

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS AVANZADOS
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA ELABORACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE TORTAS DE BANANO SALUDABLES
EN BARRANQUILLA (COLOMBIA)**

**FEASIBILITY STUDY FOR THE PRODUCTION AND SALE OF
HEALTHY BANANA BREADS IN BARRANQUILLA
(COLOMBIA)**

TRABAJO FIN DE MÁSTER



María Andrea Márquez Peláez. Octubre de 2023



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS AVANZADOS EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
CURSO ACADÉMICO [2022-2023]**

TÍTULO:

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
TORTAS DE BANANO SALUDABLES EN BARRANQUILLA (COLOMBIA)**

**FEASIBILITY STUDY FOR THE PRODUCTION AND SALE OF HEALTHY BANANA
BREADS IN BARRANQUILLA (COLOMBIA)**

AUTOR/A:

MARÍA ANDREA MÁRQUEZ PELÁEZ

TUTORA:

DRA D^a MARÍA DEL MAR GONZÁLEZ ZAMORA

LÍNEA DE TRABAJO:

DIRECCIÓN DE OPERACIONES, FINANZAS, EMPRENDIMIENTO

RESUMEN:

En este Trabajo Fin de Máster se desarrolla un estudio de viabilidad para un negocio de postres saludables en la ciudad de Barranquilla, Colombia. Para ello, se comienza con un análisis del sector al que pertenece la empresa, así como de su competencia, siguiendo con el desarrollo del modelo de negocio por medio del modelo Canva. Con base en esta información, se procede a desarrollar las estrategias de Operaciones y *Marketing* para definir las acciones de la empresa. Finalmente, se realiza un análisis de viabilidad económica y financiera para determinar si el negocio es o no rentable.

PALABRAS CLAVE:

Estudio de viabilidad; Plan financiero; Estrategia de Operaciones; Estrategia de *Marketing*; Postres saludables.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	IX
CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES INICIALES.....	11
1.1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO.....	11
1.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	11
1.3.1. Objetivo general.....	11
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
1.4. METODOLOGÍA.....	12
1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	13
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPETENCIA.....	15
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	15
2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	16
CAPÍTULO 3. LA EMPRESA.....	19
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	19
3.2. MODELO CANVAS.....	19
CAPÍTULO 4. OBJETIVOS Y DECISIONES ESTRATÉGICAS DE OPERACIONES Y DE <i>MARKETING</i>	23
4.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	23
4.1.1. Objetivos estratégicos de Operaciones.....	23
4.1.2. Estrategia de producto.....	24
4.1.3. Estrategia de proceso.....	25
4.1.4. Estrategia de localización.....	26
4.1.5. Estrategia de capacidad.....	27
4.1.6. Estrategia de calidad.....	30
4.1.7. Estrategia de recursos humanos.....	32
4.1.8. Estrategia de aprovisionamiento.....	33
4.1.9. Estrategia de distribución.....	34
4.1.10. Desarrollos futuros.....	35
4.2. ESTRATEGIA DE <i>MARKETING</i>	35
4.2.1. Objetivos de <i>Marketing</i>	36
4.2.2. Estrategia de Precios.....	36
4.2.3. Estrategia de Comunicación.....	38
4.2.4. Estrategia de captación y fidelización.....	38
CAPÍTULO 5. PLAN FINANCIERO.....	41
5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS.....	41
5.2. INVERSIÓN INICIAL.....	41
5.3. PRESUPUESTO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	43
5.3.1. Resumen de costos y gastos.....	43

5.3.2. Resumen de ingresos	47
5.4. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	47
5.5. INFORME DE INGRESOS Y GASTOS.....	49
5.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO.....	50
5.6.1. Flujo de caja Financiero	50
5.6.2. Valoración del proyecto.....	50
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	53

ANEXOS

Anexo 1	57
Anexo 2	58
Anexo 3	60
Anexo 4	61

Relación de Figuras

Figura 3.1. Lienzo del modelo Canvas de Banuksnacks.	21
Figura 4.1. Esquema del proceso de producción de Banuksnacks.	25
Figura 4.2. Organigrama de la empresa.....	32
Figura 4.3. Logo Banuksnacks.....	35

Relación de Tablas

Tabla 2.1. Principales competidores de Banuksnacks, en Colombia.....	18
Tabla 4.1. Días laborables por mes y horas reales de trabajo.....	28
Tabla 4.2. Tiempo productivo por año (para un cocinero).	28
Tabla 4.3. Tiempo de producción para la torta grande.	29
Tabla 4.4. Tiempo de producción para la torta mini.	29
Tabla 4.5. Tiempo de producción para la porción.	29
Tabla 4.6. Tiempos de producción de cada torta en minutos y horas.....	29
Tabla 4.7. Combinación de productos.....	30
Tabla 4.8. Producción anual por cada presentación del producto.	30
Tabla 4.9. Precios Banuksnacks.	37
Tabla 4.10. Matriz comparativa sobre los precios de Banuksnacks con respecto a los precios de la competencia.	37
Tabla 5.1. Inversión inicial de Banuksnacks.....	42
Tabla 5.2. Inversión en utensilios de repostería.	42
Tabla 5.3. Saldo mínimo en caja.....	43
Tabla 5.4. Costos y gastos fijos.	43
Tabla 5.5. Costos fijos de producción.	44
Tabla 5.6. Gastos de administración y ventas.....	45
Tabla 5.7. Costo total de materia prima.	46
Tabla 5.8. Salario del cocinero en el año 2023.	46
Tabla 5.9. Costos variables.....	47
Tabla 5.10. Precios de venta para los siguientes 5 años.	47
Tabla 5.11. Ingreso proyectado para los siguientes 5 años.....	47
Tabla 5.12. Estructura de financiamiento.	48
Tabla 5.13. Características del préstamo.....	48
Tabla 5.14. Cronograma de pagos.....	48
Tabla 5.15. Informe de ingresos y gastos de Banuksnacks.....	49
Tabla 5.16. Flujo de caja financiero.	50

AGRADECIMIENTOS

A mis padres,

Agradezco su apoyo incondicional en todo momento. Gracias por ayudarme a cumplir mis sueños, y por apoyarme y creer en mí. Siempre me han impulsado a dar lo mejor de mí y a esforzarme para convertirme en una excelente persona y profesional.

A mi tutora, María del Mar González,

Quiero agradecerle por guiarme en la elaboración de este trabajo. Gracias por su apoyo y paciencia durante todo el proceso, y gracias por siempre estar dispuesta a ayudarme cuando lo necesité.

A la Universidad de Sevilla,

Agradezco por brindarme todo el conocimiento impartido a lo largo de mi formación académica.

CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES INICIALES

1.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo recoge: la justificación del tema elegido, donde se exponen las razones para desarrollar el trabajo; los objetivos del trabajo, que incluyen el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales guiarán el desarrollo del trabajo; la metodología del trabajo, donde se indicará los pasos a seguir para conseguir los objetivos; y la estructura del trabajo, donde se indicará la distribución de cada capítulo y lo que contendrá cada uno.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

En un mundo donde la conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable está en constante crecimiento, surge la necesidad de ofrecer opciones que se ajusten a ese estilo de vida. Sobre la base de esto, en 2020, la autora de este trabajo puso en marcha un negocio de postres saludables llamado Banuksnacks. Banuksnacks nació en Barranquilla (Colombia), en tiempos de retos y obstáculos debido a la pandemia, materializando la pasión por comer sano a través de tortas saludables que benefician al consumidor. El banano fue la fruta que inspiró el nombre Banuk, siendo el ingrediente estrella de su producto: la torta de banano. Este negocio lo conformaba la autora junto a su hermano, y una persona que se encargaba de la limpieza. Este emprendimiento duró seis meses y se gestionó de manera informal, no contando, entre otros aspectos, con el personal suficiente para sus actividades, así como tampoco con estrategias específicas para las actividades futuras del negocio.

El tema elegido para el presente trabajo surge ya que la autora decide retomar la idea de ese negocio, por medio de un estudio de viabilidad del mismo que en su momento no se realizó. Se pretende realizar este estudio basándose en conocimientos adquiridos en el Máster, así como en otras fuentes de información. Dentro de los contenidos del Máster, se encuentran varias asignaturas cuyos contenidos han sido de gran relevancia para desarrollar el trabajo, como lo son Emprendimiento de negocios, Dirección estratégica de las operaciones, Gestión de la cadena de suministro y Búsqueda de financiación.

1.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.3.1. Objetivo general

Teniendo en cuenta lo anteriormente comentado, el objetivo general de este trabajo es realizar un estudio de viabilidad del negocio Banuksnacks.

1.3.2. Objetivos específicos

Conseguir el objetivo general antes descrito supone alcanzar los objetivos específicos que se detallan a continuación:

1. Analizar el sector al que pertenece la empresa y su competencia.
2. Desarrollar el modelo de negocio para Banuksnacks.
3. Desarrollar la estrategia de Operaciones y la estrategia de *Marketing* para definir las acciones futuras de la empresa.
4. Realizar un análisis de viabilidad económica y financiera para determinar la rentabilidad del negocio.

1.4. METODOLOGÍA

Un plan o estudio de viabilidad es una herramienta cuyo objetivo es exponer y explicar un posible negocio, por medio del análisis de sus diferentes partes, para determinar si es viable económica y financieramente (Labatut, 2019). Las diferentes partes del plan de viabilidad las configuran los objetivos específicos definidos en el apartado anterior. A continuación, se indica la metodología seguida para alcanzar cada uno de dichos objetivos.

El estudio de viabilidad comienza con el análisis del sector donde operará la empresa. A este respecto, se estudiará el sector y sus características, así como también la competencia presente en la ciudad de Barranquilla (objetivo específico 1), lo que permitirá entender el entorno en el que se desenvolverá la empresa para identificar oportunidades y desafíos que lo lleven en dirección a su éxito. Para desarrollar el análisis del sector, se tomará como base la "Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial" (EMMET), proporcionada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia. La EMMET "mide la evolución mensual del sector manufacturero del país a través de las variables de producción, ventas, empleo, sueldos y horas trabajadas" (DANE, 2023a), proporcionando así la información de evolución de las principales variables económicas del sector fabril colombiano en el corto plazo. Para cubrir el análisis de la competencia, se hará uso de las redes sociales y de la página web de los competidores, lo que permitirá, fundamentalmente, estudiar los productos que ofrece cada competidor y los precios de los mismos.

Para desarrollar el modelo de negocio para Banuksnacks (objetivo específico 2), se empleará el modelo CANVAS, una herramienta generada para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o de los ya existentes. Esta herramienta permitirá establecer las bases sólidas del negocio, alineando todos los aspectos necesarios para su funcionamiento eficiente. Como se verá en el capítulo 3, consta de 9 segmentos que hay que definir: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Para desarrollar las estrategias de Operaciones y *Marketing* (objetivo específico 3), se tomará en consideración el análisis del sector y de la competencia, así como los aspectos clave que configuran el modelo de negocio. Esto permitirá fijar los objetivos estratégicos prioritarios tanto del área de Operaciones como de *Marketing*, y definir las actuaciones estratégicas dentro de cada uno de los principales ámbitos decisionales de las dos áreas empresariales antes indicadas. De esta forma, en lo que compete al área de Operaciones, se definirán las principales estrategias en los ámbitos de producto, proceso, localización, capacidad, calidad, recursos humanos, aprovisionamiento y distribución. Con respecto al área de *Marketing* se desarrollarán las estrategias de precio, de comunicación y de captación y fidelización.

Finalmente, tomando en consideración el resultado de los objetivos específicos anteriores, se va a desarrollar el plan financiero analizando la viabilidad económica y financiera del negocio para determinar la rentabilidad del mismo (objetivo específico 4), lo cual proporcionará una visión clara sobre la sostenibilidad y el potencial de crecimiento de Banuksnacks en el mercado de postres saludables en Barranquilla. Dentro del plan financiero se establecerán los objetivos estratégicos financieros, la inversión inicial, el presupuesto económico y financiero, la estructura de financiamiento, el informe de ingresos y gastos y la evaluación económica y financiera del proyecto. Para desarrollar esta parte del trabajo, la autora del trabajo contará con ayuda de un experto en contabilidad.

Como apoyo transversal al desarrollo del trabajo, se emplearán diferentes fuentes de información como libros, revistas académicas y páginas web de organismos colombianos, que serán citadas en el texto y recogidas en el apartado de la Bibliografía. Así mismo, también ha sido relevante el conocimiento de la autora sobre la empresa y

lo aprendido en el Máster, tal como se ha mencionado en la justificación del tema elegido.

1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se ha estructurado en 6 capítulos:

El capítulo 1, como se ha visto hasta aquí, recoge una justificación del tema elegido, los objetivos del trabajo y la metodología seguida para alcanzar dichos objetivos.

El capítulo 2 se dedica a realizar un análisis del sector en el que se encuentra la empresa y el análisis de su competencia.

El capítulo 3 se dedica a describir la empresa y a definir su modelo de negocio.

El capítulo 4 se dedica a definir la estrategia de Operaciones, así como la estrategia de *Marketing*.

El capítulo 5 se dedica a desarrollar el plan financiero, donde se analiza la viabilidad económica y financiera del negocio.

En el capítulo 6 se recogen las conclusiones del trabajo.

Finalmente, se muestran las referencias bibliográficas utilizadas y se aportan los Anexos al trabajo.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPETENCIA

Este capítulo consta de dos apartados: el apartado 2.1, dedicado al análisis del sector donde se encuentra la empresa y el apartado 2.2, dedicado al análisis de la competencia de la empresa.

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

Es necesario definir el sector en el cual se encuentra Banuksnacks para realizar un correcto análisis de este. Se recuerda que la empresa se va a centrar en la fabricación de postres saludables, transformando materias primas en productos terminados, por lo que pertenece al sector de la manufactura, específicamente, a la industria de la panadería y la pastelería. Sin definir aún el mercado concreto al que se dirigirá, este negocio se desarrollará en Colombia, por lo que, a continuación, se hace mención a aspectos del sector dentro de la realidad colombiana.

El sector de la manufactura hace parte de las actividades económicas del país, y está compuesto por 39 subdivisiones industriales. Según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET)¹, el comportamiento económico del sector industrial, en diciembre de 2022 frente a diciembre de 2021, presentó un aumento de 0,5% de la producción real, un aumento de 0,8% de las ventas reales y un aumento de 2,3% del personal ocupado.

De las 39 actividades industriales representadas por la encuesta, el negocio objeto de este trabajo estaría incluido en la actividad de *Elaboración de productos de panadería*.

Durante el año 2020, la industria panificadora de Colombia demostró una capacidad de recuperación excepcional, ya que logró aumentar su producción y ventas, y mantener un buen rendimiento en cuanto a la disminución de las importaciones y el aumento de las exportaciones. Sin embargo, en el año 2021, la industria se enfrentó a nuevos desafíos debido a los cambios en los hábitos de consumo que han surgido como resultado de la reactivación económica en el país. En este sentido, las preferencias de consumo de los hogares han evolucionado hacia productos más saludables y sostenibles, lo que ha llevado a algunas empresas a explorar nuevas líneas de negocio (Sectorial, 2021).

Según Vélez (2018), en la última década, la industria panificadora en Colombia ha ido adaptando gradualmente su oferta de productos en respuesta a las preocupaciones de los consumidores en torno a la salud, el peso y la alimentación consciente. De hecho, los consumidores se han convertido en una fuente clave para la creación de nuevos productos. Por lo tanto, convertir esas preocupaciones en productos que satisfagan una necesidad constante del mercado parece ser la estrategia más utilizada en la industria panificadora.

De acuerdo con expertos en el sector, la innovación en productos se ha centrado en granos enteros, reducción de azúcar y la elaboración artesanal con ingredientes frescos. Además, la forma en que estos productos son comercializados también ha cambiado, con una mayor oferta a través de tiendas especializadas en productos saludables y servicios de entrega (Vélez, 2018).

¹ DANE. (2023b). "Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial Diciembre 2022". Accesible desde: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/emmet/bol_emmet_diciembre_2022.pdf

Vélez (2018), igualmente, señala que reconocer estos cambios en la industria panificadora no solo implica comprender su crecimiento constante, sino también su especialización en productos diferenciados que ofrecen una experiencia de consumo única y crean un mayor valor para el consumidor.

Por otra parte, dentro de las tendencias en pastelería para 2023 se destacan (Brahman, 2023):

- La tendencia del "home baking" u horneado casero: se ha vuelto muy popular después de la pandemia, debido al interés de los consumidores por la gastronomía y la búsqueda de asesoramiento en la elaboración de recetas tanto tradicionales como modernas en el hogar.
- Pastelería y repostería más natural: se observa un aumento en la demanda de este tipo de pastelería debido a una mayor conciencia de los consumidores sobre el impacto de los alimentos en su salud y bienestar. Los consumidores buscan opciones más saludables y nutritivas que no contengan aditivos, conservantes, colorantes o sabores artificiales.
- El formato mini: ha ganado popularidad y se ha convertido en una tendencia en auge en el campo de la pastelería y repostería ya que permite saborear una amplia gama de sabores y creaciones. Este formato resulta ideal para personas que desean saciar su antojo en cualquier momento del día y para eventos donde se busca ofrecer una variedad de postres en lugar de uno solo.

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el mercado de postres saludables en Colombia, hay una gran variedad de empresas que elaboran todo tipo de postres. Estos competidores elaboran sus productos con ingredientes naturales y utilizan diferentes sustitutos para reemplazar el azúcar.

