

**Estudio de viabilidad para desarrollar el modelo de negocio Cocinas Fantasma en la ciudad
de Pereira**

María Paula Alzate Melo

Camila Castaño Ramírez

Juanita Marín Giraldo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Negociador Internacional

Asesor del proyecto

Andrés Felipe Cuartas Arias

Universidad Católica de Pereira

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas,

Programa de Negocios Internacionales

Pereira

2021

Tabla de contenido

1. Introducción	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
2.1 Descripción del área problemática.....	5
2.2 Formulación del problema.....	7
3. Objetivos	7
3.1. Objetivo general.....	7
3.2. Objetivos específicos.....	7
4. Justificación	7
5. Marco de referencia	10
5.1 Marco de antecedentes	10
5.2 Marco teórico	12
5.3. Marco conceptual	15
5.4 Marco contextual	17
5.4.1 Análisis del comportamiento de la oferta actual del sector panadero.....	19
5.4.2 Análisis del comportamiento histórico de la Demanda	22
5.5. Marco legal.....	24
6. Diseño metodológico	27
6.1 Enfoque y tipo de investigación.....	27
6.2 Población y tipo de muestreo.....	27
6.3 Recopilación de la información	28
6.4 Proceso de análisis y discusión de resultados	29
7. Resultados y análisis	33
8. Conclusiones	45
9. Referencias bibliográficas	47

Tabla de figuras

Tabla 1. Lista de los principales países a los que Colombia exporta artículos de pastelería, panadería y galletería, Producto 1905	22
Tabla 2. Lista de los principales países de los que Colombia importa artículos de pastelería, panadería y galletería.....	23
Tabla 3. Proyección de venta unitaria.....	35
Tabla 4. Proyección de ventas en Unidades.....	36
Tabla 5. Proyección estado de resultados	37
Tabla 6. Evaluación financiera del proyecto.....	38
Tabla 7. Ficha técnica.....	39
Tabla 8. Gastos administrativos y ventas anuales.....	42
Tabla 9 Proyección costo unitario producción.....	43
Tabla 10 Información de la empresa para los C.I.F.	46

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1.....	18
Ilustración 2.....	19
Ilustración 3.....	30
Ilustración 4.....	30
Ilustración 5.....	31
Ilustración 6.....	31
Ilustración 7.....	32
Ilustración 8.....	33
Ilustración 9.....	34
Ilustración 10.....	41
Ilustración 11.....	44

Resumen

En este trabajo se analiza la viabilidad de una cocina fantasma, tendencia en el mercado en los últimos años y una idea muy innovadora para la creación de un emprendimiento. Este modelo de negocios es bastante interesante dado que su estructuración requiere de una baja inversión y una mano de obra reducida dada su naturaleza fantasma. Este proyecto de emprendimiento se enfoca en la tendencia de la cocina saludable con el fin de evidenciar cómo el mercado pereirano y de ciudades aledañas tiene insatisfacción en la oferta de productos como La torta de banano saludable, que es producto con el que el emprendimiento pretende iniciar su producción y comercialización.

Palabras claves

Cocina Fantasma, Salud, Alimentos, Panadería.

Abstract

This paper analyzes the viability of a ghost kitchen, trends in the market in recent years and a very innovative idea for the creation of an enterprise. This business model is quite interesting given that its structuring requires low investment and a reduced workforce given its ghost nature. This entrepreneurship project focuses on the trend of healthy cooking in order to show how the market Pereirano and surrounding cities has dissatisfaction in the supply of products such as Healthy banana cake, which is the product with which the enterprise intends to start its production and marketing

Keywords

Ghost Kitchen, Health, Food, Bakery.

1. Introducción

La cocina fantasma es un emprendimiento que pretende mostrar con análisis técnico, financiero y de mercados, la viabilidad de este modelo de negocios con un producto delicioso y saludable. Tomando en cuenta el mercado y su análisis, se logra identificar cómo el sector de la gastronomía se puede adaptar para generar un producto rentable, de calidad y saludable.

Según el análisis de la oferta y la demanda del producto identificado por el código CIU 1081 que se presenta en el marco contextual, fue posible evidenciar que las tendencias de comida saludable están en auge y según los análisis de las entrevistas realizadas, los distribuidores están interesados en el producto de la torta de banano para la comercialización en sus locales, además que este tipo de modelo de negocios permite que su naturaleza fantasmal genere que el establecimiento usado a través de subcontratación y que la facilidad para crear opciones de producción, pedidos y proveedores sea mayor y digitalizada. El carácter fantasmal del emprendimiento, facilita que el estudio técnico se diversifique de acuerdo a las posibilidades que el comercio legal permita y de acuerdo a esto la financiación que se le adapte mejor al tipo de cocina fantasma que se elige en este proyecto.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del área problemática

Los restaurantes clásicos tienen como clientes potenciales a aquellos que llegan a sus locales o establecimientos. En el sector de la gastronomía existe la necesidad de implementar una

estrategia enfocada a los domicilios que cumplan con los estándares de calidad de los productos y que puedan generar una experiencia satisfactoria para los clientes.

Los restaurantes no están preparados para ofrecer comida con servicio de entrega ya que, están estructurados para brindar el servicio en el local, generando así tiempos largos en la elaboración y entrega de la comida sobrepasando la capacidad de su cocina. (Morales, 2020)

Los costos para la creación de un restaurante clásico son altos puesto que requieren de un local, una infraestructura y necesitan de meseros y aseadores, lo que genera unos costos fijos en nómina y en el sostenimiento del local. "Muchos dueños de restaurantes que operan con nosotros se quejaron de cómo los repartidores colapsaron sus locales. Así que comenzamos a rentar establecimientos que fueran únicamente de cocina, para abaratar costes y sacar más beneficio" (Gómez, 2020). Es necesario tener en consideración otro aspecto que influye en los costos de un proyecto nuevo, que son las arandelas que están colgadas en los procesos de estructuración y posicionamiento del mismo, es decir, todas las barreras de entrada que el mercado puede poner ante la operación del proyecto, entre estas se encuentra la competencia y su recorrido dentro de un mercado específico, los desgastes financieros a la hora de posicionar un punto de venta, entre otros.

Cuando no se tiene claro cuáles son los productos en tendencia o los que el mercado está demandado, es más difícil crear un vínculo de fidelidad entre la empresa y sus clientes, puesto que es muy importante definir cómo satisfacer la necesidad del cliente potencial, cuánto están dispuestos a pagar y cuáles son sus hábitos de consumo. En caso de que no se logre definir se puede ocasionar la ausencia de una relación satisfactoria entre cliente y vendedor esto es algo que

demuestra la necesidad de una forma diferente de obtener la confianza de ambos. La fidelización de un cliente requiere de un reconocimiento de los productos y de un desarrollo correcto de las responsabilidades de cada sujeto. “trabajos empíricos recientes revelan la contribución que tienen la confianza y el compromiso en la calidad de las relaciones en los intercambios comerciales”. (Huang, 2008)

2.2 Formulación del problema

- ¿Es viable desarrollar el modelo de negocio de Cocinas Fantasma en la ciudad de Pereira para cobertura regional?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar un estudio de viabilidad para realizar el modelo de negocio Cocinas Fantasma en la ciudad de Pereira con cobertura regional

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de mercado en Pereira, Manizales, Armenia y Santa Rosa de Cabal para el modelo de negocio.
- Elaborar un estudio técnico para el desarrollo del modelo de negocio Cocinas Fantasma.
- Determinar la viabilidad financiera para el modelo de negocio Cocinas Fantasma.

4. Justificación

Al desarrollar un modelo de negocios que se fundamente en los principios de las cocinas fantasmas, se aprovecha una oportunidad para generar una propuesta de valor, que además de

marcar diferencia, logra acortar los tiempos de entrega y así se brinda una mejor experiencia en cuanto al servicio al cliente. Materializar este modelo de negocios, deja en claro el cambio que está teniendo el sector de la pastelería; la necesidad de simplificar y de innovar permite a las cocinas fantasmas implementarse con éxito.

Su planteamiento es práctico, puesto que busca resolver un problema que reside en el sector alimenticio, en ámbitos como el de satisfacción al cliente. Acortar tiempos de espera, incrementar la calidad en los productos y la diferenciación de los mismos, estos factores se resuelven a través de estrategias por medio de un emprendimiento diferenciador e innovador que funcione a partir de las necesidades específicas mencionadas anteriormente.

Este trabajo tiene vigencia dado que está establecido en un sector que pese a ser una rama de la industria de alimentos, en realidad, es una vertiente innovadora y actualizada que brinda soluciones a las necesidades y deseos de la sociedad actual.

Existen cocinas fantasmas que desde el comienzo nacieron así, pero muchos otros restaurantes físicos se decidieron a abrir franquicias solo de cocina y entrega, sin comensales, para mejorar sus servicios. (Cueto, 2020)

Víctor Cruz, dueño de hamburguesas IT en México que funciona a través de cocina fantasma tuvo la experiencia de desarrollar su negocio a través de este modelo desde el inicio y lograr con éxito brindar satisfacción al cliente tanto en tiempo de entrega como en calidad de producto.

"Nuestro reto es que el producto siempre esté en buenas condiciones, además de conseguir tiempos de entrega rápidos y un impacto medioambiental mínimo", dice Gómez, de Rappi.

Stephanie Gómez, líder del proyecto Dark Kitchens de Rappi para América Latina cuenta:

"Muchos dueños de restaurantes que operan con nosotros se quejaron de cómo los repartidores colapsaban sus locales. Así que comenzamos a rentar establecimientos que fueran únicamente de cocina, para abaratar costes y sacar más beneficio", explica Gómez.

