



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

Proyecto de grado

Estudio de viabilidad de una marca que se dedica a producir y comercializar pan de banano

Isabel Robledo Arango

Director:

William Alberto Ruiz Sarmiento

Colegio de Estudios Superiores de Administración

6 de diciembre de 2017

Bogotá, Colombia

Proyecto de grado

Estudio de viabilidad de una marca que se dedica a producir y comercializar pan de banano

Isabel Robledo Arango

Presentado a:

William Alberto Ruiz Sarmiento

Colegio de Estudios Superiores de Administración

6 de diciembre de 2017

Bogotá, Colombia

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es hacer un plan de negocio que demuestre la viabilidad de BananaBread que es una empresa que produce y comercializa panes de banano. Para esto se hizo una investigación sobre las tendencias de los millennials para comprobar que esta generación era el público objetivo de BananaBread. También se realizó un análisis del sector para ver cómo se está comportando la industria y comprobar el crecimiento de las pastelerías artesanales en Colombia. Teniendo en cuenta las tendencias de los millennials y el comportamiento de la industria, se desarrolló el modelo de negocio de BananaBread para comprobar su viabilidad. Finalmente, después de analizar la propuesta de valor, el perfil y la relación con el cliente y los canales, se comprobó que BananaBread es una marca que cumple con las necesidades de los millennials.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Relación entre los millennials, el smartphone y la gastronomía.....	10
2.2 Situación actual del sector	13
CASOS DE ÉXITO	17
3.1 Cascabel	17
3.2 Magnolia´s Bakery.....	18
4. MODELO DE NEGOCIO	18
4.1 Resumen Ejecutivo	18
4.2 Necesidad que satisface	20
4.3 Descripción de la empresa	20
4.3.1 Nombre legal.....	20
4.3.2 Logos.....	20
4.3.3 Misión	21
4.3.4 Visión.....	21
4.3.5 Filosofía corporativa	21
Modelo de Negocio.....	21
4.4.1 Propuesta de valor:.....	21
4.4.2 Cliente:.....	22
4.4.3 Canales:.....	24
4.4.4 Relación con el cliente:.....	24
4.4.5 Actividades claves:	25
4.4.6 Recursos claves:.....	25
4.4.7 Aliados:	26
4.4.8 Costos:.....	27
4.4.9 Ingresos:.....	27
4.4.10 Modelo CANVAS:.....	28
4.5 Competidores	28
4.4 Plan de mercadeo	30
4.6.1 Producto	30
4.6.2 Precio	31
4.6.3 Publicidad y promoción	32

4.6.4 Sistema de Distribución	33
4.6.5 Proyección de ventas.....	34
4.7 Plan Organizacional y Jurídico.	35
4.7.1 Organigrama	35
4.7.2 Mapa de procesos.....	36
4.7.3 Tipo de sociedad	37
4.7.4 Requisitos legales.....	38
4.8 Plan Financiero	38
4.8.1 Proyecciones	38
4.8.2 Estado de resultados.....	40
4.8.3 Flujo de Caja.....	41
4.8.4 Balance General	42
4.8.5 Indicadores financieros	43
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
6. REFERENCIAS.....	45
7. APÉNDICES	48
Apéndice 1: Post en Instagram de BananaBread para celebrar los cumpleaños.....	48
Apéndice 2: Fase de conocimiento en el Embudo de compra	49
Apéndice 3: Publicidad por parte de los clientes en Instagram	49
Apéndice 4: Publicidad por medio de influenciadores recomendando el producto.....	50
Apéndice 5: Concursos de BananaBread.....	51
Apéndice 6: Publicaciones efectivas con contenido	51
Apéndice 7: Degustación gratis para los clientes	52