Sin embargo, como inicialmente la empresa venderá solo tortas de banano, la competencia directa de Banuksnacks se reduce a las empresas que se especializan en la elaboración y venta de tortas de banano saludables. Teniendo esto en cuenta, se han seleccionado los competidores que aparecen en la primera columna de la Tabla 2.1. Así, se seleccionaron competidores que venden únicamente torta de banano (Banana bread) o que, si venden más productos aparte de la torta de banano, este es su producto estrella o principal (Sayfit y Monkey). También se seleccionaron competidores que venden más productos, aparte de la torta de banano, y esta torta no es su producto principal, pero sus productos de pastelería son referentes en la ciudad de Barranquilla y se venden mucho (Snackfitme). Cuando la autora de este trabajo llevó a cabo el negocio en 2020, tuvo en cuenta a estos competidores para guiarse de ciertos aspectos como el precio, presentación de las tortas, entre otros, para implementarlos en el negocio.

Como se ha indicado en el apartado de metodología, para obtener la información de los competidores, se ha hecho uso de las redes sociales y de las páginas web de estos. En concreto, para los competidores Monkey y Sayfit, se utilizó la página de Instagram de cada uno, y para los competidores Banana bread y Snackfitme, se utilizó la página web de cada uno. Se eligieron estas redes sociales ya que son las plataformas donde los competidores disponen de la mayor y más detallada información de sus negocios. Los competidores muestran los diferentes productos que ofrecen y los precios de estos. También, detallan los ingredientes que componen cada producto. Además, indican los distintos canales de venta disponibles para que los clientes hagan sus compras.

Esta información nos ha permitido realizar la matriz comparativa recogida en la Tabla 2.1. Como puede verse, para cada competidor se hace una breve mención a cada una de las empresas, a los productos que pueden ser competidores del que se pretende desarrollar en Banuksnacks, de los precios ofrecidos (a fecha de enero de 2023) y de los canales de venta que emplean.

Estudio de viabilidad para la elaboración y comercialización de tortas de banano saludables en Barranquilla (Colombia)

EMPRESA	SOBRE LA MARCA	PRODUCTO COMPETIDOR	PRECIO	CANALES DE VENTA
Monkey	Empresa que ofrece productos saludables como torta de banano, parfait, muffins, yogurts, entre otros. Está ubicada en Barranquilla, Colombia.	Torta de banano. Presentaciones: • Porción • Entera	Porción: \$3.500 Entera: \$17.000	Venta directa por WhatsApp e Instagram Rappi (plataforma de domicilios) Supermercados Tiendas y mercados saludables.
Sayfit	Empresa que ofrece diferentes postres saludables como torta de banano (de diferentes sabores), galletas, helados, entre otros. Está ubicada en Barranquilla, Colombia.	Torta de banano sabor natural. Torta de banano con bocadillo (sin azúcar). Torta de banano con arequipe (sin azúcar). Torta de banano y cacao, con trozos de chocolate (sin azúcar). Presentaciones: • Mini • Grande	• Sabor natural Mini: \$5.500 Grande: \$17.000 • Con bocadillo Mini: \$7.000 Grande: \$22.000 • Con arequipe Mini: \$8.000 Grande: \$24.000 • Cacao y trozos de chocolate Mini: \$7.000 Grande: \$22.000	Venta directa por WhatsApp e Instagram Rappi (plataforma de domicilios).
Banana bread	Empresa que vende tortas de banano de diferentes sabores y en diferentes versiones: tradicional, saludable, vegana, entre otras. Está ubicada en Bogotá, Colombia.	Torta de banano saludable (sin azúcar). Torta de banano vegana. Torta de banano almendras. Torta de banano avena y chips de chocolate. Presentaciones: • Porción • Mini • Grande	• Saludable Porción: \$8.500 Mini: \$23.000 Grande: \$42.900 • Vegana Porción: \$8.500 Mini: \$28.000 Grande: \$46.900 • Almendras Porción: \$9.500 Mini: \$32.500 Grande: \$61.000 • Avena y chips de chocolate Porción: \$8.000 Mini: \$22.000 Grande: \$39.900	Venta directa por WhatsApp e Instagram Punto de venta físico Rappi (plataforma de domicilios).

EMPRESA	SOBRE LA MARCA	PRODUCTO COMPETIDOR	PRECIO	CANALES DE VENTA
Snack Fit Me	Restaurante y mercado saludable ubicado en Barranquilla, Bogotá y Cartagena (Colombia). Cuentan con una amplia variedad de productos entre los cuales se encuentra la torta de banano, que es muy apetecida dentro de sus productos de repostería.	Torta de banano vegana. Presentaciones: • Porción • Entera	Porción \$6.800 Entera \$45.500	Venta directa por su página web, Punto físico, Rappi (plataforma de domicilios).

Tabla 2.1. Principales competidores de Banuksnacks, en Colombia.

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes: Sayfit. [sayfit_]. (2023), Banana bread. (2023), Snack Fit Me. (2023), y Monkey Baked Oat. [monkey.col]. (2023).

Como se puede observar en la Tabla 2.1, todos los competidores ofrecen la torta de banano sabor natural. Solo los competidores Sayfit y Banana bread ofrecen diferentes sabores y versiones de la torta, aparte del sabor natural, sin dejar de lado sus ingredientes naturales.

En cuanto a las presentaciones del producto, los competidores buscan cubrir las diferentes necesidades de sus clientes con la variedad de tamaños ofrecidos. De esta forma, todos los competidores tienen en común la presentación grande o entera y, según el competidor, ofrecen las presentaciones porción o mini.

Con respecto a los precios, estos valores varían según el competidor y el sabor de la torta. Para la torta de banano sabor natural, el precio de la porción oscila entre \$3.500 y \$8.500, el precio de la presentación mini oscila entre \$5.500 y \$23.000 y el precio de la presentación grande o entera oscila entre \$17.000 y \$45.500. Por otra parte, para las diferentes variaciones de la torta de banano, el precio de la porción oscila entre \$8.000 y \$9.500, el precio de la presentación mini oscila entre \$7.000 y \$32.500 y el precio de la presentación grande o entera oscila entre \$22.000 y \$61.000.

Con relación a los canales de venta, los competidores emplean diversos canales de venta, lo que permite que el consumidor acceda a sus productos fácilmente. De esta forma, todos los competidores tienen venta directa, ya sea por WhatsApp e Instagram o su página web, y también cuentan con la plataforma de domicilios Rappi. Aparte de los canales mencionados anteriormente, los competidores Banana bread y Snack Fit Me cuentan con punto físico para la venta de sus productos y el competidor Monkey comercializa sus productos en supermercados y tiendas o mercados saludables.

CAPÍTULO 3. LA EMPRESA

Este capítulo consta de dos apartados: el apartado 3.1, dedicado a la descripción de la empresa y el apartado 3.2, dedicado al desarrollo del modelo de negocio de la empresa, empleando el modelo Canvas.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La actividad principal de Banuksnacks será la producción y venta de postres saludables. La empresa ofrecerá la torta de banano saludable en 3 presentaciones diferentes: porción, mini y grande. Las tortas serán a base de harina de avena y endulzadas con estevia. También estarán libres de productos lácteos. El producto estrella de la marca será la torta de banano, ya que fue el primer producto en venderse cuando el negocio se llevó a cabo en 2020. Como se verá más adelante, entre los planes futuros de la empresa, se encuentra la idea de desarrollar variaciones de la torta de banano original.

La empresa tiene planeado la apertura de una cocina oculta² donde llevaría a cabo la producción de los postres saludables. Así mismo, contaría con un repartidor propio para enviar los pedidos hechos por los clientes, por medio de los canales directos. También se ofrecería la opción de que los clientes puedan recoger sus pedidos en la cocina oculta.

3.2. MODELO CANVAS

Para elaborar este apartado, se ha tenido en cuenta el análisis del sector (apartado 2.1) donde se encuentra la empresa. Tal como se vio en dicho apartado, dentro de las tendencias del sector, se encuentra la preferencia por productos más saludables y sostenibles, debido a una mayor conciencia de los consumidores, el interés por el formato mini ya que permite degustar una gran variedad de sabores y la inclinación hacia el "home baking" u horneado casero, impulsada por el interés de los consumidores por la gastronomía (Vélez, 2018).

Así mismo, tal como se ha indicado en la metodología, para desarrollar el modelo de negocios de Banuksnacks, se empleará el modelo CANVAS. Este consta de 9 segmentos que se detallan a continuación:

- Segmentos de mercado: se refieren a los diferentes grupos de personas a los que se dirige una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Banuksnacks está dirigido a personas que llevan un estilo de vida saludable. Aquellas personas que se preocupan por incluir alimentos saludables dentro de sus hábitos alimenticios. Son personas conscientes de su alimentación y los alimentos que consumen con regularidad.

- Propuesta de valor: es el conjunto de bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un segmento de mercado específico (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los productos que ofrece Banuksnacks se caracterizan por tener ingredientes naturales y ser libres de conservantes. Las tortas son endulzadas con estevia, sustituyendo el azúcar por una alternativa natural. Así mismo, las tortas no llevan ningún producto lácteo, lo cual las hace aptas para personas intolerantes a la lactosa. Estas

² Instalación construida para preparar y despachar comida específicamente para entrega a domicilio (Forbes, 2021)

características hacen atractivo el producto para personas que buscan reducir su consumo de azúcar y grasas saturadas. La ventaja competitiva de estas tortas es que son una opción saludable y apta para diferentes necesidades alimentarias.

- Canales: es el medio por el cual una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para ofrecerles su propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

El canal de venta principal de Banuksnacks será la venta directa por WhatsApp y su página de Instagram. La red social Instagram será su canal de comunicación oficial.

- Relaciones con clientes: hace referencia a los diferentes tipos de relaciones que determina una empresa con segmentos de mercado específicos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Banuksnacks pretende relacionarse con sus clientes por medio de la captación y fidelización de los mismos. En la captación, surgirá el primer contacto con el cliente potencial para comunicar la propuesta de valor de la empresa. En esta etapa, la idea es contactar a clientes potenciales, previamente reunidos en una base de datos, y ofrecerles el producto hasta lograr la venta. Esto se explicará con detalle en el apartado de la estrategia de *Marketing* (apartado 4.2).

Una vez ese cliente potencial se convierta en un cliente real, se dará paso a la fidelización, donde se deben implementar estrategias para retener al cliente. Estas estrategias se traducirán en acciones (como pueden ser la comunicación de diferentes promociones y los descuentos que ofrece la empresa al cliente), que tendrán como fin fomentar la fidelización del cliente y promover compras futuras. Estas estrategias se explicarán con detalle en el apartado de la estrategia de *Marketing* (apartado 4.2).

- Fuentes de ingresos: se refiere a las diferentes formas que tiene una empresa de generar ganancias en los distintos segmentos de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2011).

La fuente principal de ingresos de Banuksnacks es la venta de postres saludables. Los precios de los productos están basados en las características del producto como su sabor y su presentación. El cobro de los productos se hace en el mismo momento que el cliente realiza la compra.

- Recursos clave: se refiere a los activos necesarios para que un modelo de negocio funcione (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Banuksnacks contará con recursos clave físicos y humanos. Dentro de los recursos físicos se encuentra una cocina oculta, equipada, entre otros enseres, con un horno industrial y utensilios de repostería. Se tiene previsto que los pedidos hechos por los canales directos se elaboren en la cocina oculta, para luego ser distribuidos por el repartidor de la empresa. El uso del horno industrial permitirá la elaboración de una mayor cantidad de productos y en menor tiempo que un horno convencional.

Por otro lado, los recursos humanos comprenderían el personal encargado de la producción de los postres, el repartidor y el personal que se encargará de la gestión y de las tareas administrativas.

- Actividades clave: se refiere a las acciones más importantes que debe llevar a cabo una empresa para que su modelo de negocio funcione (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Las actividades clave de Banuksnacks están directamente relacionadas con la producción de los postres. Por una parte, se encuentra la actividad previa a la producción, que sería el abastecimiento de las materias primas necesarias para la elaboración de los postres. Seguido a esto, estaría la actividad de producción de los postres para más adelante pasar a su distribución y venta.

- Asociaciones clave: hace referencia a la red de empresas (proveedores y socios) que puedan contribuir al modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Dentro de las asociaciones clave de Banuksnacks se encuentra principalmente el vínculo cliente-proveedor. Este vínculo es clave para garantizar la compra periódica de materias primas y la entrega puntual de estas. Así mismo, se encuentra la relación con el repartidor, que se encargaría de transportar los pedidos hechos por los canales directos.

- Estructura de costes: hace referencia a los costos que una empresa debe afrontar para poner en marcha su modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los costos en los que incurrirá Banuksnacks para desarrollar el negocio comprenden los costos de constitución de la empresa, el alquiler de la cocina oculta, la compra del horno industrial y los utensilios de repostería, y las materias primas necesarias para la producción y venta de los postres, que incluyen los ingredientes de las tortas y los materiales del empaquetado de las mismas. También se debe tener en cuenta el costo relacionado con el transporte de los pedidos realizados por los canales directos. Por otro lado, también se debe considerar el costo fijo de los salarios del personal.

A continuación, se presenta el lienzo del modelo Canvas de Banuksnacks, en la Figura 3.1.

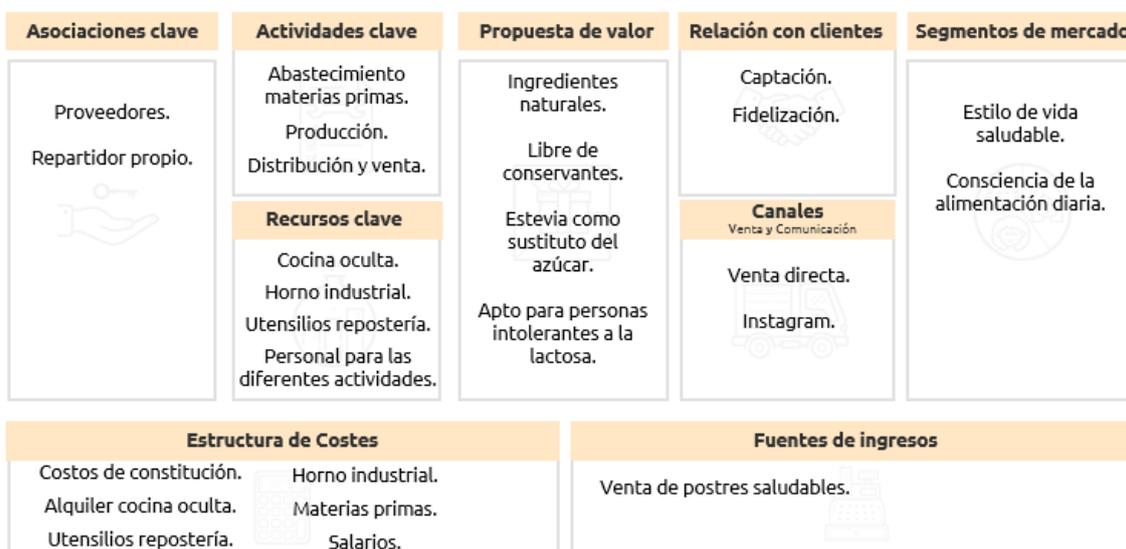


Figura 3.1. Lienzo del modelo Canvas de Banuksnacks.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. OBJETIVOS Y DECISIONES ESTRATÉGICAS DE OPERACIONES Y DE *MARKETING*

Este capítulo consta de dos apartados: el apartado 4.1., dedicado a la estrategia de Operaciones, donde se establecerán los objetivos estratégicos y las diferentes estrategias de Operaciones, así como los desarrollos futuros de la empresa a este respecto; y el apartado 4.2, dedicado a la estrategia de *Marketing*, donde se establecerán los objetivos y las diferentes estrategias de esta área de la empresa.

4.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de Operaciones representa un plan a largo plazo que una organización elabora con el fin de determinar las medidas necesarias para lograr las metas y objetivos establecidos, permitiendo así la toma de decisiones relativas al diseño, la planificación y la gestión de los procesos de la empresa para satisfacer la demanda del mercado en cuanto a cumplir con los objetivos planteados (Caja Corral, 2019).

Teniendo esto en cuenta, a continuación, se describen los objetivos estratégicos de Banuksnacks y, posteriormente, se abordarán las estrategias por cada uno de los siguientes ámbitos decisionales de la Dirección de Operaciones: producto, proceso, localización, capacidad, calidad, recursos humanos, aprovisionamiento y distribución.

4.1.1. Objetivos estratégicos de Operaciones

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos de Operaciones de Banuksnacks. Estos se han organizado según orden de prioridad:

- Mejora de la calidad del producto: es fundamental asegurarse de que las tortas de banano cumplan con las expectativas del cliente en términos de sabor, textura y apariencia. Esto implica, entre otras cuestiones, contar con una adecuada materia prima, realizar un buen *diseño* de la torta a fabricar y tener un control riguroso de calidad en todas las etapas del proceso de producción. Tampoco hay que olvidarse de la distribución, de forma que debe garantizar que el producto llegue al cliente en buen estado.
- Cumplimiento en las entregas: es esencial que la empresa mantenga un inventario adecuado para que pueda satisfacer la demanda del cliente de manera oportuna sin incurrir en costos excesivos. La empresa debe monitorear el nivel de inventario para garantizar que tenga suficientes materias primas y productos terminados para satisfacer la demanda de pedidos. Así mismo, se debe *maximizar* la eficiencia del proceso de producción, lo cual implica identificar y eliminar cuellos de botella³ en el proceso para aumentar la velocidad y la calidad del mismo. También puede involucrar la automatización de ciertas tareas para aumentar la eficiencia. Por otra parte, la empresa debe tener una planificación clara de las entregas de pedidos para que estas puedan ser oportunas y satisfactorias para sus clientes.
- Reducción del coste: es importante optimizar los procesos de producción para disminuir los costos de materia prima y mano de obra, reduciendo el desperdicio de materia prima, sin comprometer la calidad de los productos finales. Además, la empresa debe contar con un inventario adecuado de materias primas y productos terminados para poder atender las necesidades de los clientes, sin incurrir en

³ Son puntos de congestión en el flujo de trabajo de un proyecto, que causan retrasos en el mismo (Cruelles, 2012)

gastos innecesarios. Por otra parte, debe haber una organización adecuada en la distribución de los pedidos para minimizar su coste.