Por otro lado, el proyecto de emprendimiento tiene una contribución a los objetivos de desarrollo sostenible. Específicamente al trabajo formal y crecimiento económico, al abrir vacantes de empleos, "El 80.8% de los empleos son otorgados por las Pymes", esto según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016). La creación de una cocina fantasma puede otorgar valor agregado al sector, innovación para la sociedad y abrir mercado en una locación, además su desarrollo contribuye a la competitividad de la región. De acuerdo a la revista Republica en su publicación: El modelo de negocio de Dark kitchens registró 158% de crecimiento con la pandemia da a conocer que "por lo que en tanto las dark kitchens y stores sigan resolviendo una necesidad tanto para empresas y clientes, es una modalidad que probablemente seguirá creciendo en números" Wobst (2021). De manera paralela se pretende aportar al objetivo de producción y consumo responsable en donde los procesos de un modelo innovador van a estar fundamentados en parte por economías circulares y amigables con el medio ambiente, el empaque es ecológico y el material usado para su fabricación es de bagazo de caña, además la producción pretende reducir los residuos al mínimo y contribuir a un desarrollo sostenible.

El desarrollo de este proyecto quiere contribuir desde los negocios internacionales con el enfoque comercial que en conjunto con la gastronomía y el sector panadero pueda aportar de manera clave en procesos funcionales e innovadores y los análisis pertinentes que permitan identificar las ventajas competitivas del sector en desarrollo.

5. Marco de referencia

5.1 Marco de antecedentes

La importancia de la satisfacción al cliente en aspectos de servicio con investigaciones y estadísticas en las cuales se analiza la insatisfacción de los clientes y sus consecuencias con el desarrollo de la empresa y la lealtad hacia la misma. Permiten analizar de manera pertinente necesidades del mercado con respecto a el servicio que la cocina fantasma pretende brindar. Además, complementar este trabajo puesto que demuestran la continua necesidad que tienen los establecimientos comunes de generar una mejor experiencia en el servicio.

La innovación es un criterio de carácter importante en el desglose de estos antecedentes por su vitalidad en el apoyo de los modelos de negocios nuevos y las posibilidades que existen en Colombia con respecto a su sector. (Leal., et al, 2016) Citado en (Canizales, 2020) Declara que “innovar consiste [entonces] en anticiparse a las necesidades del mercado antes que los competidores, proporcionar calidad adicional en los productos o servicios ofrecidos, gestionar eficientemente los plazos y controlar los costes.” (pág. 53)

De la misma manera el uso de las redes sociales y del internet para compra y venta por este medio virtual, son unos criterios significativos para el desarrollo global del modelo de negocios de cocinas fantasma. Del Val Román (2016) referencia en su informe “Industria 4.0:

la transformación digital de la industria “que el término Industria Citado en (Canizales, 2020) Afirma que “Se avecinan años de grandes cambios, donde se tendrán avances impensados con tecnologías cada vez más innovadoras, a esta nueva era se le ha llamado el Internet de las cosas, o mejor conocida en el ámbito empresarial como la Revolución Industrial 4.0.”

Las empresas deben tener en cuenta la inteligencia empresarial para la generación de satisfacción para sus clientes de esta forma el negocio tiene variedad de oportunidades para su progreso. Tapia., et al (2019). La segmentación de los clientes es un concepto necesario para la generación de satisfacción en los clientes, esto, para conocer los deseos de cada individuo.

Para las empresas contemporáneas, es esencial medir los niveles de servicio y mantener una mejora continua en el diseño y la gestión de las operaciones. Las empresas de servicios siguen creciendo y entre ellas, los restaurantes, para los que encontrar una configuración que proporcione un equilibrio entre su eficacia y su eficiencia es complejo, debido a la variedad de productos, las formas en que estructuran sus operaciones y el comportamiento aleatorio de los tiempos de las actividades involucradas. La complejidad de estos aspectos impacta en la calidad del servicio. Por lo tanto, su estudio es una necesidad para mejorar la competitividad.

Como lo explica el trabajo de Moya y alemán en su título “La revisión del conocimiento en los nuevos productos: El papel mediador de la creatividad y la velocidad al mercado.” La innovación es una de las características más importantes para este trabajo, pues el modelo de negocios de cocinas fantasmas busca apoyarse fuertemente en este tema debido al valor que le otorga la sociedad actual a la practicidad. La innovación permite que los sectores de una

economía sean competitivos y que logren darle soluciones creativas a las adversidades que surgen en el tiempo.

La capacidad para desarrollar nuevos productos en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado constituye una de las claves de innovación para el éxito a largo plazo de una empresa.

5.2 Marco teórico

Modelos de Negocio:

“El modelo de negocios debe tener en cuenta componentes para generar ingresos y posteriormente beneficios. Estos componentes deberían incluir: recursos y competencias para generar valor, organización de la empresa al interior de una red de valor dentro de los límites de la empresa y la proposición de valor para los productos y servicios suministrados” (Barrios, 2010).

La función del modelo de negocio consiste en definir cuál es la proposición de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo, cómo desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa, de tal forma que permita la construcción de estos recursos valiosos, cuáles son las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado por dichos recursos valiosos y, finalmente, cuál es la estrategia competitiva que permite sostener en el tiempo el valor de los recursos de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, El libro de Osterwalder y Pigneur (2010) explica que

proponen nueve módulos para crear un modelo de negocio, estos son: segmentos de mercados, propuestas de valor, el canal mediante el cual se va a llegar al cliente, la

relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos claves, las actividades claves, y, por último, la estructura de costes.

Viabilidad:

Para el desarrollo del proyecto se toman las referencias y conceptos de autores que proporcionan diferentes argumentos para determinar la viabilidad de un proyecto con base en autores como Martínez y Barreras, los cuales apoyan el fundamento del emprendimiento.

Estos trabajos presentan diferentes perspectivas que contribuyen a que la viabilidad se constituya a partir de varios temas, como por ejemplo la viabilidad financiera.

“La empresa es viable cuando se dan las siguientes circunstancias. i) que puede retribuir a todos los agentes que contratan con ella ii) que puede retribuir a los accionistas con una adecuada tasa de retorno (en función del ciclo económico y del sector donde opera”. (Martínez; et al 2010, pp 18)

Las cuestiones estratégicas son vitales para la viabilidad de las empresas y con ello poder determinar si es rentable o no, además, poder recolectar datos para con ellos tomar decisiones convenientes que mejoren el desarrollo y funcionamiento del restaurante. (Martínez., et al 2010, pp 42)

La definición de plan de viabilidad comprendido como un estudio que proporciona herramientas para definir la situación de una empresa en todos los aspectos:

“Entendemos el plan de viabilidad como un conjunto ordenado de medidas y acciones que debe tomar y aplicar el empresario a fin de reconducir la empresa a una situación positiva tanto económica como financieramente”. (Martínez., et al ,2010, pp 18).

El análisis de la viabilidad económica muestra factores que se deben tener en cuenta para la vida de la instalación y la actualización del capital, para evaluar con más exactitud la viabilidad de la inversión. (Barreras., et al, 2004)

Para la generación de un estudio de viabilidad se debe tomar en cuenta lo descrito por Carbonell., et al (sf) propone que

Un estudio de viabilidad también conocido como business case o feasibility study, en el caso de disponer de distintas opciones de inversión, por seleccionar cuál es la que más le interesa a la empresa según sus necesidades y perfil inversor.

Por ello, no es solo necesario calcular el beneficio monetario o rentabilidad que prevé obtener si acometiese el proyecto, sino que también se debe analizar diferentes aspectos que podrían tener una importancia capital para alcanzar el éxito final del mismo.

Así podríamos afirmar que un proyecto es viable-interesante cuando además de permitir al promotor o propietario ganar dinero y obtener una rentabilidad interesante para él, también lo es en el resto de aspectos que le pudiesen afectar, en concreto y especial en lo relativo a los riesgos que asume al decidir la inversión.

Gastronomía:

En Colombia existen miles de restaurantes que ofrecen experiencias gastronómicas a la sociedad, algunas entran en la categoría de empleo informal. Sectores como Construcción, Comercio, hoteles y restaurantes y Transporte y comunicaciones son sectores típicamente informales. Sus tasas de informalidad oscilan entre 58,72% y 85,30%. Baquero., et al (2018).

Algunas de las empresas del sector restaurantero que tienen un aporte significativo a la nación son: Juan Valdez, Frisby, Crepes & Waffles, El Corral, Kokoriko, Bogotá Beer Company y otras empresas cuyas franquicias en el país como McDonalds, KFC, Dominos pizza, Subway, Dunkin Donuts, Starbucks, representan un movimiento importante en el comercio nacional. Según (Dobbs, et al., 2014; Winter et al., 2012). Presenta "EL PAPEL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL BRANDING EN LAS FRANQUICIAS EN COLOMBIA. Citado en (Garcés., et al, 2019). "uno de los sectores que más se está consolidando actualmente son las franquicias dado que son importantes tanto para las empresas como para la economía de un país, por lo que es relevante el estudio de su continuidad "

5.3. Marco conceptual

Cocinas Fantasma (dark kitchen):

Para el reconocimiento del concepto de cocina fantasma se presentan una serie de autores que, a partir de sus ideas, conocimientos y experiencias, definen el término dark kitchen.

De acuerdo a la definición de cocina fantasma. Morales (2020) Explica que

Cocinas fantasmas (Dark kitchen) que permite atacar al segmento de pedido bajo demanda, sin tener un local físico de atención al cliente ayudados con un sistema de distribución como las plataformas de entrega e incluso pudiendo más de un restaurante a la vez, todo en la misma cocina (pág. 8).

