p>	<p style="text-align: center;">5. Estrategia de comunicación</p> <p>Contempla el uso de publicidad (pauta en Facebook, adwords, pauta en prensa escrita), Relaciones públicas (ferias y eventos), Marketing Directo (Email y Mobile marketing, social media).</p>	<p style="text-align: center;">6. Estrategia de conversión</p> <p>Ser constante con la reseña y documentación de experiencias de los clientes actuales en nuestros canales digitales. Ofrecer contenido periódico a través de medios públicos o directo a bases de datos sobre nuestros servicios y ventajas de llevar hábitos de vida saludable en las empresas.</p>
DESPUÉS de la compra	<p style="text-align: center;">7. Cómo ofrecer la mejor experiencia del mundo</p> <p>Entregando el mejor sabor en nuestros productos, desmontando el mito que dice que la comida saludable no sabe bien.</p>	<p style="text-align: center;">8. Cómo incrementar el valor de los clientes</p> <p>*Se ofrecerán servicios complementarios a aquellas empresas que den retroalimentación sobre los productos. *Se ofrecerán precios especiales a aquellas empresas que además de lo contratado decidan ofrecer nuestros alimentos en reuniones, celebraciones, etc. *Se ofrece cambio concertado con el cliente de los menús, periódicamente.</p>	<p style="text-align: center;">9. Programa de recomendaciones</p> <p>Se ofrecerá descuento en una proceso de compra a las empresas que recomienden efectivamente nuestro servicio a otra,</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3 Tipo de clientes del producto

Con el fin de identificar los tipos de clientes a los cuales prestar el servicio de alimentación saludable, se utilizó la herramienta metodológica de Espina de Pescado, la cual se muestra continuación, a pesar de que en la misma se relacionan diferentes tipos de clientes se hace énfasis en las empresas industriales que brindan el servicio de alimentación a sus empleados.

Ilustración 29. Diagrama de espina de mercado



Fuente: Elaboración propia

Para el tipo de cliente que se ha definido como mercado objetivo, se realizó un análisis con la herramienta de segmentación “hombre de arena”, en el cual se definen los elementos claves del relacionamiento con estos.

Ilustración 30. Herramienta de segmentación Hombre de Arena



Fuente: Elaboración propia

3.4 Competencia

En la ciudad de Cartagena existen varios restaurantes que dentro de sus menús ofrecen opciones saludables, pero son bajo un modelo de negocio B2C.

Adicionalmente hay 5 restaurantes con menús 100% saludables, también con servicio a clientes en el local o domicilios a casa. Existen otros restaurantes que dicen ofrecer comida saludable pero que al profundizar en el menú que ofrecen, se evidencia que, dentro de la amplia oferta de platos, solo tienen algunas opciones (escasas) saludables.

A la fecha, no se ha identificado un restaurante o empresa dedicada a brindar el servicio permanente de comida saludable al sector empresarial, a pesar que un número importante de empresas cuentan con servicio de alimentación para sus empleados, son pocos los proveedores que ofrecen opciones de alimentación saludables.

Ilustración 31. *Mapa de categorías del mercado*



Fuente: Elaboración propia

El mapa de categoría anterior demuestra que Maná Healthy Food tiene la capacidad de consolidarse en el mercado ya que además de tener como diferenciador la alimentación saludable, cuenta con un precio competitivo respecto a la comida tradicional.

3.3.1 Análisis competitivo

Ilustración 32. Matriz de competidores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Comparativo de precios de la competencia

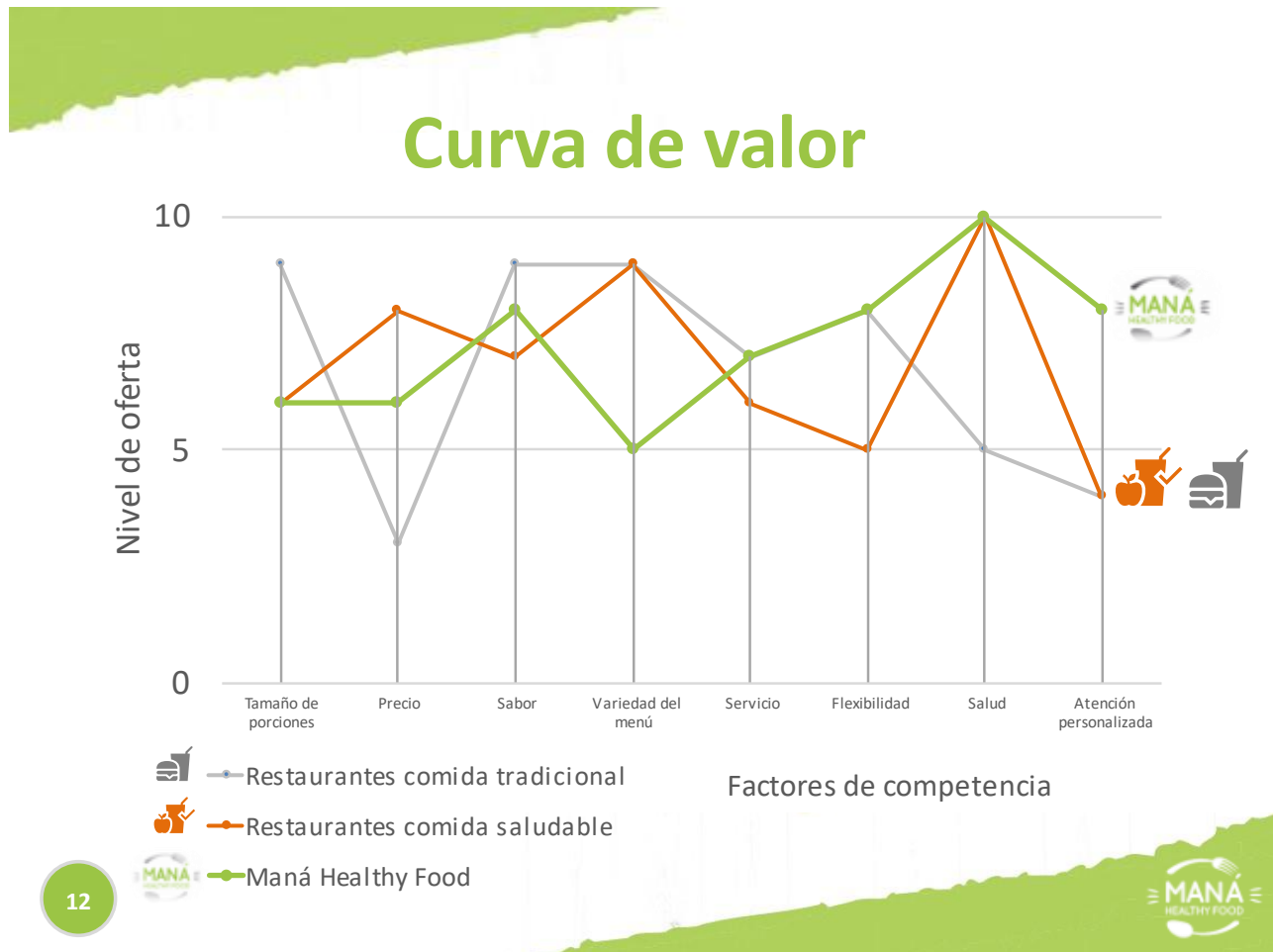
Restaurante REYATOS		Restaurante CAN CHOW		MANÁ Healthy Food	
Plato para almorzar	Valor	Plato para almorzar	Valor	Plato para almorzar	Valor
Arroz del mar	\$58.000,00	Arroz Can Chow especial	\$39.500,00	Arroz Chaufa (arroz integral, carne, pollo, cerdo, vegetales, tortilla de huevo y salsa de soya baja en sodio), jugo de fruta de temporada	\$25.000,00
Arroz con camarones	\$55.000,00	Arroz con camarón	\$38.500,00	Bowl de camarones (arroz integral, camarones en leche de coco, mix de lechugas, aguacate y maíz), jugo de fruta de temporada	\$25.000,00
Salpicón de tolo	\$26.000,00	Chow mein especial	\$44.000,00	Chow mein de pollo, arroz integral de cebolla, vegetales calientes, jugo de fruta de temporada	\$25.000,00