- **Flexibilidad:** la empresa debe ser capaz de adaptarse a los cambios en las preferencias del cliente o las condiciones del mercado. Para mantener su relevancia y competitividad, la empresa debe estar siempre buscando formas de mejorar sus productos y procesos, así como también formas de innovar. Esto puede implicar el desarrollo de nuevos sabores o ingredientes y la creación de procesos de producción más eficientes y efectivos.

4.1.2. Estrategia de producto

Para la estrategia de producto, se ha tenido en cuenta lo que indica Vélez (2018) sobre cómo la innovación en productos de panadería y pastelería se ha centrado en la elaboración artesanal con ingredientes frescos y la reducción de azúcar.

Por lo anterior, la estrategia de producto de Banuinsnacks se basa en el uso de ingredientes naturales y saludables para la elaboración de las tortas de banano. Los ingredientes de las tortas de banano son los siguientes: banano, harina de avena, huevos, estevia y aceite de canola. La receta de la torta de banano se originó cuando la autora del trabajo llevó a cabo el negocio en 2020 y, para este trabajo, planea seguir usando la misma receta, ya que los ingredientes y cantidades que usó en su momento dieron con la receta ideal.

Por otra parte, Banuinsnacks busca brindar flexibilidad y adaptabilidad a los clientes a través de la oferta de distintas presentaciones de tortas de banano, por lo que se ofrecerán tres opciones de presentación: porción, mini y grande. Para la determinación de las presentaciones, también se ha tenido en cuenta la competencia (ver Tabla 2.1).

Cabe señalar que, la presentación en porción está pensada para aquellos clientes que deseen disfrutar de una cantidad pequeña de torta de banano. La presentación mini está diseñada para servir aproximadamente 4 porciones y es una opción perfecta para ocasiones en las que se desea compartir un delicioso postre con un grupo reducido de personas, como reuniones familiares, meriendas con amigos, entre otros. Y la presentación grande está pensada para servir aproximadamente 8 porciones, lo que la convierte en una excelente opción para cumpleaños, fiestas o cualquier ocasión en la que se desee compartir con un grupo más amplio.

Por otra parte, hay que establecer la forma en la que se empaquetarán las tortas una vez fabricadas y previa a su distribución. Es importante asegurar la protección del empaque, así como su presentación atractiva y adecuada, esto con el fin de preservar la frescura y calidad del producto, y al mismo tiempo transmitir una imagen profesional y agradable a los clientes.

Para ello, se ha seleccionado un envase principal de cartón de color blanco que se basa en la funcionalidad y en la capacidad de mantener la integridad de las tortas durante el transporte. Inicialmente, se optará por un envase sin personalización, lo que permite reducir los costos de empaque y mantener un enfoque inicialmente más práctico. A pesar de ello, a medida que la empresa evolucione y se consolide, se considerará la posibilidad de utilizar cajas de color amarillo con el logo de la marca, que se muestra en la estrategia de *Marketing* (apartado 4.2).

Además del envase principal, se utilizará una pegatina circular de seguridad con el logo de la empresa, esto con el propósito de garantizar el cierre adecuado del envase principal, preservando la frescura de las tortas. En cuanto a los pedidos, se emplearán bolsas de papel color marrón para el empaque de estos.

Con la estrategia de producto, por tanto, se pretende contribuir de forma prioritaria al objetivo estratégico de mejora de la calidad, empleando ingredientes naturales. Además, dentro de que solo se va a ofrecer, inicialmente, un producto (torta de banano), las distintas presentaciones intentan dar alguna flexibilidad al cliente. Por otra parte, el

ahorro en costes procederá, inicialmente, del tipo de envase principal que se empleará, ya que, como se ha comentado, no se personalizará con el logo de la empresa.

4.1.3. Estrategia de proceso

A continuación, se detalla en la Figura 4.1 el esquema del proceso de producción de Banuksnacks.

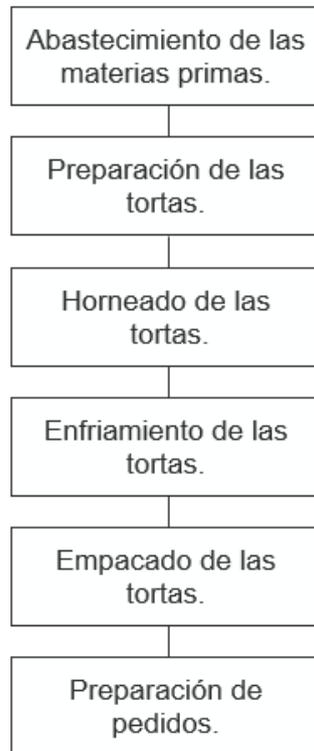


Figura 4.1. Esquema del proceso de producción de Banuksnacks.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de producción será en parte manual, ya que la preparación de la torta y el empaquetado final se llevarán a cabo de esa manera. Los utensilios de repostería necesarios para la preparación de las tortas son: una batidora eléctrica, espátulas, un cuchillo, tazas y cucharas medidoras, una báscula, moldes para hornear, y una bandeja enfriadora.

Se comenzará por desinfectar, lavar e higienizar los utensilios de repostería según las normas establecidas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Una vez se tengan los utensilios preparados y los ingredientes necesarios para producir las tortas, se comenzará a preparar la mezcla de las tortas. Para esto, se mezclarán todos los ingredientes en un recipiente comenzando con los componentes líquidos y luego incorporando los ingredientes secos, una vez que la mezcla esté lista se procederá a hornear las tortas vertiendo la mezcla en los moldes y colocándolos en el horno industrial. Es importante ajustar la temperatura y tiempo de cocción adecuados para asegurar una cocción uniforme y óptima. Después de hornear las tortas, se retirarán del horno y se dejarán enfriar para garantizar una temperatura adecuada antes de ser empacadas. Con respecto al empaquetado, las tortas se colocarán en el envase principal y luego se sellarán con la pegatina de seguridad.

En cuanto a la preparación de los pedidos, las tortas se guardarán en bolsas de envío que se entregarán al repartidor para su distribución a los clientes.

Por otro lado, para garantizar la calidad y seguridad alimentaria de los productos, no solo se desinfectarán e higienizarán los utensilios según las normas del INVIMA sino

que también, cada paso del proceso de producción se llevará a cabo con rigurosidad para asegurar que se mantengan los estándares de calidad, sabor y presentación del producto.

Con la estrategia de proceso, por tanto, se pretende contribuir de forma prioritaria al objetivo estratégico de mejora de la calidad, implementando protocolos para asegurar los estándares de calidad, sabor y presentación de las tortas.

4.1.4. Estrategia de localización

Para determinar la ubicación de la cocina oculta se han tenido en cuenta factores como la zona, el espacio de trabajo de la cocina, y el costo del alquiler de la misma.

La cocina oculta deberá estar ubicada en una zona central de la ciudad para que la entrega de pedidos se pueda realizar de forma eficiente. También se tuvo en cuenta que la cocina quedara cerca de los proveedores para tener un acceso fácil y rápido a las materias primas. Para el espacio de trabajo, se tuvo en cuenta que la cocina estuviera amueblada con los enseres básicos de una cocina como lo son lavaplatos, mesones, despensa y gabinetes de cocina, y que tuviera un tamaño mediano donde se pueda distribuir los implementos necesarios para la actividad del negocio y que el cocinero tenga el espacio necesario para trabajar. Por último, para el costo del alquiler de la cocina, se tuvo en cuenta que no tuviera un coste muy elevado que pudiera repercutir en los gastos de la empresa, para esto se compararon los precios de algunas empresas que alquilan cocinas ocultas en la ciudad de Barranquilla.

La autora del trabajo contactó (en julio de 2023) con el centro logístico de cocinas ocultas "Eat Delivery" que se encuentra en la ciudad de Barranquilla y solicitó la información que se detalla a continuación.

La cocina oculta tendrá un tamaño de 10 metros cuadrados y estará ubicada en la Calle 88 #44-58 en el Barrio Granadillo zona Norte. Esta zona se caracteriza por su ubicación central en la ciudad, lo que facilitará la distribución eficiente de los pedidos realizados mediante los canales directos, así como la conveniencia para aquellos clientes que deseen recoger personalmente sus pedidos. En el Anexo 1, se incluye la lista de precios de las opciones de cocinas ocultas que ofrece el centro logístico, los precios son en función del tamaño de cada cocina (Eat Delivery, 2023).

El alquiler mensual será de \$2.450.000, el cual incluye servicios públicos (electricidad, agua, gas) y otros servicios como:

- WI-FI: se brindará servicio inalámbrico de internet dentro de las instalaciones del centro logístico lo que facilita la comunicación con los clientes y el acceso a diferentes herramientas en línea.
- Baños: habrá una zona de baños para el personal de las cocinas ocultas.
- Zona de espera: se dispondrá de una zona de espera tanto para mensajeros como para los clientes que deseen recoger sus pedidos directamente en la cocina.
- Sistema de circuito cerrado de televisión: el centro está bajo vigilancia las 24/7 para mayor tranquilidad y seguridad.

Con la estrategia de localización, por tanto, se pretende contribuir de forma prioritaria al objetivo estratégico de cumplimiento en las entregas, ya que la cocina estará ubicada en una zona central de la ciudad, lo cual permitirá que el repartidor pueda llegar a distintas zonas de la ciudad en tiempos oportunos, al momento de entregar los pedidos. Esto se lleva a cabo sin dejar de lado el coste, como lo muestra el hecho de que se han comparado precios entre diferentes empresas de cocinas ocultas para ver cuál es el más económico.

4.1.5. Estrategia de capacidad

Teniendo en cuenta que se iniciará un nuevo negocio, se llevará a cabo una estrategia de capacidad que se puede denominar *conservadora*, en el sentido de que se partirá de considerar la contratación de un único cocinero.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este apartado se mostrará la producción anual que se obtendría. Para llegar a ello, a continuación, se detallará:

- 1) El número de horas de trabajo de un cocinero al año.
- 2) El tiempo de producción de cada una de las presentaciones del producto: porción, torta mini y torta grande.
- 3) El porcentaje de venta (producción) previsto para cada presentación del producto.
- 4) El cálculo de la producción anual de cada una de las presentaciones del producto.

Número de horas de trabajo de un cocinero al año

Para determinar cuánto trabaja realmente un cocinero al año, se debe tener en cuenta que la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en Colombia es de 48 horas a la semana, que podrán ser distribuidas, de común acuerdo, entre empleador y trabajador, en 5 o 6 días a la semana, garantizando siempre el día de descanso. Siendo así, se va a optar por una jornada semanal de 6 días (8 horas de trabajo al día), descontando, por tanto, del total de días del año, los domingos y festivos. Se obtendrá así los días laborables y, posteriormente, se descontarán los tiempos muertos en producción. El tiempo de vacaciones no se descuenta del tiempo laborable anual ya que cuando el cocinero esté de vacaciones, se va a contratar a otro cocinero que lo cubra durante ese tiempo.

A continuación, se presenta en la Tabla 4.1, el número de días laborables, por mes y expresados en horas. Para calcular los días netos por mes, en horas, se multiplicaron los días netos por 8 horas, que, como se ha indicado antes, son las horas laborables diarias. Como puede verse, el tiempo laborable anual es de 2.368 horas.

Nota: Estos cálculos se llevaron a cabo a principios de julio de 2023. Posteriormente, y muy cerca a la fecha de cierre del trabajo (en octubre de 2023), la autora del trabajo tuvo constancia de un cambio en la normativa acerca del límite de horas de la jornada semanal. Este cambio vino de la mano de la entrada en vigor de la Ley 2101⁴, la cual establece que, a partir del 15 de julio de 2023, la jornada laboral para los trabajadores en Colombia, fijada en 48 horas a la semana, se reduce a 47 horas. Tras esta primera reducción, la jornada continuará disminuyendo, paulatinamente, hasta alcanzar las 42 horas semanales el 15 de julio de 2026. La disminución de la jornada laboral no implica la reducción del salario, de las prestaciones que reciben los trabajadores, ni de las obligaciones adquiridas por el empleador en la relación contractual⁵.

Este cambio suponía rehacer todos los cálculos tanto a nivel de capacidad como a nivel financiero-contable. Dada la imposibilidad de cambiar todo lo realizado para cumplir con la fecha de depósito del TFM, se seguirán asumiendo las 48 horas semanales de trabajo, de forma que el cocinero trabajará la jornada que le corresponda legalmente y el resto de las horas serán desarrolladas por la autora de este trabajo, ya que cuenta con conocimiento para ello al haber participado de la elaboración de las tortas cuando se llevó a cabo el emprendimiento en 2020.

⁴ Ley 2101 de 2021 (julio 15) por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario de los trabajadores y se dictan otras disposiciones.

⁵ González, S. (2023). Reducción de jornada laboral: Para quién aplica y qué hacer si las empresas no cumplen. El País. <https://elpais.com/america-colombia/2023-07-20/reduccion-de-jornada-laboral-para-quien-aplica-y-que-hacer-si-las-empresas-no-cumplen.html>

	Días brutos	Domingos	Festivos	Días laborables	En horas
Enero	31	5	2	24	192
Febrero	28	4	2	22	176
Marzo	31	4	1	26	208
Abril	30	4	2	24	192
Mayo	31	5	1	25	200
Junio	30	4	2	24	192
Julio	31	5	2	24	192
Agosto	31	4	1	26	208
Septiembre	30	4	0	26	208
Octubre	31	5	1	25	200
Noviembre	30	4	2	24	192
Diciembre	31	4	1	26	208
Tiempo laborable anual				296	2.368

Tabla 4.1. Días laborables por mes y horas reales de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de: Calendarr. (2023).

Para determinar los tiempos muertos, la autora del trabajo consultó con la pastelería Margarita Saieh de Jassir⁶ en la ciudad de Barranquilla, y logró obtener un informe del año 2020, en el cual la empresa recopiló el tiempo que le toma a cada trabajador preparar cada torta que venden y los tiempos muertos en los que se incurren, para así determinar el tiempo productivo por mes. En este informe también recopilan el tiempo productivo por año con base en la información mensual. Por lo cual, la empresa pudo determinar los tiempos muertos al año, que fue de 120 horas. Este tiempo incluye el recibir la materia prima, la limpieza de utensilios y zona de trabajo y actividades varias de los trabajadores: ir al baño, citas médicas, entre otros. La autora del trabajo tomó esta cifra como tiempo muerto para los cálculos del tiempo productivo de un cocinero, ya que la empresa Margarita Saieh de Jassir realiza la misma actividad de Banuksnacks.

Al descontar los tiempos muertos del tiempo laborable anual, obtenemos el tiempo real laborable al año, presentado en la Tabla 4.2, a continuación.

Tiempo real anual	2.368 h.
(-) Tiempos muertos	120 h.
Tiempo productivo por año	2.248 h.

Tabla 4.2. Tiempo productivo por año (para un cocinero).

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los datos de la Tabla 4.2, si se divide el tiempo productivo entre el tiempo real, se podría obtener el *factor de utilización*, que en este caso sería igual a 0,95.

Tiempo de producción de cada torta de banano

Para calcular el tiempo de producción de cada torta de banano, se sumó el tiempo de cada etapa del proceso realizado para elaborar cada torta. A continuación, se presenta en las Tablas 4.3, 4.4 y 4.5, el desglose del tiempo de producción de cada torta, también conocido como tiempo de carga.

⁶ Margarita Saieh de Jassir. [margaritasaiehdejassir]. (2023). Inicio [Página de Instagram]. Instagram. <https://www.instagram.com/margaritasaiehdejassir/?hl=es>

Tiempo de producción Torta grande	
Proceso	Tiempo
Preparación de la mezcla	10 minutos
Hornear y enfriar	25 minutos
Tiempo de producción	35 minutos

Tabla 4.3. Tiempo de producción para la torta grande.

Fuente: Elaboración propia.

Tiempo de producción Torta mini	
Proceso	Tiempo
Preparación de la mezcla	7 minutos
Hornear y enfriar	13 minutos
Tiempo de producción	20 minutos

Tabla 4.4. Tiempo de producción para la torta mini.

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular el tiempo de producción de la porción, se sumó el tiempo de producción de la torta grande más el tiempo que le toma al cocinero cortar la torta grande en 8 porciones, y luego se dividió ese total (40 minutos) entre 8. Como se indicó en la estrategia de producto (apartado 4.1.2), la torta grande está pensada para servir 8 porciones.