Además, las cocinas fantasmas tienen unas características muy específicas:

Se encuentran únicamente de forma digital en las distintas plataformas de servicio a domicilio, ampliando el rango de entrega de comida y minimizando el problema de ubicación con la capacidad de tener más de un restaurante a la vez, aumentando así la oferta y manteniendo la demanda constante de comida (Morales, 2020, pág. 22).

Las dark kitchen no cuentan con una locación específica ya que no poseen un espacio físico para atender al cliente, se encuentran únicamente por internet, por lo que su ubicación exacta sería en línea a través de una página web oficial, así como las distintas plataformas de entrega de comida preparada que se encuentran ofertando. (Morales, 2020, pág 60).

“Este tipo de establecimientos se ha hecho atractivo para emprendedores porque requiere una inversión mucho menor que un restaurante tradicional “Cueto (2020)

Schaefer(sf) “¿Qué son las ‘dark kitchens’ y cómo revolucionarán la industria del consumo? “Citado en (Sánchez, 2020) “Las *dark kitchens* o las *ghost kitchens* son instalaciones de cocción que producen alimentos solo para la entrega a domicilio sin áreas de comedor o de áreas frente al cliente, esto puede ser operado por un restaurante individual o por terceros”

Dentro del proyecto se define la frase dark kitchen descrito por Roquero (2020)

“Nuevas infraestructuras “dark kitchen”, nueva gestión de stocks y ratio de alimentos, optimización del servicio de entrega de pedidos, inversiones en publicidad y marketing y el uso adecuado de envases y contenedores desechables, etc.”

La gastronomía es el conocimiento razonado de todo lo que se relaciona con el hombre en lo que a su alimentación Gutiérrez (2012) expone que

El objetivo material de la gastronomía es todo aquello que alimenta al ser humano, la meta es su conservación, y para lograrlo se apoya en la agricultura, ganadería, el comercio, la industria de alimentos y el desarrollo de la creatividad entre muchos otros. A fin de cuentas, la Gastronomía transporta de un país a otro todo aquello que amerita ser conocido y que hace que un festín, sabiamente ordenado, sea como un compendio del mundo en el que cada parte figura por sus representantes.

La cocina fantasma es un concepto actual, “Se trata de locales de comida, normalmente rápida y casual, que preparan alimentos que pueden ser comprados exclusivamente con una app de reparto como Ubereats”. Bromwich (2020)

5.4 Marco contextual

Según el DANE (2018), se evidencia en la categoría restaurantes y bares con ingresos de 8.634.430.068 en servicios prestados y 209.578.34 por ventas de mercancías y con una variación entre 2017 y 2018 de 5,7%. Esto proporciona información vital para conocer cómo los restaurantes y bares han estado en aumento y permite mostrar cómo esta parte de la economía colombiana sigue en crecimiento y otorga oportunidades generando que este sector se vuelva cada vez más competitivo

Las bases del plan nacional de desarrollo Colombia 2018-2022 Pacto por la Equidad, toma en cuenta los restaurantes y el consumo generado por los colombianos, lo cual muestra que el sector gastronómico es motor vital para la economía Colombia.

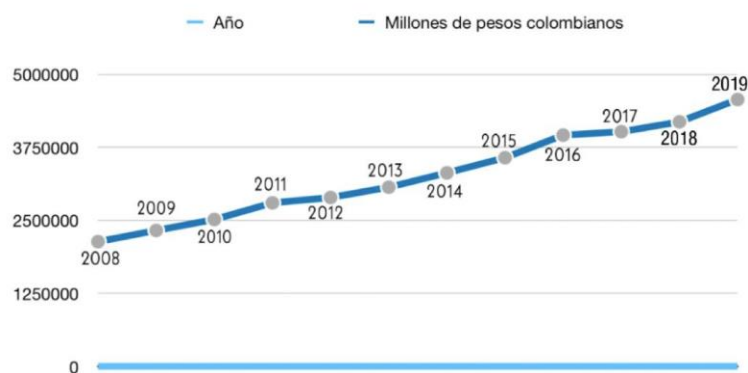
“El negocio de comidas por fuera del hogar crece a más de 15% anual y los colombianos tienen un consumo anual per cápita de USD 700, que se sustenta en el aumento del ingreso de los

colombianos, lo cual lo convierte en el principal motor para el sector gastronómico” (PDM, 2014).

Se hace la elección de un tipo de bien para producir y de esta manera tomar en cuenta el mercado, el sector y las oportunidades, el hábito de la comida saludable y una vida más consciente conducen de manera asertiva a las tendencias del mercado y del tipo de gustos actuales. Para este proyecto se hace la elección de la torta de banano, a partir del código CIU 1081 que corresponde a la elaboración de productos de panadería, esto dado que los productos son identificados con un código específico y en cuanto a la panadería saludable no hay referencias exactas.

Ilustración 1

Producción Colombiana anual en millones de pesos (corrientes) de elaboración de productos de panadería, encontrados con el código CIU 1081



Nota: Gráfico creado por los autores con información tomada de (Colombia Productiva, 2019). Desde la creación de la Cámara Nacional de Panificación y Repostería de Colombia en 2008, el crecimiento de la producción colombiana de artículos identificados con el código CIU 1081 ha sido exponencial; para el 2019 la producción dobla los resultados con 4.569.471 millones de pesos. De acuerdo a los resultados anteriormente mencionados, Carvajal, (2017) director general

del Instituto Colombiano de panadería y pastelería en el año. Afirma que “Cuando te capacitas siempre adquieres habilidades nuevas porque aprendes nuevas formas de hacer las cosas. Al principio muchos panaderos o pasteleros no le ven la importancia a capacitarse, pero luego se dan cuenta cómo crecen sus negocios de manera rentable y su percepción cambia.”

5.4.1 Análisis del comportamiento de la oferta actual del sector panadero

La oferta a nivel internacional demuestra que los países que producen mayores cantidades de productos de pastelería, panadería y repostería en el mundo para exportación son, Alemania que para el 2020 exportó 4.260.164 miles de dólares, Canadá 3.138.774 miles de dólares y en tercer lugar Italia con un total de 4.260.164 miles de dólares. Los tres países lograron superar el total de exportaciones en el 2020 a comparación de años anteriores incluyendo el 2019. (Trade Map, 2020)

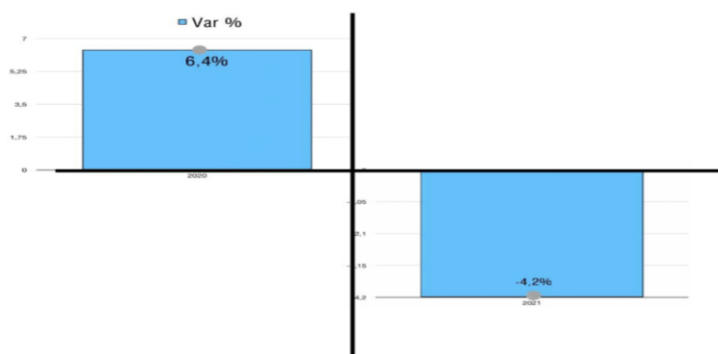
Lo que revela que en estos países existe un exceso de producción, lo que en otras palabras es producto exportable disponible.

Colombia, recibió US\$205 millones por la exportación de productos panificados y de molinería, superando ingresos del 12% respecto al 2019, en el 2020 el país logró incursionar en 69 mercados y se incrementaron los niveles de compra, entre los destinos que más consumen estos tipos de productos colombianos se encuentran principalmente Ecuador, Chile, Panamá, Estados Unidos Ecuador, Estados Unidos, Perú, Chile, Panamá, entre otros. (DANE, 2020)

Aunque las exportaciones aumentaron, la producción disminuyó como se ve en la siguiente gráfica:

Ilustración 2

La producción colombiana año corrido en el periodo de enero 2019 en millones de pesos (corrientes) de elaboración de productos de panadería encontrados con el código CIU 1081.



Nota: Gráfico creado por los autores con información tomada de (Colombia Productiva, 2019).

La oferta de empresas en el sector de la elaboración de productos de panadería y pastelería, contiene en total 6994 empresas en Colombia, representado en el código CIU 1081. (DANE, 2020)

De acuerdo a la figura 2, en la dinámica de las producciones del código CIU 1081 de productos de panadería, pastelería y galletería, con producciones de 9.113.063 millones de pesos en el 2019 demostrando que se produjeron 617.423 millones de pesos menos que en el año anterior. La producción anual demuestra una variación en la elaboración de productos de panadería con 6,4 % en el 2020 y en el 2021 de -4,2.

<https://procolombia.co/noticias/aumenta-el-apetito-internacional-por-panes-galletas-barquillos-y-obleas-de-origen-colombiano>

Los departamentos que más exportan y superan el millón de dólares son Antioquia, Valle del Cauca, Bogotá, Bolívar, Cundinamarca, Atlántico, Norte de Santander, Risaralda, Magdalena, Nariño y la Guajira, adicionalmente 19 de los

departamentos de Colombia exportó en el 2020, exportaciones de más de 10000 dólares (Procolombia, 2021)

Consumidor Potencial

El producto que fue elegido para la producción y comercialización en la cocina fantasma es la torta de banano. Con base a esto se realiza la investigación y el análisis sobre el consumo, oferta y demanda, dado que el producto ya se encuentra especificado y es posible indagar de manera más precisa.