Cazuela frutos del mar	\$40.000,00	Chow mein vegetales	\$56.000,00	Bowl de vegetales, jugo de fruta de temporada, jugo de fruta de temporada	\$25.000,00
Costillas de cerdo ahumadas	\$26.000,00	Costillas de cerdo agri dulce	\$42.000,00	Bollito de res guisado en salsa de pimentones, cayeye de guacamole, ensalada mediterránea, jugo de fruta de temporada, jugo de fruta de temporada	\$25.000,00
Sierra frita, arroz de coco y patacones	\$28.000,00	Langostinos fritos, arroz de coco y patacones	\$51.500,00	Pescado a las finas hierbas, arroz integral con coco, ensalada mixta, jugo de fruta de temporada	\$25.000,00
Filete de pollo con camarones	\$30.000,00	Pollo sin hueso a la plancha	\$32.000,00	Bowl de pollo (arroz integral, pollo en tiras, tomate cherry, pepino, lechuga, tomate verde, cilantro, maíz, aguacate, salsa pesto), jugo de fruta de temporada	\$25.000,00

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia los precios de los restaurantes a enero del 2021 que se encuentran en las cartas-menú que se pueden solicitar por WhatsApp a cada uno.

De acuerdo a los datos anteriores, se reafirma que Mana Healthy Food se puede posicionar como una excelente opción de alimentación saludable para las empresas cartageneras, puesto que sus precios son más accesibles frente a dos de los competidores más fuertes que tiene la zona para el suministro de alimentos. Esto también se puede evidenciar en la siguiente curva de valor.

Ilustración 33. Curva de valor



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 34. *Análisis de la curva de valor*



Fuente: Elaboración propia

El reto para el negocio es vencer los paradigmas de que la comida saludable es costosa y no es rica al paladar, además diversificar el menú creando más recetas saludables.

4. Planeación estratégica

Tomando en cuenta la información arrojada por la investigación de mercado y análisis competitivo, se realizó una matriz DOFA, cuyos resultados permiten analizar las variables más relevantes para potencializar el negocio.

Ilustración 35. Matriz DOFA

DOFA- Maná Healthy Food

Strengths

- Conocimiento especializado para el diseño y variación de menús saludables ☆
- Relacionamiento con el sector empresarial con la red de contactos ya establecida ☆
- Preparación de los productos en cocina oculta ☆
- Servicio al cliente- gestión y trámite de necesidades ☆
- Servicio posventa ☆



Weaknesses

- No se tiene local propio, lo que hace que algunas empresas no quieran adquirir el producto, puesto que no se animan a hacer la correspondiente visita a la cocina actual ☆
- Ser un negocio nuevo que carece de experiencia para suministrar alimentos de forma masiva ☆
- Dificultades en la creación de una cultura de hábitos de vida saludable ☆



Opportunities

- Llegar directamente a los contactos por medio de la estrategia del triángulo ☆
- La relevancia que cobra día a día el tema de los hábitos de vida saludable, que incluyen los cambios en la alimentación de las personas ☆
- La demanda es grande porque existe un amplio número de empresas en la ciudad que no tienen este tipo de servicio ☆
- Pocos negocios que ofrecen este tipo de servicios en la ciudad (modelo de negocio B2B) ☆



Threats

- Que surjan nuevos proveedores cuyo modelo de negocio sean similares ☆
- Resistencia al cambio de los alimentos ☆
- No aceptación de los costos que acarrea el cambio en el tipo de alimentación ☆



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la matriz DOFA y del entorno del negocio permite establecer los elementos claves de la estrategia que aseguren la estabilidad financiera del negocio, la satisfacción de los clientes y la sustentabilidad a largo plazo. Para ello se ha propuesto:

- Mantener un relacionamiento con el sector empresarial que permita aumentar la base de clientes y el crecimiento del negocio.
- Asegurar el suministro de productos saludables como foco diferenciador y promover la cultura de estilos de vida saludable como fuente de mejora del desempeño de las empresas y de sus empleados.
- Desarrollo constante de nuevos productos para asegurar un menú variado, siempre con la característica de saludable y con un excelente sabor.
- Prestar siempre un servicio excelente basado en la atención personalizada.

4.1 Estrategia de mercado

Varios elementos de la estrategia de mercado fueron explicados en los numerales anteriores, como el plan de marketing y hay otros elementos de la estrategia que se muestran en la siguiente gráfica:

Ilustración 36. Estrategia de mercado

Estrategia de Mercado

- La identificación de nuevos clientes se efectúa a través del **relacionamiento** que se tiene con los jefes de recursos humanos y gerentes de la empresas de Cartagena.
- **El voz a voz** ha sido un elemento importante en el conocimiento del negocio debido a la muy buena aceptación de los alimentos y al servicio de entrega ágil y confiable.
- Para el año 2022 la **estrategia es vincular un nuevo cliente** recurrente e iniciar la venta de almuerzos. El plan hasta el 2025 es incrementar un cliente adicional cada año mediante el relacionamiento directo, presentación de productos, charlas y degustaciones.



Actualmente, se hace inversión en **medios digitales para incrementar** los seguidores en cuentas de Instagram. El plan es crecer la presencia en medios fortaleciendo la marca y el posicionamiento de Maria del Carmen como una autoridad en materia de estilos de vida saludable.



Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Estrategia de precio

Los precios que maneja Maná Healthy Food son precios competitivos en el mercado para el tipo de insumos que se manejan en la preparación de nuestros alimentos (tal y como se pudo constatar en la tabla 5 sobre comparativo de precios). De hecho, son más favorables si son comparados con otro tipo de negocios que preparan alimentos que no utilizan azúcar procesada, grasas trans, harinas refinadas, entre otros.

4.1.2 Estrategia de distribución

Maná Healthy Food se caracteriza por preparar los alimentos y entregarlos inmediatamente.

Vale la pena mencionar que la competencia se ubica muy cerca de la zona en donde se encuentra el mayor mercado potencial, sin embargo, no cuentan con el servicio de entrega directa que ofrece Maná Healthy Food.

Por lo anterior, en la proyección de la empresa se contempla abrir una cocina oculta en los alrededores del barrio El Bosque que se ubica en un punto estratégico, toda vez que es cerca de la zona industrial de Mamonal y de los proveedores que se encuentran en el casco urbano de la ciudad, de esa manera, una vez el negocio se expanda, se facilitan y optimizan los tiempos de entrega del producto.

4.1.3 Canales de distribución

El canal de distribución es Directo, dado que como fabricantes se accede directamente al consumidor.

Los pedidos se toman por medio de los canales de comunicación previamente pactados con el cliente, luego de escoger del catálogo los productos que el cliente requiere, son preparados en una cocina propia, se distribuyen por personal de la misma empresa y se entregan en el sitio exacto en donde se ha pactado previamente con el cliente, bien sea en la planta u oficina de la empresa o en la casa del empleado, en el caso de los que se encuentren en modalidad de teletrabajo y también estén siendo beneficiados con este servicio por parte de su empleador.

Al momento del reparto o distribución, se hace única y exclusivamente para la entrega de los alimentos, para conservar la calidad de la preparación los productos salen de la cocina, directo al punto de entrega.