Tiempo de producción porción Torta banano	
Proceso	Tiempo
Tiempo de producción torta grande	35 minutos
Cortar torta grande en 8 porciones	5 minutos
Tiempo de producción + corte	40 minutos
Tiempo de producción para 1 porción	5 minutos

Tabla 4.5. Tiempo de producción para la porción.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta en la Tabla 4.6, los tiempos de producción de cada torta, en minutos y horas.

	Minutos	Horas
Porción	5	0,08
Mini	20	0,33
Grande	35	0,58

Tabla 4.6. Tiempos de producción de cada torta en minutos y horas.

Fuente: Elaboración propia.

Porcentaje de producción y venta de cada torta

Para determinar el porcentaje de venta de cada torta, la autora del trabajo se basó en las ventas históricas del negocio en 2020. Estas ventas pusieron de manifiesto que el porcentaje de venta para la porción es el 60%, para la torta mini es el 30% y para la torta grande es el 10%. Los cálculos realizados para obtener estos valores fueron dividir las ventas de cada presentación entre el total de las ventas. Siendo así, las cifras de producción se adaptarán a estos porcentajes estimados de demanda.

Cálculo de la producción anual de cada una de las presentaciones del producto

Finalmente, para calcular lo que se puede producir con un cocinero al año, se ha procedido de la siguiente forma:

Se ha buscado una combinación de productos que suponga el 60%, 30% y 10%, respectivamente, para Porción, Torta Mini y Torta Grande. En la Tabla 4.7, a continuación, se presenta la combinación de productos.

	Nº de unidades	% sobre total
Porción	3	60%
Mini	1,5	30%
Grande	0,5	10%
	5	100%

Tabla 4.7. Combinación de productos.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se ha multiplicado el número de unidades anteriores por el tiempo de producción de cada producto (columnas a y b de la Tabla 4.8), obteniéndose el tiempo de producción de la combinación de productos (columna c). A continuación, se ha determinado el porcentaje de tiempo que ha dedicarse a cada torta para poder cumplir con la distribución de la demanda de los productos (columna d). Estos porcentajes se han multiplicado por el total del tiempo productivo anual del cocinero (2.248 h.), obteniéndose las horas anuales que se ha de dedicar a cada producto (columna e). Finalmente, se determina la cantidad de cada uno de los productos que se pueden producir con dichas horas (columna f). En la última columna de la Tabla se muestra que estas cantidades cumplen con los porcentajes indicados anteriormente.

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
	Nº de unidades	Tiempo de producción de 1 unidad (horas)	Tiempo de producción unitaria X nº de unidades (horas)	% sobre tiempo total	Tiempo anual de dedicación a cada producto (horas)	Producción anual (unidades)	% sobre el total
Porción	3	0,08	0,25	24%	539,52	6.474	60%
Mini	1,5	0,33	0,50	48%	1.079,04	3.237	30%
Grande	0,5	0,58	0,29	28%	629,44	1.079	10%
Total	5		1,042	100%	2.248	10.790	100%

Tabla 4.8. Producción anual por cada presentación del producto.

Fuente: Elaboración propia.

Cabría pensarse si las cifras de producción obedecen a cifras de venta posibles. A este respecto, en el Anexo 2 se justifica que esta cifra de ventas es viable desde el punto de vista del número de consumidores potenciales.

Con la estrategia de capacidad, por tanto, se pretende contribuir de forma prioritaria al objetivo estratégico de reducción del coste, ya que se va a contratar a un solo cocinero para realizar la producción anual del negocio.

4.1.6. Estrategia de calidad

En Colombia, todo alimento que se venda directamente al consumidor requiere de registro, permiso o notificación sanitaria según la clasificación de riesgo del producto, otorgado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), que es la entidad encargada de regular y controlar los productos alimenticios en el país (INVIMA, 2023b).

Según la resolución 719 de 2015 del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (MinSalud)⁷, los productos que vendería Banuksnacks se encuentran clasificados en el grupo 4 correspondiente a Frutas y vegetales, categoría 4.3 correspondiente a Postres o productos a base de fruta y subcategoría 4.3.1 correspondiente a Productos diferentes a los de 4.1 y 4.2, cuyo componente principal es fruta. Esta clasificación determina que los productos de la empresa son alimentos de mayor riesgo en salud pública.

Para este tipo de alimentos, se debe solicitar el registro sanitario. Se trata este de un documento obligatorio que garantiza que el producto cumple con los requisitos sanitarios y de calidad exigidos por el INVIMA. Para obtener este registro, es necesario presentar una serie de documentos que acrediten que el producto cumple con los estándares de calidad y seguridad exigidos por la entidad (INVIMA, 2023b).

El costo de este registro sanitario es de \$2.801.737, según el Manual Tarifario del INVIMA⁸.

Adicionalmente, es necesario que todas las personas encargadas de manipular alimentos cuenten con formación en educación sanitaria, con especial énfasis en las prácticas higiénicas durante la manipulación de alimentos (MinSalud, 1997). Por lo cual, es un requisito indispensable que estas personas realicen el curso de manipulación de alimentos. El curso consiste en una "capacitación sobre los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, fabricación, procesamiento, preparación, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos para consumo humano que deben tener todos los manipuladores de alimentos" (Alcaldía de Barranquilla, 2021).

Por otra parte, para el proceso de producción de las tortas de banano se utilizarán ingredientes de excelente calidad, aportados por proveedores que cumplan con todos los requisitos necesarios para la comercialización de alimentos. Además, como se ha señalado en el apartado de proceso, cada etapa se llevará a cabo de forma que asegure que se cumplen los estándares de calidad del producto. Esto se logrará por medio del siguiente protocolo de producción que se propone a continuación. Para el desarrollo de este protocolo, la autora del trabajo se ha guiado de las etapas del proceso de producción de la empresa (Figura 4.1) y de las actividades que ella realizaba para mantener los estándares de calidad, cuando llevó a cabo el negocio en 2020.

- Control de ingredientes: se verificará la calidad de todos los ingredientes utilizados para preparar las tortas de banano. Se revisarán las fechas de expiración de cada producto, así como también el estado de cada uno. Este control de ingredientes se hará cada vez que se compré materia prima, que será 1 o 2 veces por mes.
- Higiene y seguridad: el cocinero deberá lavarse las manos antes de comenzar la preparación de las tortas y deberá utilizar utensilios y superficies limpias, que deberá asear después de utilizarlos.
- Proceso de mezcla: el cocinero deberá seguir cuidadosamente las instrucciones de la receta de la torta de banano y las proporciones de ingredientes.
- Control de cocción: el cocinero deberá ajustar el horno a la temperatura y tiempo de cocción recomendados en la receta.
- Enfriamiento de las tortas: el cocinero deberá dejar que las tortas se enfríen por completo antes de manipularlas o empacarlas.
- Gestión de pedidos: la autora del trabajo deberá llevar una organización de los pedidos de ese día para coordinar su entrega puntual.

Como parte de la estrategia de calidad enfocada a la satisfacción de las expectativas de los clientes, se hará un sondeo sobre la opinión de los clientes acerca del producto. Para

⁷ MinSalud. (2015). Resolución 719 de 2015. Accesible desde: https://scj.gov.co/sites/default/files/marco-legal/R_MSPS_0719_2015.pdf

⁸ INVIMA (2023a). Manual Tarifario del INVIMA. <https://www.invima.gov.co/web/guest/tarifas>

ello, se ha diseñado un cuestionario muy sencillo (Anexo 3), con preguntas específicas sobre la calidad, sabor, presentación y otros aspectos relevantes de las tortas. Este cuestionario se administrará en línea para mayor facilidad de los clientes y estará accesible a todos los clientes que tenga la empresa desde el primer momento que se empiecen a comercializar las tortas para, de esta forma, recibir la retroalimentación desde el principio, y así ver qué aspectos de las tortas se deben ir mejorando.

Con la estrategia de calidad, por tanto, se pretende contribuir de forma prioritaria al objetivo estratégico de mejora de la calidad, implementando protocolos para asegurar los estándares de calidad, sabor y presentación de las tortas, así como también, siguiendo las normas del INVIMA para la preparación de las mismas.

4.1.7. Estrategia de recursos humanos

El equipo estará formado por la autora del trabajo, un cocinero, y un repartidor.

El organigrama de la empresa puede verse en la Figura 4.2, pasando a describirse a continuación.

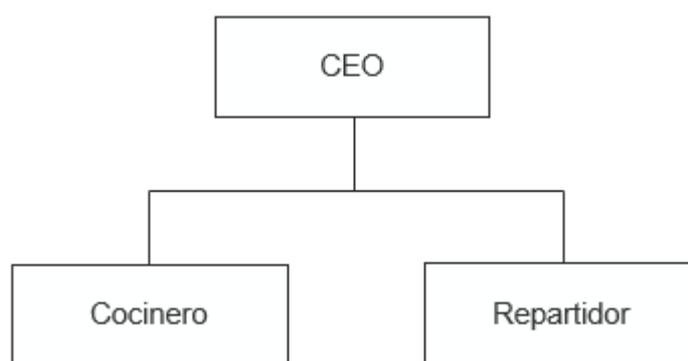


Figura 4.2. Organigrama de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

CEO⁹: la autora del trabajo ocupará este cargo. Será la encargada de liderar la estrategia, visión y dirección general de la empresa, y de garantizar que se cumplan los objetivos establecidos. Para ello, supervisará la operación del negocio, incluyendo el manejo del inventario de materias primas, la gestión y preparación de pedidos, la gestión del personal y la garantía de que se cumplan los requisitos de salud y seguridad. Así mismo, se encargará de promocionar el negocio a través de los diferentes canales de comunicación para atraer nuevos clientes y aumentar la lealtad de los existentes. También llevará las finanzas del negocio. La CEO estará contratada bajo el contrato por prestación de servicios¹⁰.

Cocinero: se encargará de la elaboración de las tortas de banano y de asegurarse que se mantengan los estándares de calidad y sabor. También se encargará del empaquetado de las tortas. Adicional, se encargará de limpiar las zonas donde se elaboran las tortas y mantenerlas aseadas. Por otra parte, el cocinero deberá tener formación en pastelería y cocina saludable, así como también formación sobre manipulación de alimentos, tal como se ha comentado en el apartado de calidad. El cocinero trabajará en horario de lunes a sábado.

⁹ Chief Executive Officer o Director Ejecutivo.

¹⁰ Este tipo de contrato es un acuerdo entre una empresa y una persona para prestar un servicio durante un tiempo determinado. Bajo este contrato, la persona debe asumir su afiliación a EPS, fondo de pensiones y cesantías, ARL, y la caja de compensación (Sodexo, 2023).

Repartidor: se encargará de distribuir los pedidos realizados por los clientes a través de los canales directos. El repartidor aportará el vehículo de transporte. El repartidor estará contratado por prestación de servicios y estará a media jornada.

Con la estrategia de recursos humanos, por tanto, se pretende contribuir de forma general a todos los objetivos estratégicos ya que, con el equipo de trabajo creado para Banuksnacks, se pretende desarrollar las diferentes actividades del negocio, que son necesarias para cumplir con los objetivos establecidos.

4.1.8. Estrategia de aprovisionamiento

La estrategia de aprovisionamiento de Banuksnacks consiste en establecer una lista de proveedores confiables de los ingredientes necesarios para las tortas y los materiales necesarios para el empaquetado. Esto con el fin de asegurar un acceso constante a las materias primas requeridas para la elaboración y venta de las tortas de banano.

Es fundamental que estos proveedores ofrezcan productos de calidad, ya que es prioritario para la empresa contar con ingredientes de excelente calidad para elaborar las tortas. Así mismo, es importante que los proveedores estén cercanos a la cocina oculta, lo que permitirá ahorrar en transporte y facilitar compras rápidas. El aprovisionamiento de la materia prima se hará 1 o 2 veces por mes. Cada vez que se compre la materia prima, se realizará un control de ingredientes donde se verificará la cantidad existente y la calidad de los mismos, revisando las fechas de expiración y estado de cada uno. Las cantidades a comprar se establecerán en función de las cantidades almacenadas y de la estimación de demanda.

A continuación, se detallan los proveedores de Banuksnacks según el ingrediente de las tortas de banano y los materiales para el empaquetado:

- **Huevos y bananos:**
Se adquirirán en Frubana, una plataforma digital (empresa) dedicada a la distribución y comercialización de productos agrícolas frescos especialmente frutas y verduras, su enfoque se basa en proveer ingredientes de alta calidad a restaurantes, hoteles, panaderías, y otros negocios del sector gastronómico. Frubana destaca por su eficiente cadena de suministro lo que permitiría ofrecer productos frescos y de temporada a sus clientes con una entrega rápida y confiable (Frubana, 2023). Esta plataforma cuenta con muchos repartidores en la ciudad de Barranquilla, ya que allí fue donde se fundó la empresa, lo cual representa una ventaja para Banuksnacks, en términos de compras rápidas.
- **Harina de avena, aceite de canola y estevia:**
Se adquirirán en Dispropan Caribe, una empresa dedicada a la producción y distribución de ingredientes y productos de panadería/repostería. Su enfoque es ser proveedor de harinas, grasas, azúcares, levaduras, entre otros insumos, a panaderías y empresas relacionadas con la industria alimentaria. Ofrecen una amplia variedad de productos de alta calidad a precios competitivos (Dispropan Caribe, 2023). Este proveedor cuenta con tres sedes en la ciudad de Barranquilla y una de ellas está muy cerca de la cocina oculta, lo cual permitirá hacer compras rápidas cuando se necesite.
- **Envase principal y bolsa de envío:**
Se adquirirán en Desechables la 84, una empresa dedicada a la comercialización de productos y utensilios de un solo uso, su catálogo de productos incluye artículos como platos, vasos, cubiertos, servilletas y envases desechables, entre otros (Desechables La 84, 2023). Este proveedor fue con el que se trabajó para los empaques utilizados cuando se llevó a cabo el negocio en 2020, porque son económicos y es fácil hacerle pedidos. También es un factor importante el hecho de que cuentan con atención al público de lunes a domingo.
- **Pegatina de seguridad:**
Se adquirirá en Vecar Soluciones, una empresa especializada en la creación y producción de diversos materiales promocionales, que ofrece la opción de

personalización según los requerimientos de cada cliente (Vecar, 2023). Al igual que el proveedor Desechables la 84, este proveedor fue con el que se trabajó para las pegatinas utilizadas cuando se llevó a cabo el negocio en 2020, porque maneja precios competitivos en el mercado y la entrega de las pegatinas es rápida y puntual.

Por otro lado, es importante contar con productos de limpieza para mantener la higiene del entorno de producción. Los productos de limpieza serán detergente para vajilla, desinfectante multiusos (para limpiar superficies), desengrasante (para eliminar residuos de aceite), limpiador de pisos y toallas de papel o paños de limpieza. Estos productos se comprarán con el proveedor Supermercados Olímpica¹¹ ya que tiene gran variedad de estos productos y manejan precios competitivos en el mercado. Así mismo, este supermercado tiene muchas sedes en la ciudad de Barranquilla, lo cual representa una ventaja para la empresa al momento de necesitar hacer compras rápidas. En la zona donde estará la cocina oculta, hay varias sedes de este supermercado por lo cual el proveedor estará cerca a la empresa.

Banuksnacks establecerá un sistema de pago de contado con los proveedores, lo que permitirá agilizar las transacciones y fortalecer las relaciones comerciales. Como las ventas de la empresa serán de contado, la empresa tendrá la suficiente liquidez como para adquirir toda la mercancía de contado. Esta forma de pago busca mantener una relación equilibrada y confiable con los proveedores, asegurando un flujo constante de materias primas y garantizando que ambas partes obtengan beneficios mutuos a lo largo del tiempo. Al realizar los pagos de contado, la empresa evita generar deudas por acumular el interés de pagos a crédito, manteniendo un buen flujo de efectivo.

Con la estrategia de aprovisionamiento, por tanto, se pretende contribuir de forma prioritaria al objetivo estratégico de mejora de la calidad, ya que la empresa trabajará con proveedores que ofrecen productos de calidad. Así mismo, la empresa podrá ahorrar en costes ya que estos proveedores manejan precios competitivos en el mercado por lo cual no son los más costosos. Por otra parte, se contribuye al cumplimiento en las entregas ya que, como todos los proveedores estarán cerca de la cocina oculta, esto permitirá un flujo rápido y fácil de las materias primas para así preparar las tortas y tenerlas listas en tiempos oportunos para su distribución futura.

4.1.9. Estrategia de distribución

Para la estrategia de distribución, se ha tenido en cuenta lo indicado por Vélez (2018), recogido en el apartado 2.1 del trabajo, sobre cómo los productos de pastelería y panadería están siendo comercializados con una mayor oferta a través de servicios de entrega.

Por lo anterior, Banuksnacks se enfocará principalmente en la distribución de los pedidos hechos por los canales directos. Los pedidos hechos por estos canales serán distribuidos por el repartidor que contratará la empresa, usando, como ya se ha mencionado, un medio de transporte aportado por él. Para el envío de los pedidos, se establecerán rutas de entrega eficientes según los pedidos recibidos. Así mismo, los clientes podrán recoger sus pedidos directamente en la cocina oculta.

Con la estrategia de distribución, por tanto, se pretende contribuir de forma prioritaria a los objetivos estratégicos de cumplimiento en las entregas y de reducción del coste, ya que la empresa organizará las rutas de distribución con el objetivo de minimizar el tiempo de transporte lo que conllevará una mayor rapidez en las entregas y también una reducción del coste de transporte.