En el inicio del año 2020 el banano fue considerado como una de las frutas con mayor número de cultivos productivos y participación en el comercio agrícola a nivel mundial. Además, es un fruto que se cultiva en todas las regiones tropicales del mundo, por su facilidad de crecer en este tipo de países representa una importancia fundamental para muchas economías del mundo. (FAO, 2020)

De acuerdo al consumo más consciente y a la actual pandemia, los alimentos orgánicos van en alza por su origen sostenible que garantizan la salud y el cuidado del medio ambiente. (Pro Colombia, 2021)

Las personas optan por mejores elecciones en su día a día, con una tendencia más consciente en el bienestar de su salud para evitar riesgos que perjudiquen a largo plazo su vida; hoy en día, el consumidor busca alimentos que permitan una vida sana y larga, generando un crecimiento mundial de productos saludables, satisfaciendo necesidades médicas y disminuyendo problemas en la salud. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018)

5.4.2 Análisis del comportamiento histórico de la Demanda

A continuación, se muestra la lista de los mercados más importantes que demandan productos colombianos de pastelería, panadería y galletería.

Unidad: Miles de dólares US.

Tabla 1. Lista de los principales países a los que Colombia exporta artículos de pastelería, panadería y galletería, Producto 1905

IMPORTADORES/2019	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
ESTADOS UNIDOS	27.950	28.040	31.576	31.620	33.362
ECUADOR	15.000	11.613	16.236	19.226	19.800
CUBA	1.970	2.650	4.350	6.299	6.918
PANAMÁ	3.885	3.429	4.337	4.992	5.743
PERÚ	3.770	3.938	4.243	4.975	4.537

Nota: Tabla creada por los autores con información tomada de Trade Map (2019)

Tanto en Panamá como en Perú ha aumentado la demanda de alimentos de panadería, pastelería y galletería paulatinamente. Así como Colombia es un exportador de estos productos, de igual manera es un importador, sus principales proveedores son: Perú, España, Estados Unidos, Turquía y Costa Rica como lo evidencia la tabla siguiente. El proveedor más relevante para Colombia de productos de pastelería, panadería y galletería es Perú, al cual cada año le compra más de 21.000 dólares, el año de 2019 compró 26.635 dólares.

Tabla 2. Lista de los principales países de los que Colombia importa artículos de pastelería, panadería y galletería

EXPORTADORES/2019	2015	2016	2017	2018	2019
PERÚ	23.040	21.331	21.598	22.846	26.635
ESPAÑA	2.934	4.113	7.926	11.861	9.765
ESTADOS UNIDOS	13.205	10.973	10.114	9.930	8.327
TURQUÍA	1.253	744	2.950	4.602	4.847
COSTA RICA	1.555	277	231	594	1.968

Nota: Tabla creada por los autores con información tomada de Trade Map, (2019)

Es posible evidenciar que la importación de productos de panadería y pastelería en Colombia ha aumentado.

Análisis del comportamiento de la demanda actual del sector panadero

Actualmente los consumidores tienen más interés que nunca antes en conocer qué contienen los alimentos que compran o como se producen; cada día apuestan más por productos que contengan en sus ingredientes menos alcohol, aditivos y azúcares como también por aquellos que son amigables con el medio ambiente. Según un estudio realizado por AINIAFORWARD sobre la industria de alimentos española. Para el 70% de los consumidores un snack es saludable si incluye fruta, aceite vegetal o súper alimentos. Además, menciona que 7 de cada 10 consumidores presta atención a los ingredientes de los productos, información nutricional y

caducidad, reclamando no solo por alimentos saludables, sino también éticos, sin aditivos y responsables con el medio ambiente. Gracias al constante avance de la industria 4.0 se ha logrado satisfacer poco a poco cada vez más esta necesidad de los consumidores. CCB (2018).

Una de las preferencias en hábitos de consumo saludable que se ha potencializado con el Covid-19 es dejar a un lado el azúcar. (Gutman, 2019), asegura que “el azúcar no es necesario desde el punto de vista nutricional. Las personas optan por endulzantes cuyo impacto sea menos riesgoso en la salud; las frutas son una opción muy buena para sustituir los edulcorantes artificiales, las cuales contienen un dulce natural.”

Como se mencionó anteriormente, las personas buscan satisfacer sus necesidades reemplazando lo tradicional por productos que les proporcionen mejor bienestar (Portafolio, 2021) informa que: la mayor demanda de alimentos se da para la hora del almuerzo y la merienda, en los cuales los consumidores buscan calmar sus antojos, pues el deseo de una torta, un café especial, un batido y entre otros, permanece latente. Es de vital importancia mencionar el auge que los pedidos a domicilio han generado en las categorías de postres mostrando un aumento del 100% entre 2020 y el 2021.

5.5. Marco legal

En el siguiente cuadro se encuentran las normas vigentes que apoyan el marco legal del trabajo; dichos decretos, normas y leyes son necesarias para la realización de este emprendimiento, requisitos legales tales como: las exigencias fitosanitarias, permisos para las entregas domiciliarias, requisitos para la preparación y manipulación de alimentos y, demás normativas que cobijan el proyecto.

Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización	
<u>Normativa</u>	<u>Concepto</u>
Ley 769 de 2002	Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones
Ley 9 de 1979	Por la cual se dictan medidas sanitarias. arts. 278 a 282
Decreto 19 de 2012	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública; Art. 126
Resoluciones de 2013	Por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto-ley 19 de 2012 y se dictan otras disposiciones, "por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la administración pública"; arts. 27 a 32
Resolución 2505 de 2004 Mt	Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles
Elaboración, proceso y expendio.	
<u>Normativa</u>	<u>Concepto</u>
Ley 9 de 1979	Por la cual se dictan medidas sanitarias; arts. 255 a 265
Decreto 3075 de 1997	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones; Art. 7o.
Decreto 1072 de 2015	Sin importar su naturaleza o tamaño, deben implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
Artículo 87 de la Ley 300 de 1996	Establecimientos gastronómicos, bares y similares son aquellos cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo y que podrán prestar otros servicios complementarios.
Resolución 604 de 1933	Disposiciones sanitarias de la presente resolución se aplicarán a toda persona natural o jurídica dedicada a la preparación y expendio de alimentos para consumo humano en las vías públicas de todo el territorio nacional, quienes se sujetarán a lo dispuesto en la presente resolución y a las disposiciones que la modifiquen o sustituyan, a las cuales deben también sujetarse los locales donde se preparan, los expendios y los medios de transporte utilizados.

Ley 2674 de 2013	Indica los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos.
Artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012	Establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social.

Se requiere de ciertos documentos estatales y entidades regulatorias para que una empresa esté legalmente constituida, se presentan las siguientes exigencias:

Cámara de Comercio	Es una entidad sin ánimo de lucro formada por empresarios dueños de pymes y grandes empresas con fin de promover el buen funcionamiento de los sectores empresariales colombianos.
DIAN	Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales, esta entidad trabaja en conjunto al Ministerio de Hacienda y Crédito público con el fin de garantizar la seguridad social del estado y proteger el orden público nacional.
Registro INVIMA	El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, es una entidad pública que trabaja en pro de la salud y bienestar de los colombianos por medio de normativas sanitarias.
Certificado de Homonimia	La función de este certificado es consultar si el nombre del establecimiento comercial, ya se encuentra inscrito en la Cámara de comercio.
RUT y/o NIT	El Registro único tributario, es el mecanismo de identificación, ubicación y clasificación para entidades o personas que paguen impuestos sobre la renta y no contribuyentes de ingreso ni patrimonio, responsables de régimen común y régimen simplificado.

Registro Mercantil	Permite ejercer una actividad comercial y acreditar ésta públicamente en calidad de comerciante. Este registro también les permite a las empresas acceder a información clave para expandirse en otro segmento de clientes o interesados.
Licencia Sanitaria	Documento público expedido por el Ministerio de Salud para garantizar las condiciones sanitarias para la producción y elaboración de productos.
Licencia de Funcionamiento	Autorización dada por la municipalidad para que una persona natural o jurídica pueda iniciar actividades en su negocio comercial, de industrias o servicios.

6. Diseño metodológico

6.1 Enfoque y tipo de investigación

La presente propuesta corresponde a un estudio de viabilidad, por lo cual tiene enfoque cuantitativo y cualitativo, en correspondencia con su naturaleza.

El tipo de estudio es descriptivo y el método propuesto es práctico. Se llevaron a cabo los estudios que permitan determinar la viabilidad del proyecto, para cada uno de ellos se observó y se midió el comportamiento de sus variables, las cuales están relacionadas con la viabilidad técnica, financiera y de mercado. Se obtiene un producto mínimo viable.

6.2 Población y tipo de muestreo

Fuentes de investigación técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo del presente proyecto se acude a fuentes primarias, secundarias y terciarias de información.

La información de fuentes primarias se llevó a cabo por medio de una entrevista presencial que fue realizada a 15 empresas enfocadas en la distribución de alimentos saludables en el Eje

Cafetero, con el fin de analizar el mercado. Luego de investigar por el código CIU de productos como tiendas saludables no se especificaba, únicamente se encontró el código 1081 para panaderías y reposterías. No fue posible cuantificar la muestra con respecto a su universo, por ello, se realiza una encuesta a los mercados saludables, específicamente aquellos que ofrecen diversos productos para el cuidado de la salud y una alimentación consciente; los entrevistados fueron escogidos a partir de una búsqueda en base de datos de distribuidores de productos saludables como KALAN OBLEAS PEREIRA (Emprendimiento propio de una de las participantes) y COLOUR GREEK (Juan Diego Escobar dueño de Colour Greek).