4.1.4 Publicidad y Promoción

Tabla 6. *Publicidad y promoción Maná Healthy Food*

Plan de comunicación Maná Healthy Food		
Estrategia de comunicación	Acciones de marketing	Descripción
Publicidad	Pauta en facebook	Se hará por la posibilidad de segmentar los anuncios para poder llegarle a los usuarios que buscan o necesitan nuestro producto. Esto se da a través de data demográfica, de intereses, comportamientos e incluso por profesiones o áreas de estudio. Con esta delimitación, los usuarios tienen mayor probabilidad de dar clic en un anuncio o de realizar una acción valiosa para la marca.
	Adwords	Se puede segmentar para que aparezca el negocio cuándo las personas estén buscando ítems relacionados con servicios de alimentación a empresas o servicios integrales o complementarios sobre hábitos de vida saludable.
	Pauta en El universal	Es el diario de mayor circulación a nivel local en la ciudad y podríamos gestionar una sección especial y más detallada para abordar lo referente al estilo de vida saludable.

	Pauta en Q´hubo	Es el diario de mayor circulación dentro del grupo poblacional en el que se ubican la mayoría de los colaboradores.
	Pauta en El tiempo	Es el diario de mayor circulación a nivel nacional y nos interesa obtener también reconocimiento y status que influya en la seguridad de nuestros clientes al elegirnos.
Relaciones Públicas	Ferias y eventos	Ferias y eventos en dónde participen representantes del sector empresarial de la ciudad, para que vean y testeen el producto, y se puedan resolver dudas a viva voz. Las ferias y eventos históricamente han servido para potencializar la red de contactos a través de networking y haremos uso de ello.
Marketing Directo	Email marketing	Esta herramienta se espera utilizar con las personas que ya son nuestros clientes, para informar sobre cambios de menú y para recordar la importancia de los hábitos de vida saludable compartiendo enlaces de interés, videos, blogs, noticias, entre otros, que se consideren inspiradores para reforzar nuestro mensaje.
	Mobile marketing	Esta herramienta se espera utilizar con las personas que ya son nuestros clientes, para informar sobre cambios de menú y para recordar la importancia de los hábitos de vida saludable.
	Voz a voz	Se cree que lo más importante es lo que tengan que decir nuestros clientes actuales sobre la satisfacción que sienten con los productos que ofrece Mana Healthy Food

	Social Media	Nuestras redes sociales están cargadas de contenido inspirador sobre el balance que se debe tener hábitos de vida saludable, en donde la alimentación es parte fundamental del asunto. La imagen y las temáticas se pueden ir adaptando conforme las tendencias del mercado sin perder de vista nuestro propósito. A través de nuestras redes sociales también se podrán poner en contacto con nosotros.
--	--------------	--

Fuente: Elaboración propia

4.2 Plan de operaciones

4.2.1 Producción

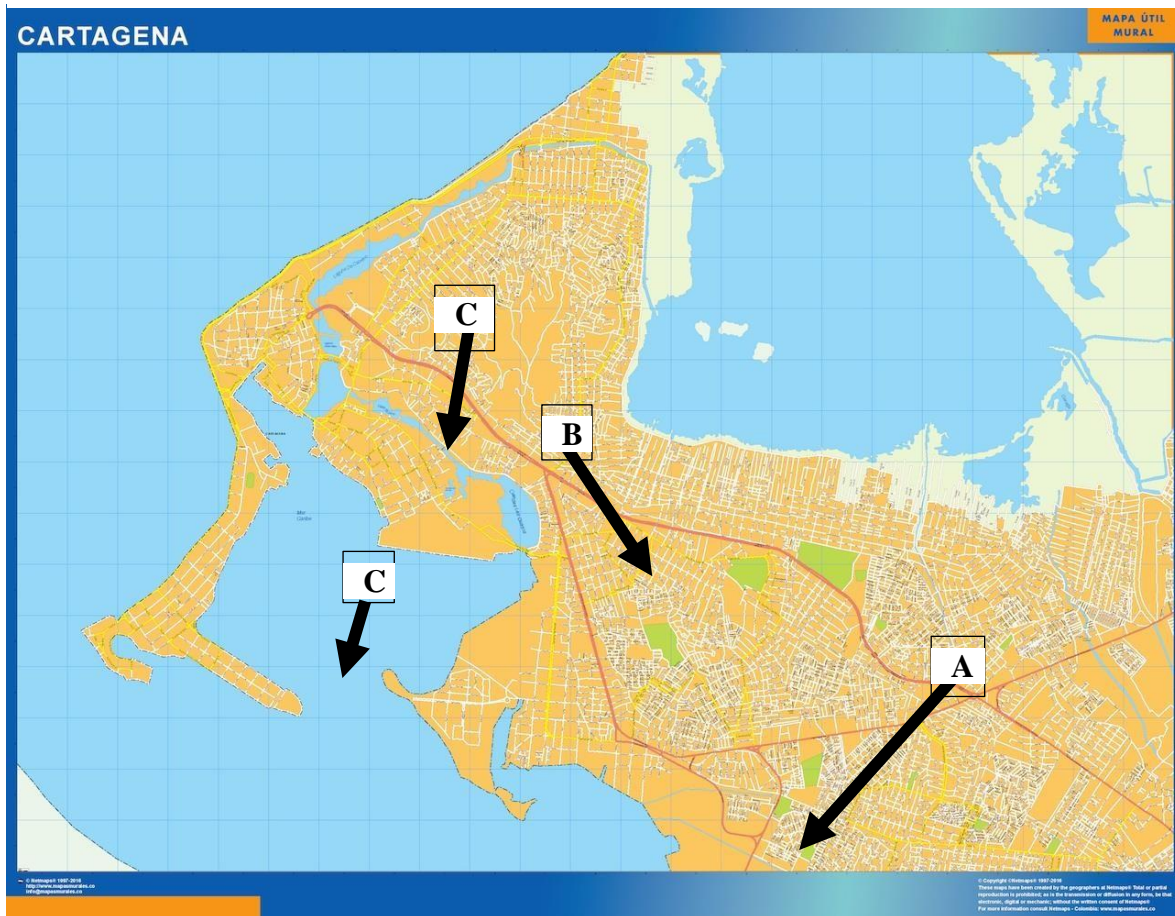
Actualmente los alimentos se producen en el lugar de residencia del emprendedor. La cocina está dotada de todos los equipos y elementos necesarios para la producción de estos. De acuerdo al plan de negocio y teniendo en cuenta el aumento en el volumen de ventas, en el año 2023 se abrirá una cocina externa para cubrir la demanda.

La producción completa del negocio se realiza en una vía, empieza con el diseño del menú, la compra de insumos, la preparación de los alimentos, la distribución de los mismos.

4.2.2 Localización

En el año 2023 se arrendará un local para la producción de los alimentos. Este local estará ubicado en el barrio El Bosque, el cual es equidistante entre la Zona Industrial de Mamonal y el centro de la ciudad, que son las áreas donde se encuentra ubicado el mercado objetivo, lo que permite optimizar la logística de entrega de los productos y de la compra de insumos necesarios para la producción.

Ilustración 37. Localización dentro de Cartagena



Fuente: Mapa tomado de la página web de la Alcaldía de Cartagena

A= Es la zona industrial de Mamonal, que es el sitio donde se encuentran la mayoría de nuestros clientes; B= Es la zona hacia donde proyectamos tener una nueva cocina oculta; C= Son los dos lugares en donde preparamos los alimentos en este momento.

4.2.3 Costos

A partir del año 2023, al abrirse la nueva cocina se incurrirán en gastos como alquiler, servicios públicos y contratación de personal. Estos gastos están incluidos en el plan financiero, según lo relacionado a continuación:

Tabla 7. Plan financiero

Panel de planeación financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Administración	\$2.400.000	\$ 38.400.000	\$ 207.600.000	\$ 238.800.000	\$ 274.800.000
Gastos de Depreciación	\$ 0	\$ 0	\$12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000
Gastos de Ventas	\$6.480.000	\$13.200.000	\$27.600.000	\$40.920.000	\$ 84.372.000

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Personal

Actualmente, el equipo de trabajo está conformado por 4 personas en 4 frentes de trabajo distintos. A continuación, se presenta una breve descripción de sus perfiles profesionales y/o técnicos:

- Maria Del Carmen Pérez – CEO: Administradora de Empresas y *Health Coach*. Encargada de la administrar el negocio, realizar la gestión comercial y brindar servicio de acompañamiento.
- Juan Diego Mejía – Gerente Financiero: Ingeniero Químico con MBA. Encargado de velar por la sostenibilidad financiera del negocio y por hacer el enlace con las

empresas debido a su alto relacionamiento con los gerentes o presidentes de las mismas.