¹¹ Página web de Supermercados Olímpica: <https://www.olimpica.com/>

4.1.10. Desarrollos futuros

La empresa contempla, para más adelante, y si finalmente el negocio resultase viable, llevar a cabo desarrollos futuros teniendo en cuenta la acogida del producto. Dentro de los desarrollos futuros de Banuksnacks, se encuentran tres puntuales: el desarrollo de nuevos productos (relacionado con la estrategia de producto), la apertura de una isla comercial ubicada en un centro comercial de la ciudad de Barranquilla y el uso de la plataforma de domicilios Rappi para la comercialización del producto (relacionado con la estrategia de distribución).

Con respecto al desarrollo de nuevos productos, la empresa podría expandir su línea de productos para incluir otros postres saludables, ofreciendo una mayor variedad de opciones y así aumentar su alcance. Dentro de la línea de productos, podrían estar:

- Variaciones de la torta de banano: torta de chocobanano, torta de banano con uvas pasas, y torta de banano con almendras.
- Postres derivados de la torta de banano: magdalenas de torta de banano y barras de torta de banano.
- Otros postres saludables: la idea inicial es torta de manzana, sin embargo, el contacto con los clientes puede brindar información relevante para producir otro tipo de productos.

Con respecto a las cuestiones relacionadas con la distribución del producto, la apertura de una isla comercial le permitiría a la empresa darse a conocer a más personas ya que estaría ubicada en un centro comercial con un flujo alto de personas. Los alquileres de islas comerciales o locales pequeños en Barranquilla, ubicados en centros comerciales al norte de la ciudad, tienen un costo de entre \$1.800.000 a \$6.500.000 (Mitula, 2023). Así mismo, el uso de la plataforma de domicilios Rappi permitirá que la empresa llegue a más clientes. La afiliación a esta plataforma no tiene ningún costo, el único costo será la comisión más IVA sobre cada pedido realizado a través de Rappi (Rappi, 2023).

4.2. ESTRATEGIA DE MARKETING

A continuación, se presenta el logo de Banuksnacks que ha sido desarrollado por la autora de este trabajo.



Figura 4.3. Logo Banuksnacks.

Fuente: Elaboración propia.

El logo de la marca ha sido diseñado estratégicamente teniendo en cuenta tanto la representación visual del producto como los objetivos de *Marketing* de la empresa. El color amarillo se ha seleccionado para el logo debido a su asociación con el banano,

que es el ingrediente principal de las tortas, esta elección de color busca evocar la fruta y establecer una conexión directa con el producto que ofrece la empresa. Por otro lado, se ha utilizado el color marrón en las palabras snacks y postres saludables, para representar el tallo del banano y las manchas que aparecen durante su proceso de maduración. Esto añade un elemento visual que refuerza la identificación del logo con la fruta y aporta un toque distintivo al diseño. El color blanco se ha empleado para resaltar la palabra "Banuk" en el logo, esta elección busca dar prominencia y legibilidad al nombre de la marca. Este logo irá en las pegatinas de seguridad que hacen parte del empaque de las tortas, como se ha mencionado en la estrategia de producto (apartado 4.1.2), reforzando así la identidad de la marca en cada unidad vendida.

La estrategia de *Marketing* comprende las decisiones y acciones que una empresa implementa con el fin de lograr sus objetivos de *Marketing* a largo plazo, buscando satisfacer las necesidades del mercado objetivo y obtener una ventaja competitiva (Armstrong y Kotler, 2018).

Teniendo esto en cuenta, a continuación, se describen los objetivos de *Marketing* de Banuksnacks y, posteriormente, se abordarán las estrategias para llevar a cabo los objetivos.

4.2.1. Objetivos de *Marketing*

Dentro de los objetivos estratégicos de *Marketing* de Banuksnacks, se encuentran los siguientes según orden de prioridad:

- Aumentar la conciencia de marca y la percepción de valor: promover y dar a conocer la marca y los productos que ofrece la empresa en el mercado objetivo. Así mismo, estimular el interés de los consumidores por las tortas de banano saludables, resaltando sus beneficios y características únicas.
- Fomentar la lealtad del cliente: establecer relaciones sólidas con los clientes existentes, brindando un excelente servicio al cliente y garantizando una experiencia satisfactoria en cada interacción.
- Ampliar la base de clientes: atraer nuevos clientes y expandir la base de consumidores, captando la atención de aquellos que buscan opciones saludables y deliciosas.

4.2.2. Estrategia de Precios

Para la estrategia de precios de Banuksnacks, se tendrá en cuenta la estrategia de precios basada en costos, sin perder de vista los precios de los principales competidores (ver Tabla 2.1). La estrategia de precios basada en costos se determina teniendo en cuenta los costos de producción y el margen de beneficio deseado (Smith, 2012). En el caso de Banuksnacks, se opta por utilizar ingredientes de alta calidad y naturales, lo cual puede incrementar los costos de producción. Por lo cual, la estrategia de precios de la empresa se basa en establecer los precios de venta al público de acuerdo con el costo de producción de cada producto y el porcentaje de ganancia deseado.

En la Tabla 4.9, a continuación, se muestran los precios de las diferentes presentaciones de las tortas de banano. Estos precios se obtuvieron teniendo en cuenta los cálculos realizados más adelante. Hay que tener en cuenta que los precios (así como las cifras de ingresos y costes empleadas en el trabajo) se presentan en pesos colombianos (COP). La tasa de cambio del euro a COP es de \$4.287,32, a fecha de 12 de septiembre de 2023 (elEconomista.es, 2023).

Presentación	Precio
Porción	\$4.670
Mini	\$17.800
Grande	\$34.305

Tabla 4.9. Precios Banuinsnacks.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan los cálculos realizados para determinar los precios de cada presentación de torta de banano. Para calcular el precio de venta al público de cada torta, se dividió el costo de producción entre 1 menos el margen de contribución (Burbano, 2020). Se ha decidido que el margen de contribución asignado a cada torta sea del 80%. En el Anexo 4, se detallan los cálculos para determinar el costo de producción de cada presentación de torta.

A continuación, se presenta el cálculo de los precios correspondientes al Año 1. En el capítulo 5, se presentan los precios correspondientes a los 5 años de proyección del negocio.

Porción:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo de producción}}{1 - \text{Margen de contribucion}}$$

$$\text{Precio de venta} = \frac{\$934}{1 - 80\%}$$

$$\text{Precio de venta} = \$4.670$$

Torta mini:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo de producción}}{1 - \text{Margen de contribucion}}$$

$$\text{Precio de venta} = \frac{\$3.560}{1 - 80\%}$$

$$\text{Precio de venta} = \$17.800$$

Torta grande:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo de producción}}{1 - \text{Margen de contribucion}}$$

$$\text{Precio de venta} = \frac{\$6.861}{1 - 80\%}$$

$$\text{Precio de venta} = \$34.305$$

A continuación, se presenta la matriz comparativa recogida en la Tabla 4.10, sobre los precios de Banuinsnacks con respecto a los de la competencia, presentados en el análisis de la competencia (apartado 2.2).

EMPRESA	Precio Porción	Precio Mini	Precio Grande
Banuinsnacks	\$ 4.670	\$ 17.800	\$ 34.305
Monkey	\$ 3.500		\$17.000
Sayfit		\$ 5.500	\$17.000
Banana bread	\$8.500	\$ 23.000	\$42.900
Snack Fit Me	\$6.800		\$45.500

Tabla 4.10. Matriz comparativa sobre los precios de Banuinsnacks con respecto a los precios de la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 4.10, los precios ofertados por Banuksnacks para las tres presentaciones se encuentran dentro del rango de precios ofertados por los competidores. Dentro de los valores presentados, para las tres presentaciones, los precios ofrecidos por Banuksnacks son el segundo más económico.

En general, los precios de Banuksnacks son competitivos en el mercado, especialmente en el segmento de porciones donde su precio es de los más bajos, lo cual es positivo para la empresa ya que este producto es en el que se concentra el mayor nivel de demanda, es decir, el que aportará mayores ingresos.

Por otra parte, es importante recalcar que los precios de venta obtenidos son parecidos a los precios de venta que la autora tenía cuando llevó a cabo el negocio, y estos fueron bien recibidos por los clientes.

Con la estrategia de precios, por tanto, se pretende atraer clientes que estén buscando opciones saludables al ofrecer precios competitivos en el mercado y no los más costosos.

4.2.3. Estrategia de Comunicación

A continuación, se detallan las estrategias de comunicación de Banuksnacks y las acciones para llevar a cabo cada una de las estrategias:

1. Promocionar las tortas de banano en Instagram y crear contenido útil y relevante relacionado con la alimentación saludable y los beneficios de los ingredientes de las tortas.
 - Acción: Compartir fotos atractivas de las tortas, así como también recetas, consejos de estilo de vida saludable, información nutricional, testimonios de clientes satisfechos, entre otros. Así mismo, se va a fomentar la interacción con los seguidores de la marca, respondiendo a sus preguntas y comentarios.
2. Participar en ferias y eventos locales para dar a conocer el producto e interactuar directamente con los clientes potenciales.
 - Acción: Establecer presencia física en ferias, eventos, y mercados de alimentos saludables donde se puedan ofrecer muestras de las tortas y recibir retroalimentación.
3. Establecer un flujo de comunicación regular con los clientes para mantener una comunicación constante.
 - Acción: Enviar mensajes personalizados por WhatsApp a los clientes para mantenerlos informados sobre cualquier novedad del negocio.

Con la estrategia de comunicación, por tanto, se pretende contribuir de forma prioritaria al objetivo estratégico de aumentar la conciencia de marca y la percepción de valor, compartiendo contenido en el que se promueve y se da a conocer la marca y los beneficios de las tortas de banano. Por otra parte, para ampliar la base de clientes, la empresa participará en ferias y eventos locales para captar la atención de aquellos que buscan opciones saludables.

4.2.4. Estrategia de captación y fidelización

Para la estrategia de captación de Banuksnacks, se planea contactar a clientes potenciales, previamente reunidos en una base de datos, para ofrecerles el producto hasta lograr la venta. Inicialmente, esta base de clientes se iría conformando por personas cercanas a la autora del trabajo. A medida que el negocio se vaya dando a conocer, la idea es nutrir esa base de datos con clientes atraídos por las estrategias de comunicación. Para persuadir a estos clientes potenciales, se pretende destacar los beneficios y características distintivas de las tortas de banano, como son sus ingredientes naturales y los beneficios que tienen para la salud del consumidor.

Por otra parte, para la estrategia de fidelización, se pretende ofrecer promociones y descuentos para fomentar la fidelización del cliente y promover la repetición de compra.

Una promoción que se implementará será que, por cada 10 compras de porciones individuales de torta de banano, el cliente recibe una gratis. Esto fomentará la compra más frecuente de las porciones y recompensará a los clientes fieles de la marca. Más adelante, la empresa quisiera implementar una promoción para la compra de tortas grandes y tortas mini. Otra oferta que se implementará será que cada dos semanas, el día jueves, la empresa aplicará un 20% de descuento a la presentación mini de la torta de banano, ya que se considera que es la presentación ideal para que las personas puedan probar la torta y compartir con otros.

Así mismo, se busca establecer un flujo de comunicación regular con los clientes para mantener una comunicación constante. Esto se pretende lograr, tal como se comentó en el apartado anterior, por medio de la información publicada en Instagram y mensajes personalizados enviados por WhatsApp. Esto fortalecerá la relación con los clientes y generará un sentimiento de cercanía con los mismos.

Con la estrategia de captación y fidelización, por tanto, se pretende contribuir de forma prioritaria al objetivo estratégico de fomentar la lealtad del cliente, por medio de descuentos y promociones aplicados a las tortas de banano. Por otra parte, se pretende contribuir a la ampliación de la base de clientes, al captar y persuadir a los clientes potenciales por medio de los beneficios que las tortas les pueden aportar.

CAPÍTULO 5. PLAN FINANCIERO¹²

Este capítulo consta de seis apartados: el apartado 5.1, dedicado a los objetivos estratégicos financieros, los cuales guiarán las actuaciones en el ámbito financiero de la empresa; el apartado 5.2, dedicado a la inversión inicial del proyecto; el apartado 5.3, dedicado al presupuesto económico y financiero de la empresa; el apartado 5.4, dedicado a la estructura de financiamiento que tendrá la empresa y el apartado 5.5, dedicado al informe de ingresos y gastos del negocio; y el apartado 5.6, dedicado al análisis de viabilidad económica y financiera para determinar la rentabilidad del negocio. Tal como se mencionó en la estrategia de precios (apartado 4.2.2), la moneda utilizada en el trabajo es el peso colombiano (COP) y la tasa de cambio del euro a COP es de \$4.287,32, a fecha de 12 de septiembre de 2023 (elEconomista.es, 2023).

5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos financieros de Banuksnacks. Estos se han organizado según orden de prioridad:

- Mejorar la rentabilidad de la empresa: mediante la optimización de costos, la maximización de ganancias y el control eficiente de los gastos para asegurar una adecuada relación entre los ingresos y los costos asociados a la producción y venta de las tortas de banano.
- Acceder a financiamiento: obtener financiamiento adecuado para respaldar el crecimiento y desarrollo de la empresa, explorando opciones como préstamos bancarios, inversores o líneas de crédito para inversión en equipos, infraestructura o expansión de la capacidad productiva.

5.2. INVERSIÓN INICIAL

A continuación, en la Tabla 5.1, se detalla la inversión inicial de Banuksnacks:

¹² Para los términos financiero-contables, se ha seguido la nomenclatura que se emplea en Colombia. Aunque algunos nombres cambien, se considera que los conceptos son comprensibles. Se recuerda, además, que para los aspectos contables se ha contado con la ayuda de un experto en el tema.

Categoría	Concepto	Valor Unitario	Cantidad (mes)	Total
Inversión fija	Horno Industrial ¹³	\$9.900.000	1	\$9.900.000
	Utensilios de repostería	\$852.660	1	\$852.660
	Inversión fija			\$10.752.660

Inversión intangible	Registro mercantil ¹⁴	\$149.347	1	\$149.347
	Registro de marca ¹⁵	\$1.254.512	1	\$1.254.512
	Asesoría legal ¹⁶	\$1.194.773	1	\$1.194.773
	Registro sanitario INVIMA	\$2.801.737	1	\$2.801.737
	Inversión intangible			\$5.400.369

Inversión fija + intangible	\$16.153.029
(+) Saldo mínimo en la caja	\$9.615.747
Inversión inicial	\$25.768.777

Tabla 5.1. Inversión inicial de Banuksnacks.

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes: Homecenter. (2023b), Acosta. (2021).

A continuación, se explicará y justificarán las partidas contenidas en la Tabla 5.1.

La inversión intangible hace referencia a los costos de constitución de Banuksnacks, la cual incluye, como se indica en la Tabla 5.1, el registro mercantil, el registro de marca, una asesoría legal y el registro sanitario del INVIMA.

A continuación, en la Tabla 5.2, se desglosan los costos de cada utensilio de cocina.

Utensilio	Costo	Unidades	Total
Batidora Eléctrica	\$339.900	1	\$339.900
Espátula	\$18.000	2	\$36.000
Cuchillo	\$14.290	1	\$14.290
Tazas y cucharas medidoras	\$250.000	1	\$250.000
Bascula	\$29.900	1	\$29.900
Molde para hornear ¹⁷	\$16.900	5	\$84.500
Molde para hornear ¹⁸	\$8.900	9	\$80.100
Bandeja enfriadora	\$6.290	3	\$18.870
Total			\$852.660

Tabla 5.2. Inversión en utensilios de repostería.

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes: Homecenter (2023a), Linio (2023b), Falabella (2023a), Linio (2023c), Linio (2023a), Homecenter (2023c), Mercado libre (2023), Falabella (2023b).

Para abastecer necesidades de liquidez durante los primeros periodos de operación, es necesario disponer de un saldo mínimo en caja, ya que en esos periodos se experimentan los niveles más bajos de ventas, por lo cual es importante contar con ese

¹³ Homecenter. (2023b). Horno de panadería a gas 3 Bandejas Plateado HORN-CPA7. <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/356991/horno-de-panaderia-a-gas-3-cabinas/356991/>

¹⁴ Acosta, C. (2021). Estos son los trámites legales que debe cumplir para formalizar su emprendimiento. Asuntos legales. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estos-son-los-tramites-legales-que-debe-cumplir-para-formalizar-su-emprendimiento-3233133>

¹⁵ Acosta (2021).

¹⁶ Acosta (2021).

¹⁷ Molde para hornear la torta grande.

¹⁸ Molde para hornear la torta mini.

saldo hasta que el proyecto sea autosostenible. Siendo así, a continuación, se presenta, en la Tabla 5.3, los conceptos que componen el saldo mínimo en caja para el Año 1.

Concepto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Mano de obra	\$1.996.562	1	\$1.996.562
Materia prima	\$2.081.231	1	\$2.081.231
Costos fijos de producción	\$2.683.499	1	\$2.683.499
Gastos de administración y ventas	\$2.854.456	1	\$2.854.456
Efectivo mínimo requerido			\$9.615.747

Tabla 5.3. Saldo mínimo en caja.

Fuente: Elaboración propia.

El valor de mano de obra representa el salario mensual del cocinero más el factor prestacional (ver Tabla 5.9). El valor de materia prima representa el costo de un mes de materia prima (ver Tabla 5.9). El valor de los costos fijos de producción representa un mes de costos fijos de producción, indicados en la Tabla 5.4. Por último, el valor de gastos de administración y ventas representa un mes de gastos de administración y ventas indicados en la Tabla 5.4.