Adicional a esto, se hizo uso de fuentes secundarias tales como los proyectos de grado, tesis y documentos con investigaciones, también se hace uso de libros y revistas importantes que son buena fuente de información y que contribuyen con la investigación del trabajo. Así mismo el uso de las fuentes terciarias tales como bases de datos obtenidas de Legiscomex, el Dane. También cifras y gráficas de Maro, página de Colombia productiva y de Trade Map, Documentos de Procolombia y de Entidades Gubernamentales como El ministerio de Comercio, industria y turismo.

6.3 Recopilación de la información

La información que se ha encontrado en esta investigación se obtuvo a través de fuentes primarias, secundarias y terciarias.

Entrevistas: En el desarrollo del proyecto se realizó una entrevista a diferentes negocios saludables del Eje Cafetero con el fin de determinar la propuesta, la viabilidad de la cocina fantasma y de su producto torta de banano.

Las empresas fueron escogidas como muestras, se entrevistaron quince (15) mercados saludables, estos fueron: Vita Ecomarket, Majana, Tienda Fitness Pereira, Origen, Orgánica tu tienda, Natural Pereira, ubicadas en la ciudad de Pereira. Además, Alacena Tienda Fitness Armenia, Feel Fit, Nutritiva y Savi ubicadas en la ciudad de Armenia, Bio mercado saludable en Santa Rosa de Cabal, Natural Cartago, en Cartago, Mercafit y finalmente Viensano en la ciudad de Manizales. La finalidad de esta entrevista fue la de evaluar el producto a comercializar, la torta de banano, con el que se va iniciar el emprendimiento, las preguntas que se aplicaron son específicamente para conocer la competitividad del producto, oportunidad de venta y oferta. Las entrevistas se realizaron en el mes septiembre de 2021, algunas de estas fueron realizadas de manera presencial y otras virtuales, esto dado que los empresarios suelen estar ocupados y la facilidad del internet permitió el desarrollo de las entrevistas.

6.4 Proceso de análisis y discusión de resultados

A continuación, se encuentran adjuntos los resultados obtenidos.

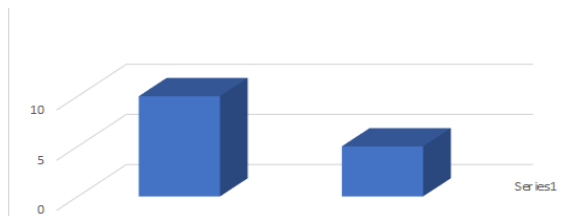
En la entrevista que se realizó a las tiendas fitness del eje cafetero se obtuvieron unos resultados que determinan que el producto de la torta de banano tiene un alto grado de aceptación. Como resultado vital se obtuvo que el 100% de las empresas entrevistadas se encuentran interesadas en la comercialización de la torta de banano.

En la figura número 3 se puede evidenciar que 10 de las 15 empresas no tuvieron ningún comentario para la receta que se les dio a probar, lo que quiere decir que el producto se mostró con calidad y buena presentación, sin embargo, cinco de ellas dieron sugerencias de acuerdo a sus preferencias, dos sugirieron agregar a la torta proteína, una empresa sugirió eliminar la canela de

la lista de ingredientes por las posibles alergias de sus clientes y finalmente una empresa sugirió un poco de chocolate en la receta.

¿Le gusta el sabor, textura y presentación de la torta de banano distribuida por Cocina fantasma?

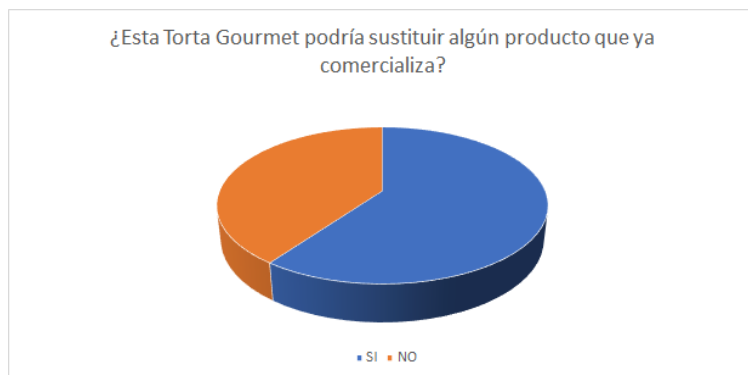
Ilustración 3



Nota: Gráfico creado por los autores.

En la figura número 4, el 60 % de los entrevistados expresó que la torta puede sustituir algún producto de los que actualmente comercializa, esto demuestra que el producto es competitivo dentro del mercado de tortas saludables.

Ilustración 4

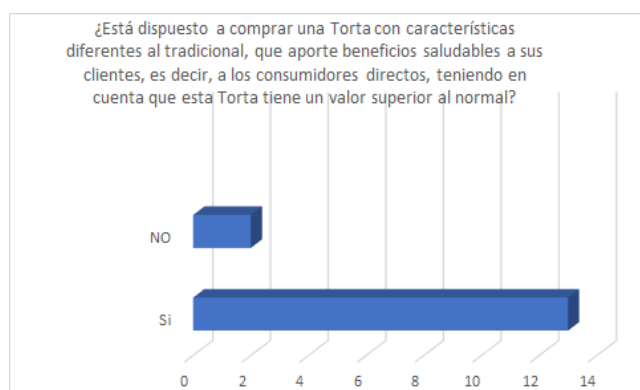


Nota: Gráfico creado por los autores.

Se analiza que en la figura número 5, trece de los entrevistados están dispuestos a comprar la torta saludable y, algunos expresaron el porqué de su interés hacia el producto, desde su precio,

calidad de ingredientes y características de la receta, mientras que dos no estuvieron interesados por el precio.

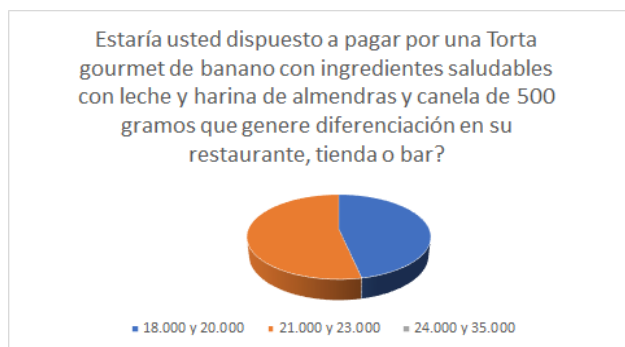
Ilustración 5



Nota: Gráfico creado por los autores.

Para comprender el mercado competitivo del sector de la panadería, se pretende conocer los precios a los que el mercado está dispuesto a pagar por una torta de banano. De esta manera en la figura número 6, el 53 % de los entrevistados están dispuestos a comprar el producto ofrecido de torta de banano saludable por un precio de entre 21.000 y 23.000 pesos, por otro lado, el 47% está dispuesto a pagar entre 18.000 y 20.000 pesos por la torta. Lo que respalda el análisis del mercado de oferta y demanda en conjunto con el precio final que el emprendimiento quiere darle al producto.

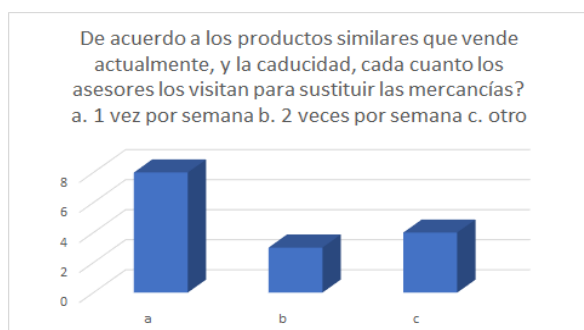
Ilustración 6



Nota: Gráfico creado por los autores.

Para conocer los días de distribución de las entregas, se le pregunta a los entrevistados cada cuánto tienen la necesidad de ser abastecidos por el proveedor, ya que se busca que sea un tiempo dentro del cual las tiendas hagan una adecuada rotación de la torta de banano, según la figura número 7, ocho de los encuestados respondieron que las entregas para el producto deben ser una vez por semana, sólo cuatro de ellos sugieren otro y tres sugieren un tiempo estimado de dos semanas.

Ilustración 7

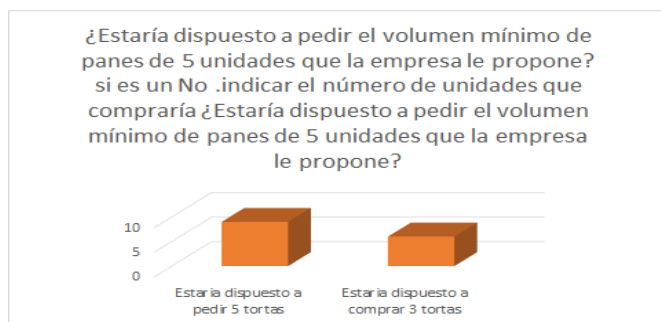


Nota: Gráfico creado por los autores.

Para comercializar el producto, se pretende conocer la cantidad mínima de unidades para proveer al cliente, ya que si se establecen 5 unidades como cantidad mínima el producto será más atractivo, competitivo y rentable para los distribuidores y para la cocina fantasma. De acuerdo a la figura 8, el 60% de los encuestados respondieron que están dispuestos a realizar un pedido

mínimo de cinco unidades de torta de banano, el otro 40% expresan estar dispuestos a realizar un pedido mínimo de 3 unidades.

Ilustración 8



Nota: Gráfico creado por los autores.

7. Resultados y análisis

Identificación de clientes y mercados objetivos.