- Rosario López – Coordinadora de Producción: Cocinera empírica, encargada de la elaboración de los alimentos.
- Margaret Pérez – Coordinadora de Abastecimiento y Logística: Encargada del relacionamiento con los proveedores, realizar la compra de insumos, empaque y logística de entrega de los productos.

Para mayor información, consultar el Anexo 2. Fichas para descripción de los cargos en Maná Healthy Food.

Vale aclarar que estas personas hacen parte del núcleo familiar y la remuneración se hace de acuerdo a las ventas y utilidades generadas. En el costo de venta de los alimentos está incluido el costo de la mano de obra.

Actualmente se han contratado por prestación de servicios a un contador y un community manager, se mantendrán estos 2 cargos bajo este tipo de contratación durante la existencia del negocio.

Para asegurar el crecimiento futuro, se prevé en el año 2023 la contratación de personal adicional (una persona para la cocina y otra para la logística) a partir del momento en que se logren ventas recurrentes de más de 700 unidades por mes.

Actualmente no se cuenta con horarios de trabajo, las horas trabajadas y el horario de las mismas depende de los pedidos que se tengan por día y la hora en que deben ser entregados, sin embargo, se está laborando dentro de la jornada laboral diaria establecida por el Ministerio del Trabajo y en los pocos casos de picos de producción hemos contado con personal de apoyo. En el año 2023, cuando se logren las ventas de 700 unidades por mes y se cuente con la cocina oculta,

serán implementados horarios fijos de trabajo.

4.2.4.1 Políticas de evaluación

Por ser un negocio familiar y con pocos integrantes, por el momento, Mana Healthy Food no implementará una evaluación por competencia, sin embargo, conscientes que hacer seguimiento al desempeño de las personas es importante para asegurar su desarrollo y la sostenibilidad del negocio, se prevé implementar la herramienta de diálogos de desempeño, donde se destacarán los logros obtenidos por la persona, sus oportunidades de mejora y plan de desarrollo, los cuales parten en primera instancia de la aplicación de formularios con metodologías que inicialmente se pueden considerar de tipo “autoevaluación”.

Estos formularios de evaluación contienen los elementos de objetividad que dan como resultado una presentación correcta del desempeño de los empleados durante un cierto período de tiempo (La web de los recursos humanos y el empleo, 2019). Siendo así, se utilizará la metodología de diálogos de desempeño cada semestre y bimensualmente se hará seguimiento a través de retroalimentaciones que permitan que se afiance una cultura organizacional dentro del negocio. Como insumo para los diálogos de desempeño tendrán en cuenta los resultados de las evaluaciones de satisfacción del cliente.

Ahora bien, inicialmente se tomarán como referencia el modelo de la ANDI que implica 3 pasos básicos que pueden ser adaptado más adelante:

- Presentación de fortalezas, en donde se esperan identificar las competencias, forma de llevar a cabo los procesos y ejecución de las labores del colaborador.
- Presentación los objetivos de mejora, en donde se han identificado previamente los puntos en donde no se está siendo excelente y los próximos objetivos a los que con trabajo en equipo se

debe llegar como organización.

- Presentación de acciones a implementar y evitar, se deberán implementar acciones y actividades concretas que lleven a cumplir con los objetivos, así como se identificaran las acciones que bloquean el crecimiento y cumplimiento de los objetivos que se trazaron previamente.
- Por último, se hace un cierre, en donde se agradece el tiempo de cada uno de los miembros de la empresa para aportar y construir colectivamente el futuro, se establece la fecha de la próxima reunión y los puntos que a lo mejor puedan requerir de un seguimiento antes de la fecha pactada.

Se recomienda que estos diálogos lleven un número consecutivo y que alguno de los empleados, en este caso la CEO los salvaguarde para poder hacer seguimiento de las metas y logros. Dado que esta es una empresa de carácter familiar, los logros del proceso que realiza cada miembro son un gran avance para todos.

4.2.5 Inventarios

Referente a la rotación de inventarios, los productos terminados son alimentos perecederos y máximo se entregan de un día para otro. Así que el análisis de rotación de inventario se hará sobre las materias primas. El inventario de las materias primas rota de la siguiente forma:

Tabla 8. *Rotación de inventarios*

MATERIA PRIMA	ROTACION DE INVENTARIO EN DÍAS
FRUTAS Y VERDURAS	2
PROTEINAS	8
HARINAS Y CEREALES	60
ENDULZANTES/FRUTOS SECOS	60

ACEITES	30
---------	----

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el promedio ponderado de la rotación de las diferentes materias primas se tiene en cuenta una rotación de 20 días.

4.2.6 Proveedores

Se tienen diferentes proveedores para la cadena de suministros, de la siguiente forma:

- Proveedores de insumos: Harinas, aceites, frutos secos, endulzantes, cereales, pan, verduras y frutas y carnes.
- Proveedores de empaques: Cajas, vasos, empaques flexibles.
- Proveedores de material publicitario: Sticker, brochure, catálogo

Como el negocio está iniciando, los proveedores aun no nos ofrecen la opción de pago a crédito, por lo que todas las compras actuales se pagan de contado. Mientras el negocio lo permita, se seguirá pagando de contado para obtener descuentos por pronto pago.

4.2.7 Gestión y organización

El negocio es y seguirá siendo administrado por Maria del Carmen Pérez ya que posee las habilidades administrativas y técnicas que el negocio requiere.

A continuación, se presentan los nombres del equipo, del cargo y sus habilidades específicas, haciendo énfasis en la relevancia que tiene cada uno dentro del negocio.

Tabla 9. Matriz de habilidades del personal

Nombre del miembro del equipo	Habilidad Específica	¿Por qué es relevante?
Maria del Carmen Pérez López	CEO-Liderar equipos, procesos y desarrollo de productos	Permite lograr la sostenibilidad del Negocio
Juan Diego Mejia	Gerente Financiero – Organización y relacionamiento	Por el modelo de negocio, el relacionamiento es importante para atraer nuevos clientes
Rosario López	Coordinadora de Producción- Cocinar en grandes cantidades sin que se pierda el buen sabor ni la calidad	Porque en la propuesta de valor está incluido que brindamos alimentos ricos al paladar, rompiendo así con el mito de que la comida saludable no es de buen sabor
Margaret Pérez López	Coordinadora de Abastecimiento y Logística- Lograr buenas negociaciones con proveedores	Porque los descuentos conseguidos se pueden trasladar a un mejor precio al cliente y así lograr mayor competitividad en el mercado, además aseguramos el abastecimiento de materia prima para cumplir con la entrega de pedidos

Fuente: (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007) (Jericó & Pilar, 2000)

Por el momento no se cuenta con un gobierno corporativo, sin embargo, no se descarta la idea de que en el 2023 cuando el negocio crezca significativamente, pueda tener un asesor que permita mantener o mejorar la propuesta de valor.

Adicionalmente, se prevé de acuerdo a las proyecciones de crecimiento, crear nuevas plazas en los mismos cargos que han sido establecidos a nivel operativo, es decir para la Coordinación de

producción y la Coordinación de abastecimiento y logística.

2.2.8 Gastos de inicio y capitalización

El negocio requerirá durante los primeros años de funcionamiento aportes de los socios. En el tercer año, se tiene previsto la inversión en capex para adquisición de un vehículo y elementos de cocina, ya que se prevé la apertura de una cocina externa, esta inversión también se apalancará con capital de los socios. No se prevé financiamiento con bancos u otros tipos de financiamiento. A partir del cuarto año en adelante, el negocio será auto sostenible, generará utilidad operativa, flujo operativo y flujo de caja libre crecientes año a año y ya no se requerirán más aportes de capital de los socios.