5.3. PRESUPUESTO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este apartado, se van a presentar los costos y gastos del negocio, los cuales incluyen: los costos fijos de producción, los gastos de administración y ventas y los gastos financieros. Así mismo, se van a presentar los ingresos proyectados del negocio para los siguientes 5 años.

5.3.1. Resumen de costos y gastos

Costos fijos para elaborar el informe de ingresos y gastos

A continuación, se presenta en la Tabla 5.4 los costos y gastos fijos de la empresa. Estos se componen de los costos fijos de producción, gastos de administración y ventas y los gastos financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos de producción	\$32.201.988	\$33.364.480	\$34.568.937	\$35.816.876	\$37.109.865
Gastos de administración y ventas	\$34.253.466	\$35.490.016	\$36.771.206	\$38.098.646	\$39.474.007
Gastos financieros	\$3.149.506	\$2.480.651	\$1.811.797	\$1.142.942	\$474.088
Total Costos fijos	\$69.604.960	\$71.335.147	\$73.151.940	\$75.058.465	\$77.057.961

Tabla 5.4. Costos y gastos fijos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explicará y justificarán las partidas contenidas en la Tabla 5.4. Así, la Tabla 5.5 muestra los conceptos que componen los *costos fijos de producción*.

	Mensual 2023	Año 2023	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	\$2.450.000	\$29.400.000	\$30.461.340	\$31.560.994	\$32.700.346	\$33.880.829	\$35.103.927
Mantenimiento	\$110.000	\$1.320.000	\$1.367.652	\$1.417.024	\$1.468.179	\$1.521.180	\$1.576.095
Artículos de aseo	\$30.000,00	\$360.000	\$372.996	\$386.461	\$400.412	\$414.867	\$429.844
Depreciación	\$96.711	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532
Total	\$2.686.711	\$32.240.532	\$33.362.520	\$34.525.012	\$35.729.469	\$36.977.408	\$38.270.397
(-) Costos muertos	\$96.711	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532
Total	\$2.590.000	\$31.080.000	\$32.201.988	\$33.364.480	\$34.568.937	\$35.816.876	\$37.109.865

Tabla 5.5. Costos fijos de producción.

Fuente: Elaboración propia.

El valor del alquiler de la cocina oculta se indica en la estrategia de localización (apartado 4.1.4). Para conocer el valor del mantenimiento del horno, la autora del trabajo contactó con el proveedor Homecenter, que es a quien le comprará el horno industrial, y averiguó cuánto puede costar aproximadamente el mantenimiento de ese tipo de horno. Para los artículos de aseo, se tuvo en cuenta los precios ofertados por el proveedor Supermercados Olímpica¹⁹, que es donde se comprarán estos artículos.

Por otra parte, los valores de depreciación hacen referencia a la depreciación de la inversión fija²⁰: el horno industrial y los utensilios de repostería.

La depreciación y los costes muertos son el mismo valor. Estos costes muertos se restan para que en el valor final de los costos fijos de producción no se incluya el valor de la depreciación ya que en el informe de ingresos y gastos se tiene en cuenta, y la depreciación no debe incluirse dos veces. Sin embargo, sí debe indicarse en los costos fijos de producción ya que hace parte de ellos.

Para calcular los costos fijos del año 1 al año 5, se aplicó un porcentaje de inflación a cada costo del año anterior. En este caso, el porcentaje de inflación que se usó fue de 3,61% que equivale a un promedio de la inflación en Colombia en los últimos 12 años.²¹

A continuación, se presentan en la Tabla 5.6, los conceptos que componen los gastos de administración y ventas.

¹⁹ Supermercados Olímpica. (2023). Utensilios de limpieza. <https://www.olimpica.com/supermercado/aseo-del-hogar/utensilios-de-limpieza>

²⁰ El artículo 137 del Estatuto tributario establece las tarifas de depreciación según la categoría del activo fijo (Estatuto Tributario Nacional, 2011).

²¹ Banco Mundial (2023). Inflación, precios al consumidor. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US>

	Mensual	Año 2023	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	\$2.000.000	\$24.000.000	\$24.866.400	\$25.764.077	\$26.694.160	\$27.657.819	\$28.656.267
Repartidor	\$580.000	\$6.960.000	\$7.211.256	\$7.471.582	\$7.741.306	\$8.020.768	\$8.310.317
Combustible vehículo	\$175.000	\$2.100.000	\$2.175.810	\$2.254.357	\$2.335.739	\$2.420.059	\$2.507.423
Amortización	\$90.006	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074
Total	\$2.845.006	\$34.140.074	\$35.333.540	\$36.570.090	\$37.851.280	\$39.178.720	\$40.554.081
(-) Costos muertos	\$90.006	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074
Total	\$2.755.000	\$33.060.000	\$34.253.466	\$35.490.016	\$36.771.206	\$38.098.646	\$39.474.007

Tabla 5.6. Gastos de administración y ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el salario de la CEO se tuvo en cuenta los salarios ofrecidos en Colombia para cargos administrativos²² ya que, si bien es cierto que es la fundadora del negocio, no se debe determinar un salario muy alto para que no afecte económicamente al negocio en sus primeros periodos. Por otro lado, para el salario del repartidor, se tomó como base el salario mínimo en Colombia²³, teniendo en cuenta el valor proporcional por trabajar media jornada. Para conocer el valor del combustible, la autora del trabajo consultó con el repartidor que contrató cuando llevó a cabo el negocio en 2020, para saber un estimado de cuánto combustible puede gastarse al mes.

Por otra parte, los valores de amortización hacen referencia a la amortización de la inversión intangible²⁴: el registro mercantil, registro de marca, la asesoría legal y el registro sanitario del INVIMA.

Tal como se indicó anteriormente, la amortización y los costes muertos son el mismo valor. Estos costes muertos se restan para que en el valor final de los gastos de administración y ventas no se incluya el valor de la amortización ya que en el informe de ingresos y gastos se tiene en cuenta, y la amortización no debe incluirse dos veces. Sin embargo, sí debe indicarse en los gastos de administración y ventas, ya que hace parte de ellos.

Para calcular los gastos de administración y ventas del año 1 al año 5, se aplicó un porcentaje de inflación a cada costo del año anterior. En este caso, el porcentaje de inflación que se usó fue de 3,61% que equivale a un promedio de la inflación en Colombia en los últimos 12 años.²⁵

Por otro lado, los *gastos financieros* se componen del seguro y los intereses del préstamo bancario que solicita la empresa (que se detallan en la Tabla 5.14).

Costos variables

Los costos variables engloban el costo de mano de obra y el costo de materia prima.

²² Indeed. (2023). Sueldos. https://co.indeed.com/career/asistente-de-direccion/salaries?from=top_sb

²³ López, A. (2023). Así queda el salario mínimo y el subsidio de transporte en Colombia para 2023. Periódico El País. <https://elpais.com/america-colombia/2023-01-16/asi-queda-el-salario-minimo-y-el-subsidio-de-transporte-en-colombia-para-2023.html>

²⁴ El Artículo 142 del Estatuto de trabajo, punto 2 permite amortizar a 5 años los costos de establecimiento a partir del periodo que se inicie a generar utilidades (Estatuto Tributario Nacional, 2016).

²⁵ Banco Mundial (2023). Inflación, precios al consumidor. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US>

Para determinar el *costo de materia prima*, se multiplicó el costo de producción de cada presentación de torta (ver Tablas A4.4, A4.5 y A4.6 del Anexo 4) por la producción anual (ver Tabla 4.8). Los valores obtenidos se presentan en la Tabla 5.7, a continuación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porción	\$6.047.207	\$6.265.512	\$6.491.697	\$6.726.047	\$6.968.857
Mini	\$11.524.238	\$11.940.263	\$12.371.307	\$12.817.911	\$13.280.637
Grande	\$7.403.327	\$7.670.587	\$7.947.495	\$8.234.400	\$8.531.662
Total	\$24.974.773	\$25.876.362	\$26.810.499	\$27.778.358	\$28.781.156

Tabla 5.7. Costo total de materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el *costo de mano de obra*, primero se calculó el salario total del cocinero. En la Tabla 5.8, a continuación, se presenta el salario mensual y anual del cocinero para el año 2023.

		Datos año 2023	
		Mensual	Anual
Salario Básico		\$1.200.000	\$14.400.000
(+) Auxilio de transporte		\$140.000	\$1.680.000
Salario²⁶		\$1.340.000	\$16.080.000
Primas ²⁷	8,33%	\$111.667	\$1.340.000
Vacaciones ²⁸	4,17%	\$50.000	\$600.000
Cesantías ²⁹	8,33%	\$111.667	\$1.340.000
Intereses cesantías ³⁰	12%	\$13.400	\$160.800
Salud ³¹	8,50%	\$102.000	\$1.224.000
pensión ³²	12%	\$144.000	\$1.728.000
ARL ³³	0,52%	\$6.264	\$75.168
Caja compensación ³⁴	4%	\$48.000	\$576.000
Salario total		\$1.926.997	\$23.123.968

Tabla 5.8. Salario del cocinero en el año 2023.

Fuente: Elaboración propia.

²⁶ Computrabajo Colombia (2023). Trabajo de cocinero en Barranquilla, Atlántico. <https://co.computrabajo.com/trabajo-de-cocinero-en-barranquilla?sal=3#410BA33DECD6CFA061373E686DCF3405>

²⁷ Las primas están reguladas por el artículo 306 del código de trabajo. Accesible desde <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

²⁸ Las vacaciones están reguladas por el artículo 192 del código de trabajo. Accesible desde <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

²⁹ Las cesantías están reguladas por el artículo 249 del código de trabajo. Accesible desde <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

³⁰ Los intereses sobre cesantías están regulados por el artículo 99 de la ley 50 de 1990. Accesible desde <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

³¹ La salud está regulada por el artículo 204 de la ley 100 de 1993. Accesible desde <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

³² La pensión está regulada por el artículo 20 de la ley 100 de 1993. Accesible desde <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

³³ ARL Sura (2023). Riesgos laborales. https://www.arsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1426

³⁴ El artículo 12 de la ley 21 de 1982 establece las tarifas de los aportes parafiscales. Accesible desde <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4827>

Seguido a esto, se calculó el salario del cocinero para los siguientes 5 años, que es el periodo de proyección de ventas. Para este cálculo, se aplicó un porcentaje de inflación³⁵ a cada salario del año anterior. Los valores obtenidos se presentan en la Tabla 5.9, a continuación.

En la Tabla 5.9, se recogen los costos variables totales de la empresa, al sumar el costo total de mano de obra y el costo total de materia prima (Tabla 5.7).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra	\$23.958.743	\$24.823.654	\$25.719.788	\$26.648.272	\$27.610.275
Materia prima	\$24.974.773	\$25.876.362	\$26.810.499	\$27.778.358	\$28.781.156
Costo variable total	\$48.933.516	\$50.700.016	\$52.530.286	\$54.426.630	\$56.391.431

Tabla 5.9. Costos variables.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Resumen de ingresos

Para calcular el ingreso proyectado, primero se calculó los precios de venta de cada presentación de torta para los siguientes 5 años. Para obtener esos valores, se aplicó un porcentaje de inflación a cada precio del año anterior, tomando como base los precios del Año 1, calculados en la estrategia de precios (apartado 4.2.2). El porcentaje de inflación que se usó fue de 3,61% que equivale a un promedio de la inflación en Colombia en los últimos 12 años.³⁶ En la Tabla 5.10, a continuación, se presentan, los precios de venta de cada torta para los siguientes 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porción	\$4.670	\$4.839	\$5.013	\$5.194	\$5.382
Mini	\$17.800	\$18.443	\$19.109	\$19.798	\$20.513
Grande	\$34.305	\$35.544	\$36.827	\$38.156	\$39.534

Tabla 5.10. Precios de venta para los siguientes 5 años.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se calculó el ingreso proyectado, multiplicando los precios de venta en los siguientes 5 años (ver Tabla 5.10) por la producción anual (ver Tabla 4.8). A continuación, se presenta en la Tabla 5.11, el ingreso proyectado para los siguientes 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porción	\$30.236.037	\$31.327.558	\$32.458.483	\$33.630.234	\$34.844.285
Mini	\$57.621.191	\$59.701.316	\$61.856.533	\$64.089.554	\$66.403.187
Grande	\$37.016.635	\$38.352.936	\$39.737.477	\$41.172.000	\$42.658.309
Total	\$124.873.863	\$129.381.809	\$134.052.493	\$138.891.788	\$143.905.781

Tabla 5.11. Ingreso proyectado para los siguientes 5 años.

Fuente: Elaboración propia.

5.4. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

En la Tabla 5.12, a continuación, se presenta la estructura de financiamiento del negocio. De la inversión inicial, el 65% será aportado por la socia del negocio, es decir

³⁵ Banco Mundial (2023). Inflación, precios al consumidor. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US>

³⁶ Banco Mundial (2023). Inflación, precios al consumidor. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US>

la autora del trabajo, y el 35% restante, será aportado por medio de un préstamo bancario. Se recuerda que la cifra de inversión inicial se detalló en la Tabla 5.1.

	Importe	Participación
Socia	\$16.749.705	65%
Préstamo	\$9.019.072	35%
INVERSIÓN INICIAL	\$25.768.777	100%

Tabla 5.12. Estructura de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha indicado antes, el 35% de la inversión inicial se financiará a través de un crédito de libre inversión³⁷ con el Banco Av. Villas, a un plazo de 5 años a través de cuotas mensuales amortizando el crédito por el método de abono constante³⁸. Cabe destacar que el crédito incluye otro costo asociado identificado como seguro de vida en caso de fallecimiento del titular del crédito.

Para calcular el cronograma de pagos del préstamo, se hizo una simulación del mismo en la página del banco AV Villas³⁹. A continuación, en la Tabla 5.13, se presentan las características del préstamo.

Préstamo	\$9.019.072
Plazo (años)	5
Plazo (meses)	60
Tasa mensual	3,09%
Amortización (mensual)	\$150.318
Amortización (anual)	\$1.803.814
Pago total	\$17.519.096
Intereses totales	\$8.500.024

Tabla 5.13. Características del préstamo.

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se presenta en la Tabla 5.14, el cronograma de pagos del préstamo.

Años	Cuota	Intereses	Seguro	Amortización	Pendiente	Flujo de caja
0					\$9.019.072	
1	\$4.841.528	\$3.037.714	\$111.792	\$1.803.814	\$7.215.257	\$4.953.320
2	\$4.172.674	\$2.368.859	\$111.792	\$1.803.814	\$5.411.443	\$4.284.466
3	\$3.503.819	\$1.700.005	\$111.792	\$1.803.814	\$3.607.629	\$3.615.611
4	\$2.834.965	\$1.031.150	\$111.792	\$1.803.814	\$1.803.814	\$2.946.757
5	\$2.166.110	\$362.296	\$111.792	\$1.803.814	\$0	\$2.277.902

Tabla 5.14. Cronograma de pagos.

Fuente: Elaboración propia.

Para el año 0, en la columna Pendiente, se encuentra el valor del préstamo solicitado. En el año siguiente, ese valor es menor ya que se le ha descontado la tasa de amortización. Al llegar al final del año 5, se habrá terminado de amortizar la totalidad del préstamo. La tasa anual de amortización se obtiene dividiendo el total del préstamo

³⁷ Es un crédito que te permite financiar cualquier proyecto o necesidad personal (Trecet, 2023).

³⁸ Método de amortización constante o alemán (Seco et al.,2020).

³⁹ Banco AV Villas. (s.f.). Simulador crédito de libre inversión. <https://www.avillas.com.co/wps/portal/avillas/banco/banca-personal/simulador-credito-libre-inversion/>

entre 5 años, ya que este es el plazo en el que se pagará el préstamo. La amortización es el valor de la cuota que se destina a reducir el valor pendiente de cada año hasta que este sea igual a \$0.

Como cada año, el valor del préstamo (columna Pendiente) va disminuyendo por ir descontándole la tasa de amortización, los intereses también van disminuyendo, es por eso que, en cada año, la cuota final que se le paga al banco (columna Flujo de caja) va disminuyendo. La cuota final es la suma de la columna Cuota más la columna Seguro, y la columna Cuota es la suma de los intereses más la amortización. El costo mensual del seguro es de \$9.316, es decir que el costo anual es de \$111.792.

Dado que el banco genera una tasa mensual de interés, los valores presentados en la Tabla 5.14, primero fueron calculados de forma mensual y para obtener el valor anual, se sumaron los valores mensuales por año.

5.5. INFORME DE INGRESOS Y GASTOS

A continuación, se presenta en la Tabla 5.15 el informe de ingresos y gastos de Banucksnacks.

INFORME DE INGRESOS Y GASTOS AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$124.873.863	\$129.381.809	\$134.052.493	\$138.891.788	\$143.905.781
(-) Costos de venta	\$81.135.504	\$84.064.496	\$87.099.224	\$90.243.506	\$93.501.296
(-) Gastos de adm. & ventas	\$34.253.466	\$35.490.016	\$36.771.206	\$38.098.646	\$39.474.007
(-) Depreciación	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532	\$1.160.532
(-) Amortización	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074	\$1.080.074
(-) Gastos financieros	\$3.149.506	\$2.480.651	\$1.811.797	\$1.142.942	\$474.088
Utilidad bruta⁴⁰	\$4.094.782	\$5.106.041	\$6.129.660	\$7.166.087	\$8.215.783
(-) Impuesto sobre la renta	\$1.433.174	\$1.787.114	\$2.145.381	\$2.508.131	\$2.875.524
Utilidad Neta⁴¹	\$2.661.608	\$3.318.926	\$3.984.279	\$4.657.957	\$5.340.259
(-) Reserva Legal 10%	\$266.161	\$331.893	\$398.428	\$465.796	\$534.026
Utilidad Retenida	\$2.395.447	\$2.987.034	\$3.585.851	\$4.192.161	\$4.806.233

Tabla 5.15. Informe de ingresos y gastos de Banucksnacks.