Los clientes que se identifican para ser parte del mercado de la cocina fantasma saludable son las tiendas fitness o panaderías saludables. El enfoque del mercado se posiciona en el sector de la panadería junto con la diversificación del mercado de tendencias saludables y el sector elegido y evaluado en el análisis de este proyecto.

Análisis de competencia. (Matrices de comparación)

COMPETIDORES	PRECIOS DE PRODUCTOS SIMILARES A LA TORTA DE BANANO	COMERCIALIZACIÓN	ESTRATEGIAS DE VENTA
Pasteleria Philippe	\$42.000	Canal Directo: puntos de venta. Canal indirecto: página web	Ventas directas, Ventas Online, Venta de contado, servicio a domicilio.

Fit Garden	\$25.000	Canal indirecto: Proveedores, ventas online.	Productos conscientes de calidad.
Mary Méndez	\$26.000	Canal indirecto: Proveedores, ventas online.	Marketing
Bred Banna	\$16.000	Canal Directo: Online	Proporciona recetas para la combinación de sus productos.
Banana Cake	\$70.000-\$120.000	Canal Directo: Online	Compromiso social con la gente y sus colaboradores.
Industrias Tomy S.A.S	\$14.000	Canal directo: punto de venta físico	Precios económicos.
La Lucerna	\$28.500	Canal directo: punto de venta físico. Canal indirecto: ventas online a domicilio.	Presencia en plataformas digitales.
Venecia	\$25.000	Ventas directas	ventas directas y publicidad tradicional, reconocimiento de marca.
El parisino	\$50.000	Ventas directas en sus puntos físicos.	Productos con calidad, posicionamiento en el mercado, publicidad tradicional.
Bread banana	\$20.000	canal indirecto, domicilios y tienda virtual	Ventas en domicilio directo en Bogotá.

Canales de distribución y comunicación

Ilustración 9



Nota: Gráfico creado por los autores.

Precio

Conforme con el balance de proyección el precio de venta unitario toma en cuenta el costo unitario de producción de cada torta de banano y el margen de utilidad que para este caso es del 42%, elegimos este margen basándonos en las entrevistas realizadas y donde se pudo percibir que la mayoría de los posibles clientes estaban dispuestos a pagar entre 21.000 y 23.000 pesos.

Tabla 3. Proyección de venta unitaria

PROYECCIÓN DE VENTA UNT					
CONCEPTO	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de utilidad	42%	42%	42%	42%	42%
Costo Unitario de Producción	12.07 2	12.49 4	12.93 2	13.38 4	13.85 3
Precio de venta unitario	20.81 4	21.54 2	22.29 6	23.07 6	23.88 4
9 Precio de venta ajustado	20.80 0	21.50 0	22.30 0	23.10 0	23.90 0

Nota: Tabla creada por los autores.

La proyección de ventas está totalmente basada en la investigación que determinó que el modelo de negocio y el producto que se va a comercializar son tendencias que están aumentando año tras año debido al cambio de hábitos de las personas, por tal razón el porcentaje de crecimiento anual es arribista. En el primer año se espera tener una venta total de 1824 unidades, y para el año 5 se proyecta un crecimiento con la venta de 3599 unidades.

Tabla 4. Proyección de ventas en Unidades

PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Anual	0%	10%	15%	20%	30%
1 Torta de banano	1.824	2.006	2.307	2.769	3.599

Nota: Tabla creada por los autores.

La siguiente tabla muestra la proyección del estado de resultados de la empresa para los próximos cinco años, para el primer año se planea un ingreso total de 37.939.200 millones de pesos y un total de egresos de 33.831.990 millones de pesos que toman en cuenta todos los gastos de MOD, CIF, el costo de la materia prima y el impuesto a la renta, dando como resultado un flujo de caja de 4.107.210 millones de pesos. Con respecto al año 5 se espera un resultado de flujo de caja de 34.920.210 millones de pesos, teniendo en cuenta que la empresa para este año está prevista para que no cuente con gastos fijos como la cuota del crédito bancario y los gastos financieros, ya que solo se toman en cuentan para el año 1 y 2.

Tabla 5. Proyección estado de resultados

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Ventas de contado	37.939.200	43.137.600	51.454.128	63.960.019	86.027.610
.+ Recaudo ventas mismo año	0	0	0	0	0
.+ Recaudo ventas del año siguiente	0	0	0	0	0
.+ IVA por ventas	0	0	0	0	0
.= Total de Ingresos del año	37.939.200	43.137.600	51.454.128	63.960.019	86.027.610
EGRESOS					
Pago MP	15.714.911	17.445.812	20.791.097	25.848.470	34.841.057
.+ Mano de Obra	3.648.000	4.153.248	4.943.403	6.139.707	8.260.976
.+ CIF (Sin la depreciación)	3.083.773	3.510.876	4.178.820	5.190.094	6.983.271
.+ IVA por compras	0	0	0	0	0
.+ Pago IVA mismo año	0	0	0	0	0
.+ Pago IVA año siguiente	0	0	0	0	0
.+ Gastos de Admón y Ventas	9.513.424	9.677.924	5.034.758	5.210.974	5.393.358
Impuesto de Renta	1.871.882	2.719.219	5.446.997	7.118.355	10.081.153
.= Total de Egresos del año	33.831.990	37.507.079	40.395.074	49.507.601	65.559.815
EFFECTIVO GENERADO EN EL AÑO	4.107.210	5.630.521	11.059.054	14.452.419	20.467.795
.+ Saldo Inicial	0	4.107.210	5.630.521	11.059.054	14.452.419
1 6 . = Saldo Final	4.107.210	9.737.731	16.689.575	25.511.472	34.920.214

Nota: Tabla creada por los autores.

En la siguiente tabla tenemos la evaluación financiera del proyecto, el cual requiere una inversión inicial de 10.000.000 millones de pesos, este apalancamiento financiero se realizará a través de un crédito bancario a 24 meses, también podemos observar los flujos de caja proyectados a 5 años. El valor presente de la empresa, es lo que vale sus socios o bancos, es decir, lo que va a valer la empresa en una anualidad, en este caso es de 24.793.608 millones de pesos.

El costo de capital es el costo de la deuda, lo que a la empresa le cuesta desarrollar su actividad con ayudas financieras. Finalmente tenemos la TIR, que mide los rendimientos y la Tasa interna de retorno de la inversión inicial, en otras palabras, si tengo una inversión inicial de 10 millones espero tener un flujo de caja en un periodo de 5 años de 34.367.252 millones, La tasa interna de retorno esperada es de 94,44%. También muestra que es halagador seguir reinvertiendo, es importante aclarar que en el tercer año la empresa ya no generaría tasa interna de retorno sino utilidades.

Tabla 6. Evaluación financiera del proyecto

Evaluación financiera del proyecto	
	-
INVERSIÓN INICIAL	10.000.000
FLUJO FUTURO DE CAJA AÑO 1	4.107.210
FLUJO FUTURO DE CAJA AÑO 2	9.737.731
FLUJO FUTURO DE CAJA AÑO 3	16.689.575
FLUJO FUTURO DE CAJA AÑO 4	25.511.472
1	34.920.21
7 FLUJO FUTURO DE CAJA AÑO 5	4

VALOR DE LA EMPRESA HOY	24.793.608
COSTO DE CAPITAL	6,26%
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	94,44%

Nota: Tabla creada por los autores.

Estudio técnico

Tabla 7. Ficha técnica

Ficha técnica del producto	
Nombre comercial	Torta de Banano
Posición arancelaria para Colombia	1905.90.90.00
Nombre científico	Torta de Banano
Descripción técnica	Preparado a base de cereales. Harina, almidón, fécula o leche, productos de pastelería o galletería, incluso con adición de cacao, pastas secas de harina, fécula y productos similares.

<p>Ingredientes o componentes</p>	<p>-Mezcla de banano, harina y leche de almendras</p> <p>-Proteínas 3.89 gramos de proteína</p> <p>-Vitamina A, D, B12, Omega 6</p> <p>-Minerales zinc, Magnesio y Hierro</p>
<p>Características generales y específicas del producto</p>	<p>Color: Castaño claro</p> <p>Olor: Banano</p> <p>Aroma: Banano con una pizca de almendra</p> <p>Sabor: Banano (Mezcla entre salado y dulce)</p>
<p>Formas de consumo/ uso</p>	<p>Preparada y lista para el consumo</p> <p>Usos: Pan frío o caliente.</p> <p>En el desayuno, como merienda am-pm, luego del almuerzo como postre, en la noche como una comida liviana acompañada de una bebida ligera.</p>
<p>Consumidores potenciales</p>	<p>Personas cuya alimentación es más consciente.</p> <p>Aquellas personas a las que les gusta el banano y además no son alérgicos a la almendra.</p>
<p>Empaque y presentaciones</p>	<p>Empaque primario: Earth pact (bagazo de caña) con plástico a base de maíz para productos húmedos.</p> <p>La porción es de 500 gramos.</p>

Vida útil esperada	8 días refrigerada, 3-4 días sin refrigerar.
--------------------	--

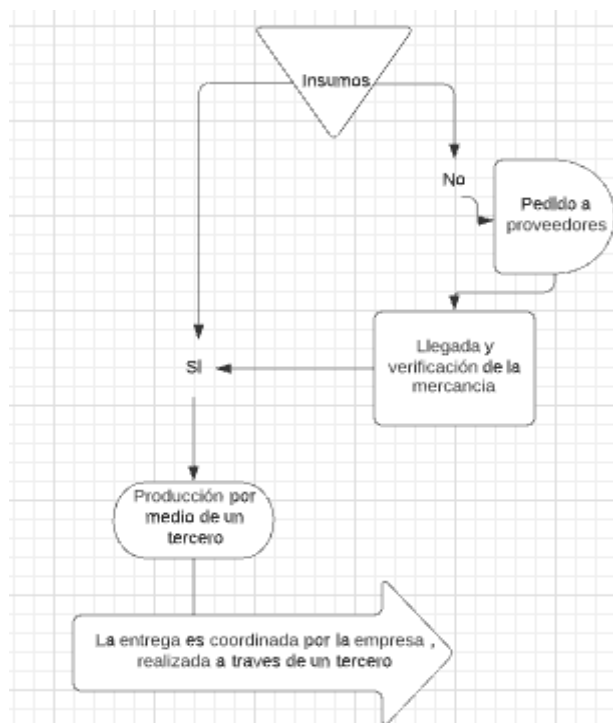
Nota: Tabla creada por los autores.