Ilustración 38. *Requerimientos de capital*



Fuente: Elaboración propia

5. Plan Financiero

Teniendo en cuenta lo anteriormente explicado, se puede decir que el tamaño del mercado son las 800 empresas medianas y grandes localizadas en Cartagena y que en estas emplean aproximadamente 77 mil empleados, infiriendo que las posibilidades de crecimiento futuras son muy grandes.

Inicialmente se propone seleccionar como base de introducción y posicionamiento del negocio un subgrupo de estas empresas debido a la cercanía con ellas en razón del trabajo actual de los autores de este documento, además del relacionamiento personal y laboral con los colaboradores de estas empresas.

Consideraremos como “escenario retador”, lograr suministrar alimento en el año 2025 para aproximadamente 400 empleados.

5.1 Productos ofrecidos y ventas

En primera instancia el negocio fue concebido para brindar desayunos, almuerzos y refrigerios a las empresas grandes y medianas de Cartagena, para que ellas se los brindaran a sus empleados.

Durante la cuarentena causada por la Covid-19 se evidenció que no necesariamente el servicio ofrecido a las empresas debía limitarse a la alimentación durante la jornada laboral de los empleados, sino que también podía atender los diferentes eventos (capacitaciones y actividades de bienestar) que estas empresas organizaran de manera virtual a sus empleados, es decir, los alimentos se entregan en las casas de estos.

Actualmente la oferta de alimentos a disposición de las empresas incluye gran variedad de productos como desayunos, almuerzos, refrigerios y repostería saludable y también cajas saludables

que se distribuyen a domicilio casa a casa con una variedad significativa de productos.

A pesar de los efectos de la pandemia, que ha disminuido sensiblemente la presencia de los empleados en los lugares de trabajo, se están facturando un promedio de \$4.400.000 pesos mensuales, con una utilidad promedio del 30%. En promedio esto corresponde a 176 comidas/refrigerios, con un precio promedio de venta de \$25.000 pesos c/u.

En el 70% que corresponde a los costos de venta, incluye todos los ingredientes necesarios para fabricar los alimentos, costo de la mano de obra utilizada para fabricarlos y el empaque de los productos.

Los ingresos actuales se están generando en compras recurrentes de tan solo tres clientes, lo cual representa un número relativamente pequeño de clientes con respecto al potencial total del mercado, lo cual refuerza lo dicho anteriormente que el potencial de crecimiento es grande.

5.2 Gastos de ventas y administrativos

Gastos de ventas: Todos estos gastos son considerados variables y se tienen identificados los siguientes:

- Gastos de logística: \$100.000 pesos mensuales
- Diseños de redes sociales y publicidad: \$440.000 pesos mensuales
- Los gastos de logística corresponden a los gastos de operación del vehículo usado para repartir los pedidos que es de propiedad de la emprendedora Maria del Carmen Pérez (MCP). En este momento no se incluye el mantenimiento de vehículo, pero se incluyen en los costos a medida que crezca el negocio.
- La labor comercial actualmente es efectuada por MCP, y sus costos se incluyen en años posteriores a medida que crezca el negocio. Es a esta labor comercial a la que realmente se le da mayor importancia en el

crecimiento de las ventas y en la inclusión de nuevos clientes, mientras que al posicionamiento en redes y publicidad tiene como objetivo principal posicionar la marca y dar conocer el negocio.

Gastos administrativos: todos estos gastos los consideramos fijos y se tienen identificados los siguientes:

- Honorarios Contador: \$500.000 pesos mensuales, actualmente no se tiene incluido este gasto, pero se incluye más adelante.
- Salario de gerenciamiento: actualmente no se está incluyendo pues se está ejecutando por MCP, pero se incluyen en la medida que crece el negocio.

5.3 Capacidad actual y proyecciones de crecimiento

Actualmente se han producido y vendido durante picos no recurrentes hasta \$4.500.000 diarios representados en la elaboración de diferentes tipos de productos saludables (aproximadamente 180 productos diarios). También puede decirse que se tiene capacidad de producir y vender diariamente en forma no recurrente hasta el doble de la cantidad mencionada anteriormente.

Esta capacidad de producción actual es atendida por el grupo familiar compuesto por tres personas y desde las instalaciones que se han adaptado en las instalaciones familiares.

Ese equipo es el siguiente: Maria Del Carmen Perez – Gerente: Administradora de Empresas, Health Coach y repostería; Rosario Lopez: Cocina; Margaret Perez: Abastecimiento y logística.

Para asegurar el crecimiento futuro se prevé la contratación de personal adicional (una persona para la cocina y otra para la logística) a partir del momento en que se venda recurrentemente más de 700 unidades por mes), y posteriormente en el 2023 se prevé que para expandir la capacidad

de producción se requerirían inversiones en una cocina oculta.

Teniendo en consideración el desempeño del último año y la respuesta que se ha obtenido de las empresas que actualmente se han atendido recurrentemente, es posible establecer el siguiente plan de crecimiento:

Primer semestre 2022: Este año continuará la pandemia, pero se seguirá consolidando la relación con los clientes existentes y se establecerán contactos con posibles nuevos clientes.

Segundo semestre 2022: Se adquirirá un cliente más y se seguirá consolidando la relación con los clientes existentes. Esto permitirá lograr el objetivo alcanzar el suministro de 30-35 productos diarios y de aproximadamente 700 unidades mensuales.

2023-2024: Se triplicarán las ventas continuando fortalecimiento con los clientes antiguos y adquiriendo un cliente más por año.

2025: Continuará el crecimiento de las ventas y se adquiere un nuevo cliente por año.

Con referencia a la capacidad logística se tiene lo siguiente:

Actualmente se cuenta con un vehículo propio para entrega de alimentos en el lugar establecido por el cliente.

Una vez se superen las 700 unidades mensuales, se contratará capacidad logística para cubrir las necesidades logísticas adicionales.

5.4 Cartera, inventario y punto de equilibrio

Respecto a la cartera, a algunos de los clientes se factura a 60 días y otros a 30 días.

En promedio se usa como plazo de cartera 45 días. Referente a la rotación de inventarios, los productos terminados son alimentos perecederos y máximo se entregan de un día para otro. Así que el análisis de rotación de inventario se hará sobre las materias primas como se expuso en la Tabla 6.

Sobre el punto de equilibrio, se relaciona a continuación el dato por año:

Tabla 10. Punto de equilibrio

AÑO	VALOR (MILL)
2021	\$ 34,00
2022	\$ 31,00
2023	\$ 609,00
2024	\$ 644,00
2025	\$ 642,00

Fuente: Elaboración propia

5.5 CAPEX

Básicamente las inversiones efectuadas serian en mobiliario y utensilios de cocina, no se considera inversiones inmobiliarias; adicionalmente, a partir del 2023 se invertirá en un vehículo para entrega de los productos.

Tabla 11. CAPEX

CAPEX	2021	2022	2023	2024	2025
Computadores y equipos de oficina	0	0	\$ 10.000.000	0	0
Estufa, horno y otros equipos de oficina	0	0	\$ 40.000.000	0	0
Muebles de cocina y almacenamiento de materias primas	0	0	\$ 15.000.000	0	0

Vehículo	0	0	\$ 80.000.000	0	0
Total CAPEX x año	0	0	\$ 145.000.000	0	0

Fuente: Elaboración propia

5.6 Cuentas por pagar a proveedores

Como el negocio está iniciando, los proveedores aun no ofrecen la opción de pago a crédito, por lo que todas las compras actuales se pagan de contado.

Se considera que se seguirá pagando de esta forma obteniendo descuentos por pronto pago en la medida que crezca el volumen de compra.