Fuente: Elaboración propia.

Los valores de ingresos por ventas provienen de la Tabla 5.11. Los costos de venta son la suma de los costos variables (Tabla 5.9) más los costos fijos de producción (Tabla 5.4). Los gastos de administración y ventas provienen de la Tabla 5.4 La depreciación y la amortización provienen de la Tabla 5.5 y la Tabla 5.6, respectivamente. Los gastos financieros provienen de la Tabla 5.4.

Para calcular el valor del impuesto sobre la renta, se multiplicó la utilidad bruta por 35% que es la tarifa general establecida en el Artículo 240 del Estatuto Tributario Nacional (2022). Así mismo, para calcular el valor de la reserva legal, se multiplicó la utilidad neta por 10% que es la tarifa establecida por el Artículo 452 del Código de Comercio (Diario Oficial, 2023). La reserva legal es un dinero que debe tener la empresa para poderle pagar a sus proveedores, en caso de que pierda solvencia.

⁴⁰ La utilidad bruta hace referencia al beneficio bruto de la empresa.

⁴¹ La utilidad neta hace referencia al beneficio neto de la empresa.

5.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

En este apartado, se va a presentar el flujo de caja financiero para determinar el saldo en caja que tendrá la empresa en cada año. También, se va a evaluar la rentabilidad del negocio por medio del indicador valor presente neto.

5.6.1. Flujo de caja Financiero

A continuación, se presenta en la Tabla 5.16, el flujo de caja financiero.

FLUJO DE CAJA FINANCIERO AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja libre		\$2.927.769	\$3.650.819	\$4.382.707	\$5.123.752	\$5.874.285
(+/-) Actividades operativas	-\$9.615.747	-	-	-	-	-
(+/-) Actividades de inversión	-\$16.153.029	-	-	-	-	-
Flujo de caja económico	-\$25.768.777	\$2.927.769	\$3.650.819	\$4.382.707	\$5.123.752	\$5.874.285
(+/-) Actividades de financiamiento	\$9.019.072	-\$1.803.814	-\$1.803.814	-\$1.803.814	-\$1.803.814	-\$1.803.814
Flujo de caja financiero	-\$16.749.705	\$1.123.954	\$1.847.005	\$2.578.893	\$3.319.938	\$4.070.471
Flujo de caja financiero acumulado	-\$16.749.705	-\$15.625.750	-\$13.778.746	-\$11.199.853	-\$7.879.915	-\$3.809.444

Tabla 5.16. Flujo de caja financiero.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan las partidas de la Tabla 5.16. El flujo de caja libre está compuesto por: la utilidad neta y la reserva legal (ver Tabla 5.15). Las actividades operativas en el año 0 representan el saldo mínimo en caja (Tabla 5.1) y las actividades de inversión en el año 0 representan la inversión fija y la inversión intangible (Tabla 5.1). Las actividades de financiamiento en el año 0 representan el préstamo bancario y en los demás años representan la amortización del préstamo (Tabla 5.14Tabla 5.14).

A pesar de que en los años de operación (Año 1 al Año 5), el flujo de caja financiero es positivo, podemos observar que el flujo de caja financiero acumulado es negativo en todos los años, lo que significa que la inversión de la socia (\$16.749.705) sigue pendiente por recuperar al llegar al año 5, quedando pendiente un saldo de \$3.809.444.

5.6.2. Valoración del proyecto

Para determinar la rentabilidad del negocio, se usará el indicador valor presente neto (VPN), también conocido con Valor Actual Neto (VAN). El VPN permite conocer si el valor presente de los flujos supera o no la inversión inicial de socios para determinar la viabilidad del proyecto (Cabeza y Castrillón, 2012). El VPN del proyecto es la suma del valor del flujo de caja financiero en el año 0 (ver Tabla 5.16) más el VPN de la sumatoria del flujo de caja financiero en el resto de los años (este último dato se obtuvo usando la fórmula VNA en Excel).

El valor obtenido es -\$6.905.373. Como se obtiene un valor negativo, esto indica que con el flujo de caja en los años proyectados de operación (a pesar de ser valores positivos), no se alcanza a pagar la inversión de socios, por lo cual no sería lógico calcular el ROI (retorno de la inversión), así como tampoco se debería calcular la TIR ya que el negocio no sería rentable.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo es realizar un estudio de viabilidad del negocio Banuksnacks que se dedicará a la elaboración de tortas de banano saludables. Para llevar a cabo este objetivo, se han establecido unos subobjetivos que se han ido cubriendo a lo largo del trabajo.

El *primer subobjetivo* ha consistido en analizar el sector al que pertenece la empresa y su competencia. El negocio hace parte del sector de la manufactura, el cual cuenta con 39 subdivisiones industriales. Banuksnacks estaría incluido en la subdivisión de *Elaboración de productos de panadería*. Por otra parte, para la competencia del negocio, se identificaron 4 competidores directos, los cuales ofrecen la torta de banano sabor natural, el producto principal del negocio.

El *segundo subobjetivo* ha llevado a desarrollar el modelo de negocio para Banuksnacks donde se pudo determinar los 9 aspectos que abarca el modelo. Así, el *Segmento de mercado* lo constituirán las personas que llevan un estilo de vida saludable y tienen una conciencia de la alimentación diaria. La *Propuesta de valor* destaca los ingredientes naturales del producto, el uso de estevia como sustituto del azúcar, y que el producto es libre de conservantes y apto para personas intolerantes a la lactosa. Los *Canales* empleados serán, como canal de venta, la venta directa por Instagram y Whatsapp y como canal de comunicación, la red social Instagram. Dentro de las *Relaciones con clientes*, se encuentran la captación y la fidelización de los mismos. Como *Fuentes de ingresos* se tiene la venta de postres saludables. Dentro de los *Recursos clave*, se encuentra la cocina oculta, el horno industrial, los utensilios de repostería y el personal. Las *Actividades clave* las configura el abastecimiento de materia primas, la producción de las tortas y la distribución y ventas de las mismas. Las *Asociaciones clave* tendrán lugar con los proveedores y con el repartidor propio. Finalmente, la *Estructura de coste* se encuentra configurada por los costos de constitución de la empresa, el alquiler de la cocina oculta, la compra del horno industrial y los utensilios de repostería, y las materias primas necesarias para la producción y venta de las tortas.

El *tercer subobjetivo* se ha centrado en desarrollar la estrategia de Operaciones y la estrategia de *Marketing*. Para la estrategia de Operaciones, se estableció el proceso de producción de las tortas de banano, así como las diferentes presentaciones de torta que ofrecería la empresa. Adicional, se determinó la ubicación de la cocina oculta y sus características. También, se determinó la capacidad de producción de la empresa. Así mismo, se establecieron los estándares de calidad que debe seguir la empresa, y se determinó el equipo de recursos humanos. Finalmente, se precisaron los proveedores para el aprovisionamiento de las materias primas y se estableció la distribución del producto, que lo realizará el repartidor contratado. Para la estrategia de *Marketing*, se desarrolló el logo de la marca; se determinaron los precios de las tortas en sus distintas presentaciones y se desarrollaron las actividades para comunicarse con los clientes y las actividades para captarlos y fidelizarlos.

Finalmente, como *cuarto subobjetivo*, se llevó a cabo el análisis de viabilidad económica y financiera para determinar la rentabilidad del negocio. En este análisis se determinó que el negocio no sería viable, ya que en el periodo de análisis (5 años) no se alcanza a recuperar la inversión inicial de la socia, quedando pendiente un saldo de \$3.809.444 en el último año.

Se ha de decir que este resultado era esperable una vez que se elaboró el informe de ingresos y de gastos (ver Tabla 5.15). En él se puede apreciar cómo, si bien la empresa genera utilidad (bruta y neta), dichos valores son muy bajos en comparación con los valores que presenta el ingreso proyectado. Ello lleva a que los ingresos de la empresa no sean suficientes para cubrir los costos y gastos totales, y tener una utilidad que permita pagar el préstamo y seguir generando beneficio para la empresa.

Aunque se considera que, con lo aquí desarrollado, se cumple con la finalidad del trabajo, no obstante, dado el empeño personal de la autora de este, se hace un análisis de posibles vías de solución que, si bien no formarían parte de este trabajo, sí serán exploradas al margen de él, con el objetivo de poner en marcha el negocio.

Una vía sería plantear un incremento de los precios de venta. Se recuerda que se fijó el precio de venta teniendo en cuenta que fuesen asequibles comparados con los precios de la competencia. Esta idea se mantuvo para el periodo de análisis (5 años), ya que al ser una empresa que estaría empezando, no sería adecuado incrementar los precios tan pronto ni de manera excesiva. Sin embargo, se podría plantear un mayor incremento de los precios a partir del 2º año, una vez que la empresa ya tenga una cierta cartera de clientes.

Otra vía sería no hacer uso del préstamo bancario, cubriendo esa parte de la inversión inicial a través de subvenciones o aplicando a programas de capital semilla ofrecidos por el gobierno. El capital semilla es un financiamiento inicial, no reembolsable, para la creación o consolidación de una empresa, por lo cual la empresa no tendría que pagar intereses ni retribución alguna. El Fondo Emprender⁴² es un fondo de capital semilla que financia diferentes iniciativas empresariales en Colombia. Por otra parte, también se pueden vincular a otras personas al negocio, como familiares de la autora, y llegar a un convenio con ellos para definir el tipo de retribución a pagar y el tiempo. Acudiendo a estas formas de financiación, se eliminarían los saldos a pagar al banco por el préstamo solicitado y así el negocio tendría un mayor saldo en caja.

Se podrían buscar alternativas de localización más económicas, aunque estuviesen algo menos céntricas.

Por otro lado, con respecto a la distribución de los productos, se podría plantear la colaboración con empresas de reparto. De esta forma, se prescindiría del salario del repartidor y del coste del combustible del vehículo, siendo el único costo a pagar el del envío, el cual asumiría el cliente. Adicionalmente, como ya se ha comentado en la estrategia de operaciones, se podría analizar el empleo de la plataforma a domicilios Rappi para la comercialización del producto. La afiliación a esta plataforma no tiene ningún costo, el único costo a pagar sería la comisión más IVA sobre cada pedido realizado a través de la aplicación, y el costo de envío lo asumiría el cliente.

Con respecto a la remuneración del personal, se podrían reducir los salarios del cocinero y de la autora del trabajo. El salario base del cocinero podría reducirse de \$1.200.000 a \$1.160.000, que es el salario mínimo en Colombia, y el salario de la autora del trabajo podría reducirse de \$2.000.000 a \$1.500.000.

Finalmente, se podría plantear que la autora del trabajo se involucrara en la elaboración de las tortas de banano para ayudar en la producción de las mismas, y de esta forma también daría lugar a la posibilidad de desarrollar nuevos productos para llegar a más clientes.

⁴² Fondo Emprender. (2023). <https://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprender.aspx>

Bibliografía

- Acosta, C. (2021). Estos son los trámites legales que debe cumplir para formalizar su emprendimiento. Asuntos legales. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estos-son-los-tramites-legales-que-debe-cumplir-para-formalizar-su-emprendimiento-3233133>
- Alcaldía de Barranquilla. (2021). Curso de manipulación higiénica de alimentos. <https://www.barranquilla.gov.co/tramites-salud/curso-de-manipulacion-higienica-de-alimentos>
- ARL Sura (2023). Riesgos laborales. https://www.arlsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1426
- Armstrong, G y Kotler, P. (2008). Principios de Marketing. (12a edición). Pearson.
- Banco Ripley. (2023). Formulas y ejemplos, Préstamo banco. Accesible desde <https://bancoripley.com.pe/pdf/formulas-ejemplos-prestamo-efectivo.pdf>
- Banana bread. (2023). Home. [Página web]. <https://bananabanabread.com/>
- Banco AV Villas. (s.f.). Simulador crédito de libre inversión. <https://www.avillas.com.co/wps/portal/avillas/banco/banca-personal/simulador-credito-libre-inversion/>
- Banco Mundial (2023). Inflación, precios al consumidor. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US>
- Brahman S.A.S. (2023). Las 5 tendencias en pastelería para 2023. <https://proingra.com/las-5-tendencias-en-pasteleria-para-2023/>
- Burbano, A. (2020). Costos y presupuestos: Conceptos fundamentales para la gerencia. Ediciones Uniandes.
- Cabeza, L., y Castrillón, J. (2012). Matemáticas financieras (5a ed.). Editorial Universidad del Norte.
- Caja Corral, A. (2019). Manual de estrategia de operaciones: Cómo alcanzar la excelencia y crear valor en las operaciones. Marge Books.
- Calendarr. (2023). Calendario 2023. <https://www.calendarr.com/colombia/calendario-2023/>
- Computrabajo Colombia (2023). Trabajo de cocinero en Barranquilla, Atlántico. <https://co.computrabajo.com/trabajo-de-cocinero-en-barranquilla?sal=3#410BA33DECD6CFA061373E686DCF3405>
- Cruelles, J. (2012). Mejora de métodos y tiempos de fabricación. Marcombo.
- DANE. (2023a). Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera-con-enfoque-territorial-emmet#:~:text=En%20diciembre%20de%202022%20frente,ocupado%20de%202%2C3%25>
- DANE. (2023b). “Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial Diciembre 2022”. Accesible desde: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/emmet/bol_emmet_diciembre_2022.pdf
- DANE. (2023c). Proyecciones de población. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Desechables La 84. (2023). Página de inicio. <https://www.desechablesla84.com/>
- Diario Oficial. (2023). Artículo 452. Diario Oficial No. 52.446. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio_pr013.html#452
- Dispropan Caribe. (2023). Quienes somos. Dispropan Caribe Ltda. <https://www.dispropancaribe.com/pages/quienes-somos>
- Eat Delivery [eatdelivery.co] (2023). Inicio [Página de Instagram]. Instagram. <https://www.instagram.com/eatdelivery.co/>

- elEconomista.es. (2023). EURCOP. <https://www.eleconomista.es/cruce/EURCOP>
- Estatuto Tributario Nacional. (2011). Art. 137. Limitación a la deducción por depreciación. <https://correaconsultores.com.co/art-137-limitacion-a-la-deducccion-por-depreciacion/>
- Estatuto Tributario Nacional. (2016). Art. 142. Deducción de inversiones. <https://estatuto.co/142>
- Estatuto Tributario Nacional. (2022). Art. 240. Tarifa general para para personas jurídicas. Estatuto Tributario Nacional. <https://estatuto.co/240>
- Falabella. (2023a). Pack 2 Cuchillos De Sierra Cuchillo De Torta Cuchillo De Pan. <https://www.falabella.com/falabella-cl/product/113401964/Pack-2-Cuchillos-De-Sierra-Cuchillo-De-Torta-Cuchillo-De-Pan/113401967>
- Falabella. (2023b). Pack x2 Rejilla Para Galleta Rejilla Para Enfriar Rejilla De Pan. <https://www.falabella.com/falabella-cl/product/113878536/Pack-x2-Rejilla-Para-Galleta-Rejilla-Para-Enfriar-Rejilla-De-Pan/113878537>
- Finance yahoo. (2023). Rentabilidad promedio de acciones de Nutresa. <https://finance.yahoo.com/quote/NUTRESA.CL/history?p=NUTRESA.CL>
- Fondo Emprender. (2023). <https://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprender.aspx>
- Forbes. (2021). Qué son las cocinas ocultas, el arma secreto de los domicilios. <https://forbes.co/2021/01/04/negocios/que-son-las-cocinas-ocultas-el-arma-secreta-de-los-domicilios>
- Frubana. (2023). Términos y condiciones de uso de la plataforma Frubana. Frubana S.A.S. <https://co.frubana.com/baq>
- González, S. (2023). Reducción de jornada laboral: Para quién aplica y qué hacer si las empresas no cumplen. El País. <https://elpais.com/america-colombia/2023-07-20/reduccion-de-jornada-laboral-para-quien-aplica-y-que-hacer-si-las-empresas-no-cumplen.html>
- Grupo Nutresa. (2023). Acerca de nosotros. <https://gruponutresa.com/quienes-somos/acerca-de-nosotros/>
- Homecenter. (2023a). Batidora de Pedestal 3.5LT MX1200 Negro. <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/492375/batidora-de-pedestal-35lt-mx1200-negro/492375/>
- Homecenter. (2023b). Horno de panadería a gas 3 Bandejas Plateado HORN-CPA7. <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/356991/horno-de-panaderia-a-gas-3-cabinas/356991/>
- Homecenter. (2023c). Molde 25 Cm Pan Antiadherente. <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/332708/molde-25-cm-pan-antiadherente/332708/>
- Indeed. (2023). Sueldos. https://co.indeed.com/career/asistente-de-direccion/salaries?from=top_sb
- INVIMA (2023a). Manual Tarifario del INVIMA. <https://www.invima.gov.co/web/guest/tarifas>
- INVIMA. (2023b). Otros alimentos y otras bebidas. <https://www.invima.gov.co/otros-alimentos-y-otras-bebidas>
- Labatut, G. (2019). Plan de Viabilidad empresarial (2a edición). Francis Lefebvre.
- Linio. (2023a). Balanza Gramera Bascula Digital 5kg1g. <https://www.linio.com.co/p/balanza-gramera-bascula-digital-5kg1g-vdyn76?qid=b4d0cf9874b66445cc257f97bcbcabea&oid=GE063HL0DI3OXLCO&position=10&sku=GE063HL0DI3OXLCO&searchTerm=gramera>
- Linio. (2023b). Espátula Betty Crocker Pastelería Repostería. <https://www.linio.com.co/p/espatula-betty-crocker-pasteleria-reposteria-lfhfu6?qid=64c22fdda4e66981f6ad0e09849ac972&oid=BE610HL1EI00FLCO&position=3&sku=BE610HL1EI00FLCO&searchTerm=Esp%C3%A1tula%20Plana%20pasteleria>
- Linio. (2023c). Juego de cucharas y tazas medidoras acero inoxidable 10 pi. <https://www.linio.com.co/p/juego-de-cucharas-y-tazas-medidoras-acero-inoxidable-10-pi-vbnpcpb?qid=c24cadf1fdfc8ba4dfc41abf6c0c3fe0&oid=GE063HL0EYT7SLCO&position=3&sku=GE063HL0EYT7SLCO&searchTerm=cucharas%20medidoras>