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución de los seguidores de BananaBread en Instagram por genero.	23
Ilustración 2: Distribución de los seguidores de BananaBread en Instagram por edad.	23
Ilustración 3: Ciudades donde se encuentran los seguidores de BananaBread.	23
Ilustración 4: Modelo CANVAS de BananaBread	28
Ilustración 5: Precios de los panes de banano	31
Ilustración 6: Proyección de cantidades	34
Ilustración 7: Proyección del precio anual	34
Ilustración 8: Proyección de ingresos anuales	35
Ilustración 9: Organigrama	35
Ilustración 10: Mapa de procesos	36
Ilustración 11: Mapa de procesos	37
Ilustración 12: Proyecciones del costo de producción mensuales hasta el 2021.	38
Ilustración 13: Proyecciones de los gastos administrativos mensuales hasta el 2021.	39
Ilustración 14: Proyecciones de los gastos operacionales mensuales hasta el 2021	39
Ilustración 15: Proyecciones de los gastos de mercadeo mensuales hasta el 2021.	40
Ilustración 16: Estado de resultados proyectado hasta el 2021	40
Ilustración 17: Proyecciones del flujo de caja libre anual.	41
Ilustración 18: Balance general proyectado hasta el 2021	42

INTRODUCCIÓN

La generación millennial ha modificado varias de las dinámicas que tradicionalmente habían marcado las maneras en que se producía y vendía la comida. Los jóvenes actualmente tienen otras preferencias a la hora de comprar un producto ya que quieren que sean saludables, sin conservantes y que les brinden una experiencia auténtica. Por esta razón, este proyecto pretende suplir la demanda insatisfecha de postres/snacks que estén en línea con el estilo de vida de la generación millennial. Se va a realizar un estudio de viabilidad de una marca que se dedica a producir y comercializar pan de banano. El objetivo general de este trabajo es hacer un plan de negocio que demuestre la viabilidad de BananaBread que es una empresa que produce y comercializa panes de banano. Para lograrlo, se debe cumplir con los siguientes objetivos.

1. Identificar las características y tendencias de la generación millennial
2. Identificar la situación actual del sector de panadería y pastelería en Colombia
3. Describir el caso de éxito de pastelerías como Magnolia's Bakery y Cascabel
4. Desarrollar un modelo de negocio de la empresa
5. Desarrollar un plan de mercadeo
6. Desarrollar un plan organizacional y jurídico
7. Desarrollar un plan financiero

Con el primer objetivo se pretende identificar porque los hábitos de los consumidores han cambiado y porque la mejor forma de llegarles es por medio de los dispositivos móviles. Es importante identificar cómo está actualmente el sector de panadería y pastelería en Colombia, cómo están innovando las empresas y cuál es el crecimiento de la industria. El objetivo de describir los casos de éxito de Magnolia's Bakery y Cascabel es identificar como estas dos pastelerías han logrado expandirse a nivel nacional e internacional conservando la esencia de sus productos. En

el modelo de negocio se define la propuesta de valor y que todos los aspectos que ayudaran a cumplirla como los clientes y la relación con estos, los canales, las actividades y los recursos claves, los socios, la estructura de costos y la fuente de ingresos. En el plan de mercadeo, se definen los productos que ofrece BananaBread, el precio, la publicidad y promoción de los productos y la proyección de ventas. En el plan organizacional y jurídico se define el organigrama de la empresa y el tipo de sociedad a la que pertenecerá BananaBread y cuáles serán los requisitos que debe cumplir. Por último, se establecerá el modelo financiero de la empresa, para estudiar la viabilidad de la marca y analizar su rentabilidad. Las proyecciones se trabajarán por medio de supuestos que estén basados en información histórica de ventas.

MARCO TEÓRICO

2.1 Relación entre los millennials, el smartphone y la gastronomía

Según la plataforma especializada en recursos humanos GOintegro, los millennials ya son el 25% de la población mundial y en Colombia suman alrededor de 12 millones de personas. Esta generación está conformada por los individuos que nacieron entre 1981 y el 2000 (El Tiempo, 2015). Los millennials son personas digitales por naturaleza, dominan la tecnología a la perfección y la mayoría de sus relaciones básicas del día a día están intermediadas por una pantalla (Gutiérrez, 2014).