5.7 Decisiones de financiación

En el año 1 y 2 solo habrá requerimientos de capital de trabajo y el apalancamiento será con aportes de capital de los socios. En el 3er año en el cual se tiene previsto la inversión en capex relacionado en el punto 5 de este capítulo, también se apalancará con capital de los socios. No se prevé financiamiento con bancos u otros tipos de financiamiento.

5.8 Flujo de efectivo

Durante los tres primeros años de operación, el negocio genera utilidad operativa y flujo operativo positivos, aunque con constantes requerimientos de aporte de capital de los socios para cubrir el incremento de capital de trabajo y los requerimientos de capex. Apartir del 4to año en adelante el negocio genera utilidad operativa, flujo operativo y flujo de caja libre, crecientes año a año.

Ilustración 39. Proyecciones financieras



14



Fuente: Elaboración propia

Se recomienda ver el Anexo sobre el Plan financiero para mayores detalles.

6. Riesgos y supuestos críticos

La identificación de los riesgos está basada en los siguientes aspectos: Alineación a los objetivos estratégicos del emprendimiento; Partes Interesadas, y sus correspondientes promesas de valor; Análisis de riesgos emergentes; Benchmarking con empresas B2B a nivel nacional.

Los riesgos se encuentran descritos bajo la siguiente taxonomía: Riesgo, Causas, Consecuencias. La valoración obedece a una metodología semi-cualitativa, tomando como referencia información histórica de la industria y prospectiva sobre emprendimiento. Así mismo, las acciones de mitigación han sido formuladas en función de la reducción de la probabilidad y/o impacto sobre cada riesgo.

Ilustración 40. Mapa de riesgos estratégicos (1)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Mapa de riesgos estratégicos (2)

#	RIESGO	CAUSAS	SECUENCIAS	ACCIONES DE MITIGACIÓN
1	Menores Ventas	<ul style="list-style-type: none"> 1. Prolongación trabajo en casa post pandemia (menor requerimiento alimentación de las empresas) 2. Contracción de gastos en algunos clientes 3. Número de clientes limitado 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Menores Ingresos 2. Pérdidas Económicas 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Definición e implementación de estrategia comercial que permita potencializar las ventas (descuentos por volúmen, alianzas estratégicas con otras empresas B2B) 2. Ampliar portafolio de Productos a líneas alternativas como repostería, refrigerios empresariales a domicilio, catering para eventos 3. Ampliar portafolio de Servicios (consultoría y asesorías en producción, sin incluir productos)
2	Afectación a la normalidad del negocio por temas de orden público	<ul style="list-style-type: none"> 1. Entorno socio político 2. Marchas, bloqueos, manifestaciones, protestas por parte de autoridades y civiles 3. Desabastecimiento de insumos 4. Incremento costo materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento a clientes 2. Afectación a la imagen y reputación de la compañía 3. Mayores costos 4. Pérdidas económicas 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Diseño de plan detallado de manejo y control de inventarios de materia prima. 2. Establecimiento de planes de contingencia en almacenamiento y logística de materias primas y productos terminados
3	Afectación a la salud de los consumidores finales	<ul style="list-style-type: none"> 1. Contaminación o alteración de la calidad de materia prima utilizada 2. Uso de materia prima vencida 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Afectación a imagen y reputación de la compañía 2. Pérdidas de clientes 3. Demandas, sanciones. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Control de calidad en proceso de producción, almacenamiento y despacho 2. Entrenamiento y sensibilización al personal sobre manejo de materias primas y productos 3. Control de inventarios, durabilidad de alimentos, perecederos, requerimientos de conservación 4. Implementación programa buenas practicas de manufactura
4	Incidentes y/o accidentes operativos con afectación a personas y/o medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> 1. Errores humanos 2. Condiciones de operación inseguras 3. Desastres naturales 4. Incendio 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Afectación de trabajadores o activos 2. Pérdidas económicas 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Seguro Todo Riesgo Daños Materiales 2. Contratación laboral cumpliendo régimen legal (seguridad social, riesgos laborales) 3. Definición de plan de salud en el trabajo y seguridad industrial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Mapa de riesgos estratégicos (3)

RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IONES DE MITIGACIÓN
Incumplimiento normativo y/o regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento o aplicación inoportuna de cambios en la normatividad y la regulación aplicable al negocio 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Afectación a imagen y reputación de la compañía 2. Multas, sanciones 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo de normatividad y regulación aplicable al negocio a través de un tercero especializado
Incumplimiento en entrega del producto	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada planeación de actividades logísticas 2. Problemas de logística y transporte 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Insatisfacción de clientes 2. Afectación a la imagen y reputación de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Definición de procedimiento sobre la logística de entrega, con plazos razonables 2. Contratación de vehículo alterno en caso de emergencia
Riesgo de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de pago de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pérdidas económicas 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Procedimiento de evaluación financiera de clientes 2. Solicitamiento de garantías para ventas a plazo
Fuga o pérdida de información sensible de la compañía o partes interesadas proveedores, clientes, empleados	<ul style="list-style-type: none"> 1. Ataques cibernéticos 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Afectación a la imagen y reputación de la compañía 2. Sanciones 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Protocolo de seguridad de información
Riesgo de Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> 1. Diferencia entre los plazos de recaudo de cartera de clientes y pago a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de endeudamiento financiero 2. Incremento en gastos 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Revisión y selección de políticas de cobro y de pago alienadas
Riesgos de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> 1. Vincularnos con terceros investigados o involucrados en delitos relacionados con fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo 2. Fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo cometidos por algún miembro de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Afectación a imagen y reputación de la compañía 2. Sanciones 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Procedimiento de consulta en listas restrictivas de contrapartes (clientes, proveedores, socios comerciales, contratistas) 2. Definición de código de ética y conducta que establezca mecanismos de prevención de delitos relacionados con fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo

Fuente: Elaboración propia

7. Consideraciones finales

Maná Healthy Food nació como un emprendimiento familiar cuya principal motivación era ofrecer un producto alimenticio saludable a otros familiares y conocidos, pero que en muy poco tiempo se convirtió en una alternativa de negocio que puede ser sostenible en el largo plazo al suplir una necesidad identificada como lo es la proveeduría de servicios alimenticios saludables a las empresas para sus empleados.

Como se ha demostrado a lo largo de este documento, la competencia directa, dentro del sector al que pertenece al negocio es reducida y eso abre las posibilidades para que el negocio pueda incursionar dentro del mercado, el cual es bastante amplio al ver la cantidad de empresas que tiene Cartagena de Indias que se pueden catalogar como posibles clientes.

Aunado a lo anterior, la proyección financiera del negocio da cuenta que asegurando pocas empresas que contraten los servicios de Maná Healthy Food se puede lograr la sostenibilidad del negocio en el mediano plazo, lo cual es viable teniendo en cuenta que el tamaño del mercado así lo permite.

De esta manera, se presenta en este trabajo el recorrido completo de lo que ha sido Maná Healthy Food desde sus inicios como “Ideas saludables by Marycarmen” hasta convertirse en el modelo negocio que tiene hoy en día, y del cual se proyecta su crecimiento y expansión en la ciudad de Cartagena de Indias, esperando que se convierta en un negocio ejemplar que además de generar las ganancias proyectadas, impacte positivamente en la salud de los colaboradores que reciban el alimento y las jornadas de coaching saludable.