Definición de la localización

La cocina fantasma estará ubicada en la Carrera 17 No. 5-58 Edificio Mirador del ocaso. Pinares, Pereira, Risaralda. Esto dado que se subcontrata el establecimiento con la Panadería PikPan y por ser dark kitchen no tiene establecimiento para servicio de atención al público. Según lo analizado a lo largo del trabajo, principalmente teniendo en cuenta los resultados del estudio financiero se pudo determinar que este modelo de negocio tipo cocina fantasma se va a realizar por medio de maquila, lo que quiere decir que la producción es tercerizada ya que esto presenta menos inversión, menores gastos y costos que benefician al emprendimiento.

Flujograma de Procesos

Ilustración 10



Nota: Realizado por el autor.

Costos de materia prima e insumos

En la siguiente proyección tenemos el costo unitario de producción de la torta de banano, se tienen en cuenta todos los ingredientes, cantidades, mano de obra, costos CIF y la inflación en los cinco años siguientes. El primer año el costo total unitario es de 12.072 pesos. Es importante mencionar que todo lo relacionado con el software, el internet, marketing digital y el community manager están contemplados dentro de los gastos de administración y ventas anuales.

Tabla 8. Gastos administrativos y ventas anuales

GASTOS ADM Y VENTAS ANUAL	
Software	\$900.000
Cuota Credito mensual	\$4.813.424

Supervisor	\$1.000.000
Internet	\$600.000
Marketing Digital	\$200.000
Community manager	\$2.000.000
TOTAL	\$9.513.424

Nota: Tabla creada por los autores.

La comercialización del producto se da por medio de intermediarios

Tabla 9 Proyección costo unitario producción

PROYECCIÓN COSTO UNITARIO PRODUCCIÓN					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento	0%	3,50 %	3,50 %	3,50 %	3,50 %
Bananos	375	388	402	416	430
Harina de almendras	7.000	7.245	7.499	7.761	8.033
Huevos	800	828	857	887	918
Aceite de oliva	200	207	214	222	230
Miel de agave	2	2	3	3	3
Leche de Almendras	1	1	1	1	1
Canela	3	3	3	3	3
Bicarbonato de Sodio	0	0	0	0	0
(+) Mano de obra	2.000	2.070	2.142	2.217	2.295
(+)CIF	1.691	1.750	1.811	1.874	1.940
Total consumo costo unitario	12.072	12.494	12.932	13.384	13.853

Nota: Tabla creada por los autores.

Estudio Organizacional y legal

Planeación Estratégica

Misión: La cocina fantasma es una empresa o cocina fantasma que tiene como misión ofrecer a sus clientes de manera remota y digitalizada un producto en tendencia, saludable y amigable con el medio ambiente.

Visión: Ser reconocidos en el 2023 como una empresa posicionada en el mercado regional de productos saludables en la categoría de cocina fantasma, con los mejores estándares de calidad y servicio.

El emprendimiento de cocina fantasma pretende comercializar un producto de alta calidad y esto se ve reflejado con el recurso humano que junto a la receta secreta permiten obtener un producto comercializable que se maneja como maquila puesto que se subcontrata el capital humano capacitado y especializado en el tema de panadería y el establecimiento que tiene todas las normas legales y de sanidad con una maquinaria adecuada para la producción de la Torta de banano.

Los temas legales que tienen que ver con la parte comercial y tributario se encuentran dentro del marco legal y allí está dimensionada cada una de las acciones que se deben tener en cuenta para la constitución de una empresa.

Análisis DOFA

Ilustración 11

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El sector de la panadería son productos de consumo masivo - Bajos costos de operación - La empresa cuenta con la capacidad instalada de subcontratación para la producción a la que se proyecta 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos en aumento de tendencia - Aumento de la participación de las aplicaciones móviles - Locación accesible y estratégica - Los productos pueden ser consumidos a cualquier hora del día
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es una empresa nueva en el mercado - Bajo reconocimiento del mercado - Poca experiencia - La baja diversificación de productos 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de los competidores por la tendencia de este mercado - Competidores con mejores costos y precios - El mercado y las tendencias están en constante cambio

Nota: Elaborado por el autor

8. Conclusiones

El producto elegido para iniciar con la cocina fantasma, la torta de banano, es de interés en las principales ciudades del Eje Cafetero y en Santa Rosa de Cabal ya que el consumo de alimentos saludables es cada vez mayor gracias a la concientización y las tendencias analizadas del mercado.

Otra conclusión que se obtuvo fue que en Pereira, Manizales, Armenia y Santa Rosa de Cabal existen cafés-bares en los que también existe la oportunidad de comercializar el producto, lo que abarcaría mayor proporción del mercado de distribuidores, que beneficia las ventas la cocina fantasma.

Los resultados de la investigación demuestran que la estructuración de un establecimiento no es fundamental para el desarrollo de este proyecto de emprendimiento, la producción será totalmente subcontrata, con un contrato a término indefinido, además, la receta es secreta puesto

que se cuenta con un contrato de confidencialidad y de derechos de propiedad para la receta, también se toma en cuenta la supervisión mensual que hace una persona para llevar un control de calidad del producto y el servicio. El tema de administración y ventas será de forma digital, también es importante mencionar que todo el tema de transporte y fletes se hará por medio de plataformas digitales como Rappi, ubereats entre otros, una vez por semana, ya que Ocho empresas de las encuestadas respondieron que las entregas para este tipo de producto son una vez por semana.

Tabla 10 Información de la empresa para los C.I.F.

Información de la empresa para los C.I.F.				
Información	Unidad de medida	Cantidad	Costo	Costo Total
Consumo equipos eléctricos	KWH	0,0095	\$669	\$191
Flete caja x5 und	caja	5	5000	1000
Empaque	Pesos	1	\$500	\$500
			TOTAL CIF	\$1.691

Nota: Tabla creada por los autores.

El modelo de negocio fantasma que lleva todo el proceso de ventas y administración digital, no se requiere de empleados fijos ni temporales, ya que la tecnología incorporada se encarga de realizar todos estos procesos de manera eficiente y competitiva.

Como se pudo evidenciar en el balance financiero de la empresa, se proyecta un valor de 24.793.608 millones de pesos de una anualidad de la empresa, lo cual es realmente significativo, este balance muestra como el modelo de negocio y la esencia de ser fantasma es realmente atractivo.

En la evaluación financiera del proyecto la tasa interna de retorno mide los rendimientos y la rentabilidad esperada de la inversión, la cual para iniciar el proyecto es de 10.000.000 millones de pesos que se apalancan mediante un préstamo bancario y 750.000 mil pesos del activo inicial, el celular. Se puede concluir que la inversión inicial tiene una tasa interna de retorno (TIR) esperada de 94,44%, es decir, que es un proyecto financieramente viable y atractivo para la reinversión, cabe mencionar que el crédito está a un plazo de 24 meses, por lo tanto, en el tercer año la empresa ya no generaría tasa interna de retorno sino utilidades.

9. Referencias bibliográficas

Cueto, J. (2020), Qué son las "cocinas fantasmas" y cómo este negocio está creciendo en América Latina, <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51503421>

Cumbra, J., et al, (2011), Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos, 17, 643-657. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022784007.pdf>

Invima (Sf) Normograma.

<http://normograma.invima.gov.co/normograma/docs/arbol/8896.htm>

Cabrera, S (2013) Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable.

<file:///Users/UsuarioMacBookPro/Downloads/Dialnet->

[MarketingGastronomicoLaExperienciaDeConvertirElMom-4200834%20\(1\).pdf](MarketingGastronomicoLaExperienciaDeConvertirElMom-4200834%20(1).pdf)

Ministerio de comercio exterior y turismo, Perú. (2014) Plan de desarrollo del mercado.

<https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/colombia/index.html?id=175

Bohórquez, G (2012) “Evolución humana y nutrición: una unidad didáctica para reflexionar sobre su importancia en el estilo de vida moderno”

<http://bdigital.unal.edu.co/11279/1/adrianamarcelagonzalezbohorquez.2012.pdf>

Gutiérrez, C (2012) Historia de la gastronomía.

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Historia_de_la_gastronomia.pdf

Kantar División Insights (2019, 14 de diciembre). 9 de cada 10 personas piden domicilios en Colombia. <https://www.eje21.com.co/2019/12/9-de-cada-10-personas-pide-domicilios-en-colombia/#:~:text=Bogot%C3%A1%2C%20diciembre%20de%202019.&text=Las%20mujeres%2C%20con%20el%2061,quienes%20menos%20utilizan%20el%20servicio.>

Tramontin, M., et al (2010) La gastronomía como atractivo turístico Estudios y Perspectivas en Turismo. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180717609011.pdf>

Gestido, P. (2014). Virtualización de redes en las empresas.