La convergencia del internet y las telecomunicaciones han transformado la forma de vivir y trabajar de los seres humanos. En el 2014, los usuarios de Smartphone representaron el 40 % de todos los usuarios de celulares en el mundo. La telefonía móvil se ha convertido en un canal indispensable para llegarle a los consumidores (Nandi & Nandi, 2015). Los millennials son una

“generación marcada por el amor a la tecnología y a la información, por una vida en la que internet ha sido una constante para la mayoría de ellos. (...) Sus grandes armas de comunicación son las redes sociales y las plataformas de mensajería instantánea: nueve de cada diez forman parte de una red social como Facebook, LinkedIn y Twitter” (García, 2016). Debido a esto, las empresas se han visto obligadas a modificar los canales de venta para satisfacerlos, ya que para ellos es esencial subir y comentar en fotos de diversos productos gastronómicos por medio de redes sociales.

Se les conoce como *foodies* a las personas apasionadas por la gastronomía que van en busca de experiencias auténticas relacionadas con la buena comida. A ellos no les interesa que sea un sitio lujoso sino la originalidad y autenticidad de los platos y de los restaurantes. Estos *foodies* son los mayores influenciadores para la generación millennial a la hora de decidir qué comer y a dónde ir, ya que una imagen o una crítica dicen más que mil palabras. Según Godfried Bogaard, “En el pasado eras lo que tenías, ahora eres lo que compartes” (Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería, 2017). Hoy en día compartir las actividades y los pensamientos en redes sociales se convirtió en un comportamiento rutinario.

En cuanto a redes sociales, la más utilizada por los *foodies* es Instagram. Se fundó en octubre de 2010 como una aplicación para subir fotos con la posibilidad de retocar las imágenes con filtros y compartirlas de forma instantánea para que todos sus seguidores las puedan observar (Instagram, 2013). Actualmente la red cuenta con 500 millones de usuarios mensuales activos, 300 millones de personas se conectan a diario, se hacen 95 millones de publicaciones y logran obtener 4,200 millones de likes al día (El Economista, 2016). Por medio de esta herramienta, se establecen conexiones entre personas que no se conocen y se comparten gustos e intereses similares. En Colombia cada tres de diez personas pertenecen a Instagram donde el 30.3 % son hombres y el 25.2 % mujeres. El 41.4 % de los usuarios siguen marcas o empresas según el estudio YanHass y

el 60 % de estos confían en las publicaciones. Según el estudio que se hizo a 715 personas, el 54.1 % de los colombianos que hacen uso de esta red están entre los 18 y los 24 años de edad, el 36.2 % entre los 25 y 34, y el 30.6 % entre los 35 y 44 años de edad (Quintero, 2016). Cada vez más los empresarios y emprendedores hacen uso de las redes sociales para promocionar sus productos. Instagram fue la herramienta que más crecimiento tuvo en el 2014 al ser la red que tiene mayor popularidad entre los empresarios, dado que el 71 % de las grandes marcas hacen uso de esta aplicación (Colprensa, 2015).

En los estratos socioeconómicos del país se puede evidenciar que los niveles más altos son los que tienen mayor participación en las redes sociales con un 51.4 %, el 39 % pertenece al estrato cuatro, el 32.2 % al 3, el 20.2 % al dos y por último, el 8.4 % al estrato uno. En términos geográficos, Cali es la ciudad que tiene un mayor porcentaje de usuarios con un 31.1 %, le sigue Barranquilla con 30.3 %, después Bogotá con 28.6 %, Bucaramanga con 24.8 % y finalmente, Medellín con 22.6 % (Quintero, 2016).

Otra de las tendencias que se ha podido identificar en este grupo de personas es la reducción del consumo de comida chatarra en paquete de un 76 % a un 35 % para el 2017 (Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería, 2017).