8. Referencias bibliográficas

- Alonso, Raúl. El plan de marketing de tu empresa en una sola página: tan sencillo cómo útil. 6 de julio de 2021.
- Bejarano Roncancio, J., & Díaz Beltrán, M. (2012). Alimentación laboral una estrategia para la promoción de la salud del trabajador. *Revista de la Facultad de Medicina, Universidad Nacional de Colombia*, 60(1), 87-97. doi:2357-3848 0120-0011
- Cámara de Comercio de Cartagena. «Informe CTG en CIFRAS, 2020 #UnNuevoComienzo.» 2020
- Cocinas Ocultas. (19 de febrero de 2021). Obtenido de <https://cocinasocultas.com/blog/7-pasos-para-abrir-un-restaurante-fantasma/>
- El Tiempo. (16 de julio de 2019). El 20 por ciento de la población en Colombia es obesa. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/salud/20-por-ciento-de-la-poblacion-en-colombia-es-obesa-segun-investigacion-del-ministerio-de-salud-388784>.
- Escuela Andaluza de Salud Pública (EASP). «La obesidad como factor de riesgo en personas con COVID-19: posibles mecanismos e implicaciones.» Mayo de 2020.
- Gaitán, I. (11 de marzo de 2021). Portafolio. Recuperado el 09 de agosto de 2021, de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/emprendimiento-femenino-en-colombia-columnista-ignacio-gaitan-549965>
- Institute for Integrative Nutritio. «Circle of Life Exercise.» 2021
- La web de los recursos humanos y el empleo. (noviembre de 2019). Recuperado el octubre de 2021, de Formato de evaluación de desempeño (modelo, formulario y ejemplos): <https://www.rrhh-web.com/modelo-de-evaluacion-de-desempeno-con-plantillas-de-formularios.html>
- Ministerio de Salud. «¿Qué es una alimentación saludable?» 2014.
- Navarro Palencia, Natalia, Kerly Jhoana Ochoa Bedoya, y Maria Paula Robles Amorocho. «Análisis Del

Sector de Alimentos - Proyecto de Emprendimiento.» Editado por Universidad Industrial de Santander. 2020.

OIT, Organización Internacional del Trabajo. En OIT: Presentan estudio sobre alimentación laboral y su relación con el PIB, el consumo y el empleo. 24 de abril de 2015.

OIT, Organización Internacional del Trabajo. Una deficiente alimentación en el trabajo afecta la salud y la productividad Nuevo informe de la OIT. 15 de septiembre de 2005.

OMS, Organización Mundial de la Salud. Obesidad y sobrepeso. 9 de junio de 2021.

OMS. «Enfermedades no transmisibles.» 13 de abril de 2021. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases> (último acceso: enero de 2022).

OPS. (julio de 2021). Organización Panamericana de la Salud. Obtenido de <https://www.paho.org/es/temas/enfermedades-no-transmisibles>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, F. (2014). POR QUÉ LA MALNUTRICIÓN ES IMPORTANTE. Segunda Conferencia Internacional sobre Nutrición.

Sacristán, G. (04 de noviembre de 2016). *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*. Recuperado el 09 de agosto de 2021, de <https://idbinvest.org/es/blog/instituciones-financieras/mujeres-emprendedoras-una-oportunidad-de-inversion-inexplorada>

SECO. «Obesidad y COVID-19: por qué las personas con sobrepeso tienen más riesgo de enfermar gravemente.» Madrid, 2020.

Anexos

Anexo 1. Encuesta para validación de la idea de negocio y mercado

ENCUESTA PARA VALIDACION DE LA IDEA DE NEGOCIO Y MERCADOMANÁ HEALTHY FOOD

Nombre de la empresa:

Persona de contacto:

- ¿Cuántos colaboradores tiene tu empresa actualmente?
- ¿Qué mecanismo usa tu empresa para suministrar alimentos a sus colaboradores?
 - Casino
 - Proveedores externos
 - No suministramos alimentos a los colaboradores
- Dentro de la alimentación diaria, ¿cuál(es) opciones suministra tu empresa a los colaboradores regularmente?
 - Desayunos
 - Snack
 - Almuerzos
 - Cenas
 - Repostería para celebraciones especiales
 - Anchetas o regalos para celebraciones especiales
 - Ninguno de los anteriores
- ¿Con qué frecuencia ofrecen esos alimentos?
- ¿Qué proveedores de alimentos le suministran actualmente el servicio?
- ¿Cómo es el proceso de selección? ¿En qué elementos se basan para escogerlos?
- ¿Cuál es el tipo de contratación?
- ¿Consideras que un programa de alimentación saludable impacta en los resultados

del negocio (disminución de ausentismo por enfermedades, aumento de la productividad, disminución de incapacidades, etc.)?

SI NO

¿Por qué?

¿Tu compañía estaría dispuesta a desarrollar un programa de alimentación saludable para sus colaboradores?

SI NO

¿Por qué?

¿Qué les ha impedido hacerlo?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por implementar un Programa de Alimentación saludable para sus colaboradores?

¿Cuál consideras que es la mejor opción para que tu compañía implemente un programa de alimentación saludable?

- El costo es asumido por la compañía (Se podría asumir un costo por la empresa y otro por los trabajadores)
- Acceso al colaborar por descuento por nómina
- Acceso directo al colaborador en la oficina (esto es si permitirían que yo llevara mis productos y que en ciertas horas del día me dejaran ingresar para venderlos directamente a los empleados)

Anexo 2. Fichas para descripción de los cargos en Mana Healthy Food

I. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Coordinador de Producción
Jefe Inmediato (Cargo)	Gerente General
Personal a Cargo	X
II. DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Propósito del Cargo:	
Administrar el proceso de producción a cargo, a fin de cumplir con los objetivos de MANÁ HEALTHYFOOD y los estándares de calidad necesarios para atender el mercado local.	
Responsabilidades específicas del Cargo:	
1	Planificar y desarrollar la producción en función al cronograma de entregas de productos semanales / mensuales de acuerdo al plan de trabajo operativo
2	Gestionar las adquisiciones de bienes y/o servicios necesarios en la empresa para el desarrollo de los productos con el fin de brindar una atención y entrega oportuna al cliente final
3	Garantizar la preparación de los alimentos cumpliendo con los estándares de calidad y BPM
4	Garantizar el control de conservación y almacenamiento de productos.

5	Asegurar el cumplimiento y/o mejora de los costos primos acordados con la Gerencia, manteniendo los estándares e indicadores de calidad.	
6	<p style="text-align: center;"><u>Responsabilidades Generales:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar cumplimiento a las tareas e instrucciones dadas por su jefe inmediato, así como las impartidas por la empresa o sus representantes de manera verbal, escrita o mediante publicaciones. 2. Cuidar y dar buen uso a las herramientas de trabajo que están bajo su responsabilidad. 3. Dar estricto cumplimiento a todos los procesos y tareas relacionadas con el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. 4. Dar cumplimiento al reglamento interno de trabajo. 	
Resultados esperados en el desempeño del cargo:		Indicador:
1		
2		
3		
III. COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPORTAMENTALES		
Educación		Especificaciones
Bachiller		
Técnico/ Tecnólogo	X	Arte culinario
Profesional		

Postgrado			
Experiencia:			
Mínimo 2 años en cargos similares o actividades relacionados con el cargo, principalmente especializados en comidas saludables.			
Conocimientos específicos del cargo (formación):			
1	Cocina saludable		
2	BPM		
3	Manejo de inventario		
Competencias del cargo			Nivel de Dominio
Ver Modelo de competencias de MANÁ HEALTHYFOOD			
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:	
		2021	

I. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Gerente General
Jefe Inmediato (Cargo)	N/A

Personal a Cargo	<p>Coordinador de Abastecimiento y Logística Coordinador de Producción</p> <p>Asesor Financiero</p>
-------------------------	---

II. DESCRIPCION DE CARGO	
Propósito del Cargo:	
<p>5.1 Dirigir la operación de MANÁ HEALTHY FOOD de acuerdo a sus objetivos estratégicos, asegurando su buen funcionamiento desde los procesos administrativos, presupuestales y de recurso humano, que permita el cumplimiento de las metas establecidas</p>	
Responsabilidades específicas del Cargo:	
1	Garantizar que el funcionamiento de MANÁ HEALTHY FOOD sea eficiente, manteniendo un nivel elevado de productividad, calidad y estándares de servicio al cliente.
2	Diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de mercadeo que permitan captar nuevos clientes y fidelizar clientes actuales, con el objetivo de cumplir las metas de ventas establecidas anualmente.