- López, A. (2023). Así queda el salario mínimo y el subsidio de transporte en Colombia para 2023. Periódico El País. <https://elpais.com/america-colombia/2023-01-16/asi-queda-el-salario-minimo-y-el-subsidio-de-transporte-en-colombia-para-2023.html>
- Margarita Saieh de Jassir. [margaritasaiehdejassir]. (2023). *Inicio* [Página de Instagram]. Instagram. <https://www.instagram.com/margaritasaiehdejassir/?hl=es>
- Mercado libre. (2023). Molde Silicona Mini Rectangular Budin Pan Torta. https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-611363765-molde-silicona-mini-rectangular-budin-pan-torta-_JM#position=1&search_layout=stack&type=item&tracking_id=608b116c-5711-4654-9769-426ca931aa02
- MinSalud. (1997). Decreto 3075 de 1997. Accesible desde: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf
- MinSalud. (2022). Estrategia de promoción de alimentación saludable. Ministerio de Salud y Social Protección. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SSNAB/estrategia-promocion-alimentacion-saludable.pdf>
- MinSalud. (2015). Resolución 719 de 2015. Accesible desde: https://scj.gov.co/sites/default/files/marco-legal/R_MSPP_0719_2015.pdf
- Mitula. (2023). Arriendo locales Barranquilla. https://casas.mitula.com.co/searchRE/orden-0/q-arriendo-locales-centro-comercial-barranquilla?req_sgmt=REVTS1RPUDtTRU87U0VSUDs=
- Monkey Baked Oat. [monkey.col] (2023). *Inicio* [Página de Instagram]. Instagram. <https://www.instagram.com/monkey.col/?hl=es>
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Deusto.
- Rappi. (2023). Registra tu restaurante. <https://www.restaurantes.rappi.com/unete-a-rappi#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20cuesta%20registrar%20mi%20restaurante,realizado%20a%20trav%C3%A9s%20de%20Rappi>.
- Sayfit. [sayfit_]. (2023). *Inicio* [Página de Instagram]. Instagram. https://www.instagram.com/sayfit_/?hl=es
- Seco et al. (2020). Matemáticas financieras: problemas resueltos. Tébar Flores.
- Sectorial. (2021). Ficha económica Industria panificadora junio 2021: Mejor posición en balanza comercial. <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/457520-ficha-econ%C3%B3mica-industria-panificadora-junio-2021-mejor-posici%C3%B3n-en-balanza-comercial>
- Smith, T. (2012). Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts, and Establishing Price Structures. South-Western Cengage Learning.
- Snack Fit Me. (2023). *Home*. [Página web]. <https://snackfitme.com/>
- Sodexo. (2023). Mitos y realidades de los contratos por prestación de servicios. <https://blog.sodexo.co/contrato-prestacion-de-servicios>
- Supermercados Olímpica. (2023). Utensilios de limpieza. <https://www.olimpica.com/supermercado/aseo-del-hogar/utensilios-de-limpieza>
- Trecet, J. (2023). Mejores créditos para iniciar negocio 2023. Rankia. <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/4343442-mejores-creditos-para-iniciar-negocio>
- Vecar Soluciones. (2023). *Inicio* [Página de Instagram]. Instagram. <https://www.instagram.com/vecarsoluciones/?hl=es>
- Vélez, I. (2018). Innovación en producto y método comercial en el sector panificador: Lecciones de las Mipymes de Cali, Colombia, 2018. Revista Nacional de Administración. https://www.researchgate.net/publication/352805358_Innovacion_en_producto_y_metodo_comercial_en_el_sector_panificador_Lecciones_de_las_Mipymes_de_Cali_Colombia_2018

Anexos

Anexo 1

Lista de precios Eat Delivery

Cocina amoblada - Precio de lanzamiento	
Cocina 1	\$2.450.000
Cocina 2	\$2.800.000
Cocina 3	\$2.800.000
Cocina 4	\$2.800.000
Cocina 6	\$2.350.000
Cocina 9	\$2.600.000

Figura A1.1. Precios cocinas ocultas.

Fuente: Eat Delivery (julio, 2023).

Anexo 2

Análisis para determinar si la producción anual prevista se puede traducir en ventas

Para determinar si la cifra de producción establecida en el apartado 4.1.5 es, también, una cifra viable de venta, se toma como punto de partida la población de Barranquilla, identificando dos segmentos importantes para el negocio: personas con un estilo de vida saludable y consumidores de banano, para así poder determinar los clientes potenciales de Banuksnacks.

De esta forma, primero se plasmó el contexto del mercado de clientes saludables que tiene la ciudad de Barranquilla en cuanto a la relación con el consumo de postres saludables. Para plasmar esta información, se han utilizado diferentes fuentes de información que se detallan seguidamente.

A continuación, en la Tabla A2.1, se presenta la población de Barranquilla por rango de edad en 2023.

Edades	Mujeres	Hombres	Total
Menos de 18 años	173.196	177.944	351.140
18 a 24 años	75.366	76213	151.579
25 a 34 años	107.861	105418	213.279
35 a 44 años	96.874	90400	187.274
45 a 54 años	79.713	69175	148.888
55 a 64 años	75.434	60855	136.289
65 o más años	79.172	55930	135.102
Total	687.616	635.935	1.323.551

Tabla A2.1. Población de Barranquilla por rango de edad, en 2023.

Fuente: Elaboración propia a partir de: DANE, 2023c.

Según proyecciones del DANE (2023c), en 2023, el distrito de Barranquilla tiene una población de 1.323.551 habitantes, con un patrón de crecimiento anual de 2,1%, comparable con la tasa de crecimiento poblacional promedio de las principales ciudades del país. El tamaño de la población barranquillera es el punto de partida para determinar la demanda anual del producto que se desea elaborar, para lo cual se debe identificar inicialmente los siguientes segmentos de la población:

- A. Personas con un estilo de vida saludable.
- B. Consumidores de banano.

Según el estudio “Estrategia de promoción de alimentación saludable” del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2022), abreviado MinSalud (2022), el 15% de la población tiene un estilo de vida saludable y entre el 89,3% y 91,6% de la población es consumidora de banano.

A partir de las fuentes mencionadas anteriormente, se determina el número total de clientes para Banuksnacks, que existirá en la ciudad de Barranquilla en los próximos 5 años, ya que este será el periodo de proyección de ventas del proyecto, teniendo en cuenta que el negocio empezaría a operar en el año 1, es decir en 2024.

Para determinar la población de Barranquilla en cada año, se multiplicó el patrón de crecimiento anual, que es de 2,1%, por la población del año anterior. Para determinar cuántas personas de esa población tienen un estilo de vida saludable, se multiplicó el porcentaje de personas con un estilo de vida saludable, que es de 15% (MinSalud, 2022), por la población en cada año. Y para determinar los consumidores de banano,

primero se calculó un promedio del porcentaje de la población que es consumidora de banano (MinSalud, 2022), que dio como resultado 90%, y después se multiplicó por la población con estilo de vida saludable en cada año.

A continuación, se presenta en la Tabla A2.2, el número de consumidores de banano en los próximos 5 años, que se consideran los clientes potenciales de Banuksnacks.

	Año 2023	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población de Barranquilla	1.323.551	1.351.346	1.379.724	1.408.698	1.438.281	1.468.485
Población con estilo de vida saludable	198.533	202.702	206.959	211.305	215.742	220.273
Consumidores de Banano	178.679	182.432	186.263	190.174	194.168	198.245

Tabla A2.2. Número de consumidores de banano de Barranquilla.

Fuente: Elaboración propia.

Además del número de clientes potenciales, también se ha de tener en cuenta la frecuencia de consumo del banano. Según el estudio del MinSalud (2022), la frecuencia media de consumo de los niños es de 1 banano al día y la frecuencia media de consumo de los adultos es de 0,5 bananos al día. Al hacer una estimación de consumo anual, se obtiene que la frecuencia de consumo de los niños es de 365 veces al año y la de los adultos es de 182 veces al año.

Por lo anterior, se considera que la cifra de producción establecida en el apartado 4.1.5 se podría traducir en ventas.

Anexo 3

Cuestionario sobre las tortas de banano

1. ¿Cómo calificarías el **sabor** de nuestras tortas de banano?

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

2. ¿Cómo calificarías la **presentación** de nuestras tortas de banano?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
1	2	3	4	5

3. ¿Qué aspecto consideras más importante en la **presentación** de nuestras tortas de banano?

- a) Apariencia de la torta
- b) Tamaño de la torta
- c) Empaquetado de la torta
- d) No me importa la presentación, solo el sabor

4. ¿En qué medida consideras que nuestras tortas de banano cumplen con tus expectativas **en cuanto a ingredientes saludables**?

En ninguna medida	En escasa medida	En buena medida	En gran medida	Totalmente
1	2	3	4	5

5. ¿Recomendarías nuestras tortas de banano a tus amigos o familiares?

- a) Sí, definitivamente
- b) Probablemente Sí
- c) Probablemente NO
- c) No, no las recomendaría

6. ¿Hay algún aspecto en particular que te gustaría destacar sobre nuestras tortas de banano?

7. ¿Tienes alguna sugerencia o comentario para mejorar nuestros productos?

¡Gracias! Tu opinión es muy valiosa para nosotros.

Anexo 4

Cálculo para determinar los costos de producción de las tortas de banano

Para determinar el costo de producción de cada presentación de torta, se procedió de la siguiente forma:

Precios materia prima

Primero, se averiguó los precios de cada componente de materia prima, con los proveedores mencionados en la estrategia de aprovisionamiento (apartado 4.1.8). A continuación, en la Tabla A4.1, se detallan los precios del año 2023.

	Cantidades		Precio 2023
Harina de avena	500	gramos	\$5.500
Bananos	1	unidad	\$430
Huevos	30	unidades	\$10.063
Aceite de canola	3.000	ML	\$47.000
Estevia	225	gramos	\$11.500
Envase principal (torta grande)	1	Unidad	\$1.200
Pegatina de seguridad (torta grande)	1	Unidad	\$470
Envase principal (torta mini)	1	Unidad	\$550
Pegatina de seguridad (torta mini)	1	Unidad	\$470
Envase principal (porción)	1	Unidad	\$100
Pegatina de seguridad (porción)	1	Unidad	\$95
Bolsa de envío	1	Unidad	\$100

Tabla A4.1. Precios 2023 de materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

Seguido a esto, se calculó los costes unitarios de cada ingrediente de las tortas. Para calcularlos, se dividió el precio del ingrediente entre la cantidad del mismo (ver valores en Tabla A4.1). A continuación, en la Tabla A4.2, se presentan los precios unitarios.

	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario
Harina de avena	1	Gramo	\$11
Bananos	1	Unidad	\$430
Huevos	1	Unidad	\$335
Aceite de canola	1	ML	\$16
Estevia	1	ML	\$51

Tabla A4.2. Costos unitarios de los ingredientes.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se calculó la proyección de los costos unitarios de los componentes de materia prima para los próximos 5 años. Para el cálculo de estos valores, se aplicó un porcentaje de inflación a cada costo del año anterior, tomando como base, los precios unitarios del año 2023. En este caso, el porcentaje de inflación que se usó fue de 3,61% que equivale a un promedio de la inflación en Colombia en los últimos 12 años.⁴³ Los costos unitarios para los siguientes 5 años se presentan en la Tabla A4.3, a continuación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Harina de avena	\$11,40	\$11,81	\$12,23	\$12,68	\$13,13
Bananos	\$445,52	\$461,61	\$478,27	\$495,54	\$513,42
Huevos	\$347,54	\$360,09	\$373,09	\$386,56	\$400,51
Aceite de canola	\$16,23	\$16,82	\$17,43	\$18,05	\$18,71
Estevia	\$52,96	\$54,87	\$56,85	\$58,90	\$61,03
Envase principal (torta grande)	\$1.243,32	\$1.288,20	\$1.334,71	\$1.382,89	\$1.432,81
Pegatina de seguridad (torta grande)	\$486,97	\$504,55	\$522,76	\$541,63	\$561,19
Envase principal (torta mini)	\$569,86	\$590,43	\$611,74	\$633,83	\$656,71
Pegatina de seguridad (torta mini)	\$486,97	\$504,55	\$522,76	\$541,63	\$561,19
Envase principal (porción)	\$103,61	\$107,35	\$111,23	\$115,24	\$119,40
Pegatina de seguridad (porción)	\$98,43	\$101,98	\$105,66	\$109,48	\$113,43
Bolsa de envío	\$103,61	\$107,35	\$111,23	\$115,24	\$119,40

Tabla A4.3. Proyección de los costos unitarios de materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

Costos de producción

Finalmente, para calcular el costo de producción de cada presentación de torta, se multiplicó la cantidad de cada componente de materia prima necesario para cada torta (columna Cantidad de las Tablas A4.4, A4.5 y A4.6) por el costo unitario de cada componente de materia prima (ver Tabla A4.3).

En las Tablas A4.4, A4.5 y A4.6, a continuación, se presentan los valores obtenidos para los costos de producción de cada presentación de torta, en cada año.

⁴³ Banco Mundial (2023). Inflación, precios al consumidor. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US>

Estudio de viabilidad para la elaboración y comercialización de tortas de banano saludables en Barranquilla (Colombia)

	Cantidad	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Harina de avena	170	Gramo	\$1.938	\$2.007	\$2.080	\$2.155	\$2.233
Bananos	2	Unidad	\$891	\$923	\$957	\$991	\$1.027
Huevos	2	Unidad	\$695	\$720	\$746	\$773	\$801
Aceite de canola	60	ML	\$974	\$1.009	\$1.046	\$1.083	\$1.122
Estevia	10	ML	\$530	\$549	\$568	\$589	\$610
Envase principal	1	Unidad	\$1.243	\$1.288	\$1.335	\$1.383	\$1.433
Bolsa de envío	1	Unidad	\$104	\$107	\$111	\$115	\$119
Pegatina de seguridad	1	Unidad	\$487	\$505	\$523	\$542	\$561
Total			\$6.861	\$7.109	\$7.365	\$7.631	\$7.907

Tabla A4.4. Costo de producción de la torta grande.

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el costo de los ingredientes de la porción, se dividió el costo total de ingredientes de la torta grande entre 8. Como se ha mencionado en la estrategia de producto (apartado 4.1.2), la presentación grande está pensada para servir aproximadamente 8 porciones.

	Cantidad	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo ingredientes			\$628	\$651	\$675	\$699	\$724
Envase principal	1	Unidad	\$104	\$107	\$111	\$115	\$119
Bolsa de envío	1	Unidad	\$104	\$107	\$111	\$115	\$119
Pegatina de seguridad	1	Unidad	\$98	\$102	\$106	\$109	\$113
Total			\$934	\$968	\$1.003	\$1.039	\$1.076

Tabla A4.5. Costo de producción de la porción.

Fuente: Elaboración propia.

	Cantidad	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Harina de avena	75	Gramo	\$855	\$886	\$918	\$951	\$985
Bananos	1	Unidad	\$446	\$462	\$478	\$496	\$513
Huevos	1	Unidad	\$348	\$360	\$373	\$387	\$401
Aceite de canola	30	ML	\$487	\$505	\$523	\$542	\$561
Estevia	5	ML	\$265	\$274	\$284	\$295	\$305
Envase principal	1	Unidad	\$570	\$590	\$612	\$634	\$657
Bolsa de envío	1	Unidad	\$104	\$107	\$111	\$115	\$119
Pegatina de seguridad	1	Unidad	\$487	\$505	\$523	\$542	\$561
Total			\$3.560	\$3.689	\$3.822	\$3.960	\$4.103

Tabla A4.6. Costo de producción de la torta mini.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla A4.7, se recoge los costos de producción de cada presentación de torta, en los próximos 5 años. Los valores del Año 1 se tomaron como

base para determinar los precios de venta presentados en la estrategia de precios (apartado 4.2.2).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porción	\$934	\$968	\$1.003	\$1.039	\$1.076
Torta Mini	\$3.560	\$3.689	\$3.822	\$3.960	\$4.103
Torta Grande	\$6.861	\$7.109	\$7.365	\$7.631	\$7.907

Tabla A4.7. Costo de producción para los siguientes 5 años.

Fuente: Elaboración propia.