Para que la industria panificadora sea competitiva, los empresarios del sector deben ser conscientes que se enfrentan a un consumidor cada día más exigente, por eso es necesario que desarrollen factores como el autoservicio, tanto en panes como en tortas, ambientes climatizados, productos competitivos con la calidad y el precio de los importados, precios claros y precisos, información nutricional, recetas para los clientes y, en lo posible, ofertar productos orgánicos (Informe Sector Industria Panificadora, 2016).

Los millennials son un público exigente, saben leer la información nutricional de los productos, y por esta razón, estas deben ser claras y concisas (Informe Sector Industria Panificadora, 2016).

Los negocios de gastronomía deben hacer uso de las redes sociales, debido a que será la puerta de entrada al restaurante. Los consumidores habrán revisado todo el menú y los comentarios que se han hecho acerca del lugar y los productos (Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería, 2017). Sin embargo, no todos los productos se ofrecen desde un local; algunas veces la vitrina es la red social y en este caso, el empaque se convierte en una parte fundamental

Otra tendencia que se ha podido identificar para el 2017 es que los millennials buscan soluciones rápidas, frescas y nutritivas. Así, es fundamental que el tiempo de preparación del producto sea lo más corto posible, es decir, que tome solo el tiempo de preparación para comérselo en la casa (Colorganics, 2017). Los proveedores están ofreciendo productos congelados para darle la opción al consumidor final de realizar la última parte de la cocción para tener un producto rápido, nutritivo y fresco (Informe Sector Industria Panificadora, 2016).

2.2 Situación actual del sector

Según César Galarza, consultor asociado de Mundo Gourmet, el incremento de la clase media en Latinoamérica y su capacidad adquisitiva estimula la demanda en todos los segmentos de la panificación, ya que los consumidores tienen necesidades específicas y quieren productos saludables, placenteros y convenientes. De 2008 a 2012, la industria de panificación tuvo un incremento del 6 % en el consumo per cápita, pero para los próximos años esta cifra no iba a aumentar, sino que iba a haber un espacio para crecer en nichos específicos y desarrollar negocios rentables en panadería y pastelería. “La panadería artesanal seguirá subsistiendo para nichos específicos y la panadería artesanal básica, refugio del desempleo, irá dando paso a la profesionalización del sector” (Catering, 2016). La cita anterior se refiere a que gran parte de los panaderos y pasteleros hoy en día tienen una formación empírica, por esta razón, cada día se crean

nuevas marcas que ofrecen productos para satisfacer las necesidades de productos saludables y orgánicos de los clientes sin necesidad de ser un técnico o profesional en panadería y pastelería. En América Latina existen 230.450 panaderías y una gran parte de estas se ha adaptado a las tendencias de los consumidores que quieren productos más saludables, libres de gluten y con distintos tipos de harinas y granos. La importancia de los valores nutricionales de las frutas y los frutos secos hacen que cada vez aparezcan más en los productos de panadería y pastelería para satisfacer las necesidades de los consumidores que cada vez están más conscientes de su salud (Informe Sector Industria Panificadora, 2016).

La aparición de nuevas pastelerías y panaderías ha alterado la participación de mercado entre las grandes industrias, medianas y pequeñas. Como podemos ver en la siguiente cita, las grandes industrias han perdido participación en el mercado porque no están teniendo en cuenta las tendencias de consumo de los clientes.

Su participación combinada ha ido cayendo del 69,1% en 2008 al 62,4%, y la razón de ello es que Galletas Noel no ha crecido ni acompañado el crecimiento del mercado, y los otros tres participantes no crecieron lo suficiente para que el segmento combinado no perdiera participación. Por sí sola, Bimbo es la empresa que más crece, a una tasa promedio del 18,5% con sus variedades de pan de molde, tostadas, tortillas, brownies, etc. ¿Cuál es el secreto de Bimbo? Entender y satisfacer las actuales demandas de los consumidores (Catering,2016).