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/5171>

Delgado, M (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1024-94352006000500011

Llanes., et al (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300002&script=sci_arttext&tlng=pt

Morales, D (2020) Plan de negocios para la creación de una cadena de restaurantes fantasma (Dark Kitchens) de comida rápida gourmet en la ciudad de Quito.

<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/12310>

Riquelme, M (2018) Estrategia Liderazgo en Costos.

<https://www.webyempresas.com/estrategia-liderazgo-en-costos/>

Riquelme, M (2018) ¿Cuál es la Estrategia de Diferenciación?

<https://www.webyempresas.com/estrategia-de-diferenciacion/>

Padilla, A., et al (2019) Desempeño financiero de las empresas más innovadoras del sector real de Colombia http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032019000100078&lang=es

Frazzon, N., et al (2020) Simulation-based analysis of shared manufacturing systems.

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2020000100206&lang=es

Enciso, L., et al (2019) Optimization of restaurant order service through the implementation of digital systems.

<https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0->

[85070112381&origin=resultslist&sort=plf-](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-85070112381&origin=resultslist&sort=plf-)

[f&src=s&st1=sector+restaurantes&st2=&sid=905706a6ccd8c8b05cd11068a550c971&sort=b&sdt=b&sl=34&s=TITLE-ABS-](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-85070112381&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=sector+restaurantes&st2=&sid=905706a6ccd8c8b05cd11068a550c971&sort=b&sdt=b&sl=34&s=TITLE-ABS-)

[KEY%28sector+restaurantes%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-85070112381&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=sector+restaurantes&st2=&sid=905706a6ccd8c8b05cd11068a550c971&sort=b&sdt=b&sl=34&s=TITLE-ABS-KEY%28sector+restaurantes%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=)

Dinero (2016) Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia.

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>

Vargas, R., et al (2019) Technology-based business opportunity identification in a Latin American country. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100225&lang=es

Tello, E., et al (2016) Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica.

<https://basesdedatos.ucp.edu.co:2682/science/article/pii/S0186104215000807>

Casero-Ripollés, A (2018) INVESTIGACIÓN SOBRE INFORMACIÓN POLÍTICA Y REDES SOCIALES: PUNTOS CLAVE Y RETOS DE FUTURO.

http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2018/sep/01_esp.pdf

Sanchez, J, et al (2016) Factores que afectan la confianza de los consumidores por las compras a través de medios electrónicos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412856>

Erdem, S., et al (2015) The Effects of Personality Traits and Website Quality on Online Impulse Buying. <https://basesdedatos.ucp.edu.co:2682/science/article/pii/S1877042815012392>

Vergara, I., et al (2019) Application of simulation of discrete events to improve the effectiveness and efficiency of restaurant operations.

<https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0->

[85076202311&origin=resultslist&sort=plf-](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-85076202311&origin=resultslist&sort=plf-)

[f&src=s&st1=restaurante&st2=&sid=42d331ad96d383681c3ad6514207fdf6&sot=b&sdt=b&sl=2](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-85076202311&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=restaurante&st2=&sid=42d331ad96d383681c3ad6514207fdf6&sot=b&sdt=b&sl=2)

[6&s=TITLE-ABS-KEY%28restaurante%29&relpos=1&citeCnt=0&searchTerm=](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-85076202311&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=restaurante&st2=&sid=42d331ad96d383681c3ad6514207fdf6&sot=b&sdt=b&sl=26&s=TITLE-ABS-KEY%28restaurante%29&relpos=1&citeCnt=0&searchTerm=)

Tapia, L., et al (2019) Application of business intelligence to improve utilities by increasing customer satisfaction in restaurants.

<https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0->

[85073590512&origin=resultslist&sort=plf-](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-85073590512&origin=resultslist&sort=plf-)

[f&src=s&st1=restaurantes&st2=&sid=5c6d9f05a8b0e691b15dce0790d06098&sot=b&sdt=b&sl=](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-85073590512&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=restaurantes&st2=&sid=5c6d9f05a8b0e691b15dce0790d06098&sot=b&sdt=b&sl=)

[27&s=TITLE-ABS-KEY%28restaurantes%29&relpos=9&citeCnt=0&searchTerm=](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-85073590512&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=restaurantes&st2=&sid=5c6d9f05a8b0e691b15dce0790d06098&sot=b&sdt=b&sl=27&s=TITLE-ABS-KEY%28restaurantes%29&relpos=9&citeCnt=0&searchTerm=)

Fernández., et al (2012) La creación de valor en servicios: una aproximación a las dimensiones utilitarista y hedonista en el ámbito de la restauración.

<https://basesdedatos.ucp.edu.co:2682/science/article/pii/S1138575812000552>

Velázquez, B (2013) Las experiencias insatisfactorias en restaurantes y el boca-oído negativo. <https://basesdedatos.ucp.edu.co:2682/science/article/pii/S1019683812000455>

Gil, I., et al (2008) Determinantes del comportamiento de queja y su importancia en la segmentación de clientes

insatisfechos. <https://basesdedatos.ucp.edu.co:2682/science/article/pii/S1138575808700653>

Torres, B., et al (2015) Open innovation in Colombian enterprises: Challenge to overcome. [https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-84948779191&origin=resultslist&sort=plf-)

[84948779191&origin=resultslist&sort=plf-](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-84948779191&origin=resultslist&sort=plf-)

[f&src=s&st1=innovacion+empresas&nlo=&nlr=&nls=&sid=e8c169814ea704a37ab2866b26054a](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-84948779191&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=innovacion+empresas&nlo=&nlr=&nls=&sid=e8c169814ea704a37ab2866b26054a)

[86&sot=b&sdt=b&sl=34&s=TITLE-ABS-](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-84948779191&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=innovacion+empresas&nlo=&nlr=&nls=&sid=e8c169814ea704a37ab2866b26054a)

[KEY%28innovacion+empresas%29&relpos=100&citeCnt=5&searchTerm=](https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-84948779191&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=innovacion+empresas&nlo=&nlr=&nls=&sid=e8c169814ea704a37ab2866b26054a)

Martínez, S., et al (2010) UN MODELO CAUSAL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL PLANTEADO DESDE LA VBR: CAPACIDADES DIRECTIVAS, DE INNOVACIÓN. <https://basesdedatos.ucp.edu.co:2682/science/article/pii/S1135252312601178>

Vázquez, J., et al (2016) Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial.

<https://basesdedatos.ucp.edu.co:2682/science/article/pii/S0123592316300389>

Liu, G., et al (2020) Modeling and simulation of the knowledge growth process among new energy technology firms in the distributed innovation network.

<https://basesdedatos.ucp.edu.co:2054/record/display.uri?eid=2-s2.0-85087086577&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=innovacion+empresas&st2=&sid=e8c169814ea704a37ab2866b26054a86&sot=b&sdt=b&sl=34&s=TITLE-ABS-KEY%28innovacion+empresas%29&relpos=5&citeCnt=0&searchTerm=>

Real, J., et al (2011) La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. <https://basesdedatos.ucp.edu.co:2682/science/article/pii/S1138575811000326>

Moya, M., et al (2012) LA REVISIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS NUEVOS PRODUCTOS: EL PAPEL MEDIADOR DE LA CREATIVIDAD Y LA VELOCIDAD AL MERCADO. <https://basesdedatos.ucp.edu.co:2682/science/article/pii/S1138144214600097>

Martínez, J., et al (2010). El plan de viabilidad. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PaJVC_iFZzEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=concepto+viabilidad&ots=Ykos2rEqWc&sig=KJxOYL2tyCcKQxRAXuE0nuvFfbM#v=onepage&q=concepto%20viabilidad&f=false

Alguer, M (2004) El ahorro energético: Estudios de viabilidad económica. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iKLIWSCAKbIC&oi=fnd&pg=PR8&dq=estudios+viabilidad&ots=9d42TUCyyK&sig=ODzGTuvZN-rY_LAcFW9jNcuN4No#v=onepage&q=estudios%20viabilidad&f=false

Martínez, A. (Colaboradores). (2001) Bases metodológicas para evaluar la viabilidad y el impacto de proyectos de telemedicina. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JDNREJIP2IAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=+viabilidad&ots=6mGnV1wd3T&sig=hEni1UyTYqbqBV2s3oWaryxu3cs#v=onepage&q=viabilidad&f=false>

Roquero, A. (2020) UNA NUEVA ERA PARA EL DELIVERY.

<https://www.thegourmetjournal.com/noticias/una-nueva-era-para-el-delivery/>

Cueto, C. (2020). Qué son las "cocinas fantasmas" y cómo este negocio está creciendo en América Latina. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51503421>

Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. Revista Innova ITFIP,6(1), 50-69.

<http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>

Observatorio laboral de la universidad del Rosario (2019). *PERFIL ACTUAL DE LA INFORMALIDAD LABORAL EN COLOMBIA: ESTRUCTURA Y RETOS.*

[https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Documentos/Reporte-LaboUR-
Informalidad-Mayo-2018-PERFIL-ACTUA.pdf](https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Documentos/Reporte-LaboUR-Informalidad-Mayo-2018-PERFIL-ACTUA.pdf)

Garcés. G, at el, (2018). EL PAPEL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL BRANDING EN LAS FRANQUICIAS EN COLOMBIA. revistas unilibre. 5, 66-78.

https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/6986/6153

Pro Colombia (2021) Aumenta el apetito internacional por panes, galletas, barquillos y obleas de origen colombiano. <https://procolombia.co/noticias/aumenta-el-apetito-internacional-por-panes-galletas-barquillos-y-obleas-de-origen-colombiano>