3	<p>ordinar y controlar los recursos financieros, desde la elaboración de presupuestos, su adecuada distribución y utilización, de acuerdo con las necesidades y los objetivos de la empresa.</p>
4	<p>Garantizar el desarrollo del proceso de Gestión del Talento Humano para contar con personal competente, productivo y motivado en todas las áreas de la empresa.</p>
5	<p>Diseñar los menús de MANÁ HEALTHY FOOD y desarrollo de productos en general, cumpliendo con los estándares de calidad vs costos y garantizar que éstos se cumplan de acuerdo a los servicios ofrecidos.</p>
6	<p>Ejercer la representación legal de la empresa</p>
7	<p style="text-align: center;"><u>Responsabilidades Generales:</u></p> <p>5. Cuidar y dar buen uso a las herramientas de trabajo que están bajo su responsabilidad.</p> <p>6. Dar estricto cumplimiento a todos los procesos y tareas relacionadas con el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>7. Dar cumplimiento al reglamento interno de trabajo.</p>
	<p>Resultados esperados en el desempeño del cargo:</p>
1	<p>Indicador:</p>
2	
3	
<p>III. COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPORTAMENTALES</p>	

Educación		Especificaciones
Bachiller		
Técnico/ Tecnólogo		
Profesional	X	Título profesional en Administración de Empresas, Administración Financiera, Economía, Contaduría Pública, Ingeniería Industrial o profesional en áreas afines
Postgrado	X	Especialista en áreas asociadas al cargo
Experiencia:		
Mínimo 3 años en cargos directivos, liderando procesos y equipos.		
Conocimientos específicos del cargo (formación):		
1	Office	
2	Finanzas y presupuesto	
3	Inglés intermedio	
4	Planeación Estratégica	
5	Servicio al cliente y técnicas de negociación	
Competencias del cargo		Nivel de Dominio
Ver Modelo de competencias de MANÁ HEALTHYFOOD		

Elaborado por: Maria del Carmen Pérez	Aprobado por: Maria del Carmen Pérez	Fecha: 14 de octubre de 2021
--	---	---------------------------------

I. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Coordinador de Abastecimiento y Logística
Jefe Inmediato (Cargo)	Gerente General
Personal a Cargo	NA
II. DESCRIPCION DE CARGO	
Propósito del Cargo:	
5.2 Programar, abastecer, custodiar y controlar los insumos y/o materiales necesarios, para el buen funcionamiento de MANÁ HEALTHY FOOD , garantizando las etapas del proceso de producción, desde la concepción o materialización del producto hasta la entrega y distribución en los diferentes puntos de venta (Clientes)	
Responsabilidades específicas del Cargo:	
1	Realizar la compra de bienes y/o servicios necesarios en la empresa para el desarrollo de los productos con el fin de garantizar la cadena de suministro.
2	Planificar y garantizar la distribución y transporte de los productos con el fin de satisfacer y prever todas las necesidades del negocio en términos de calidad y efectividad en la producción

3	Realizar negociaciones con proveedores, garantizando el equilibrio comercial de precio / calidad de acuerdo a los procedimientos establecidos por la empresa.						
4	Llevar un control del stock de mínimos y máximos de los materiales esenciales con la finalidad de asegurar el abastecimiento de los mismos						
5	Mantener el óptimo estado de las instalaciones, equipos y herramientas de trabajo necesarios, con el fin de brindar una atención adecuada y oportuna al cliente, de acuerdo a los procedimientos internos y coordinación de la Gerencia.						
6	<p style="text-align: center;"><u>Responsabilidades Generales:</u></p> <p>8. Dar cumplimiento a las tareas e instrucciones dadas por su jefe inmediato, así como las impartidas por la empresa o sus representantes de manera verbal, escrita o mediante publicaciones.</p> <p>9. Cuidar y dar buen uso a las herramientas de trabajo que están bajo su responsabilidad.</p> <p>10. Dar estricto cumplimiento a todos los procesos y tareas relacionadas con el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>11. Dar cumplimiento al reglamento interno de trabajo.</p>						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Resultados esperados en el desempeño del cargo:</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Indicador:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="191 1738 264 1814">1</td> <td data-bbox="264 1738 1477 1814"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="191 1814 264 1883">2</td> <td data-bbox="264 1814 1477 1883"></td> </tr> </tbody> </table>	Resultados esperados en el desempeño del cargo:	Indicador:	1		2	
Resultados esperados en el desempeño del cargo:	Indicador:						
1							
2							

3		
III. COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPORTAMENTALES		
Educación		Especificaciones
Bachiller		
Técnico/ Tecnólogo	X	Tecnólogo en logística, producción industrial, administrador o carreras afines
Profesional		
Postgrado		
Experiencia:		
Mínimo 2 años en cargos similares o actividades relacionados con el cargo, principalmente especializados en comidas saludables.		
Conocimientos específicos del cargo (formación):		
1	Office	
2	Atención al cliente y manejo de proveedores	
3	Planificación y coordinación de procesos	
4		
Competencias del cargo		Nivel de Dominio

Ver Modelo de competencias de MANÁ HEALTHYFOOD	
---	--

Elaborado por:		Aprobado por:
Maria del Carmen Pérez	Maria del Carmen Pérez	Fecha: 14 de octubre de 2021

I. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Asesor Financiero
Jefe Inmediato (Cargo)	Gerente General
Personal a Cargo	N/A
II. DESCRIPCION DE CARGO	
Propósito del Cargo:	
5.3 Asesorar el procesamiento y generación de información financiera de acuerdo con la normatividad vigente, asegurando su calidad y oportunidad en la entrega, para la toma de decisiones que permitan el control financiero de MANÁ HEALTHY FOOD	
Responsabilidades específicas del Cargo:	
1	Elaborar un plan financiero anualmente y proponer herramientas y estrategias que permitan aumentar el capital de la empresa.
2	Analizar la situación financiera de la entidad y establecer en conjunto con la Gerencia políticas tendientes a prevenir, mitigar y/o corregir las variaciones que se presenten.

3	Disponer de un control financiero actualizado de acuerdo a lo estipulado por la Gerencia y políticas de MANÁ HEALTHY FOOD que permita brindar información oportuna para la toma de decisiones.
4	Mantenerse al día con las nuevas tendencias de la industria y analizar el mercado para respaldar el asesoramiento financiero
5	Planear y dirigir la elaboración del presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión de la entidad, así como el seguimiento de la ejecución del presupuesto, conforme a las disposiciones legales y procedimientos administrativos y fiscales vigentes.
6	Dirigir, analizar y evaluar los estudios sobre competencia, condiciones económicas, costos y demás necesarios que permitan establecer la estructura y estrategia tarifaria.
7	<p style="text-align: center;">Responsabilidades Generales:</p> <p>12. Cuidar y dar buen uso a las herramientas de trabajo que están bajo su responsabilidad.</p> <p>13. Dar estricto cumplimiento a todos los procesos y tareas relacionadas con el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>14. Dar cumplimiento al reglamento interno de trabajo.</p>
Resultados esperados en el desempeño del cargo:	Indicador:

1		
2		
3		
III. COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPORTAMENTALES		
Educación		Especificaciones
Bachiller		
Técnico/ Tecnólogo		
Profesional		X Profesional en Administración Financiera, de empresas, economía o contables.
Postgrado		X Posgrado en temas afines al cargo
Experiencia:		
Mínimo 3 años en cargos similares.		
Conocimientos específicos del cargo (formación):		
1	Manejo de Excel avanzado	
2	Actualización tributaria	
3	Legislación laboral	
4	Manejo financiero de presupuesto	

Competencias del cargo	Nivel de Dominio
-------------------------------	-------------------------

Ver Modelo de competencias de MANÁ HEALTHYFOOD		
Elaborado por: Juan Diego Mejía	Aprobado por: Maria del Carmen Pérez	Fecha: 14 de octubre de 2021

Anexo 3. Plan Financiero en Excel