Esta cita explica que la participación de las grandes industrias ha caído porque no están innovando en las tendencias de los millennials.

Según la Revista Dinero, en Colombia existen más de 25 mil panaderías y pastelerías que demuestran que son un negocio rentable que facilita el emprendimiento y los resultados financieros se ven a corto y a mediano plazo. Actualmente la industria genera aproximadamente 400.000

empleos directos (Revista Dinero, 2014). En cuanto al nivel educativo del sector en Colombia, el 64 % tiene formación hasta secundaria, el 16% técnica y el 2% universitaria. “En cuanto a la formación del panadero, las cifras muestran que el 68% es empírica y tan solo el 17%, formal. Igualmente, se conoce que la mayoría de las panaderías y pastelerías son capacitadas principalmente por el Sena” (Revista Dinero, 2014). En este sentido, el nivel de formación del sector de la panificación en Colombia es empírico y por esta razón cada vez más se están creando nuevas panaderías y pastelerías porque no es necesaria una gran inversión ni una formación académica.

Según la Federación Nacional de Molineros de Trigo, el tamaño las empresas se clasifican por medio de los bultos procesados de harina al día. El consumo anual de trigo en Colombia es de 1,3 millones de toneladas, las 67 empresas que consumen más de 30 bultos al día son responsables del 68 % de consumo y el 32 % restante le corresponde a las empresas artesanales y semi-industriales que utilizan menos de 30 bultos al día, una gran proporción de estas son micro empresas que procesan menos de dos bultos al día (Catering, 2016). La industria está compuesta por cuatro empresas que captan el 62,4% del mercado y el porcentaje restante se divide en tres rangos dependiendo de la cantidad de harina procesada al día. En el rango superior se encuentran empresas como Pan Pa`Ya y Comapan que procesan más de 1,320 bultos al día. La primera tuvo un crecimiento del 78,5% en el periodo de 2008 y 2012, mientras que Comapan solo creció en un 34,1%. En el rango medio se pueden encontrar empresas como Industrias Santa Clara S.A.S que empezó a decrecer. Las empresas del rango inferior tuvieron un crecimiento de 70% entre el 2008 y 2012, aquí pertenecen las empresas que procesan entre 30 y 460 bultos diarios de harina. Las empresas que sobresalen en este rango son ponqués Cascabel, Tortas y Postres Camhi, Multipan de Colombia, Delipostres, Tortas y Tortas entre otros (Catering, 2016). De lo anterior, se puede

concluir que el rango inferior ha tenido un crecimiento más dinámico que las grandes empresas, ya que están satisfaciendo las necesidades de los clientes en cuanto a las características de los productos. La clave del negocio en panadería y pastelería está en tener un alto volumen de ventas, pero esto depende de la calidad del producto y el precio que el consumidor está dispuesto a pagar (Catering, 2016). El perfil del consumidor de la industria es muy variado, pero tienen en común que cada vez se preocupan más por su salud, tienen más conocimientos de los componentes e ingredientes de los alimentos y esto obliga a que las empresas tengan etiquetas de tabla nutricional más claras y concisas (Industria alimenticia, 2015).

En cuanto a la innovación de productos saludables, “Colombina ya tiene 256 referencias nuevas sin conservantes ni colorantes artificiales y 729 referencias cuentan con la guía Guideline Daily Amount (GDA) en sus empaques” (El Tiempo, 2017). La GDA pone la información nutricional en el contexto de la dieta diaria que debe tener cada persona con los porcentajes de grasa, azúcar, proteínas entre otros que se deben consumir al día (FDF, 2017). Colombina proyecta tener un crecimiento en ventas para el 2017 entre 10% y 12% y pretende ascender a la clasificación de las empresas de alimentos más sostenibles del mundo. El año pasado invirtió 31 millones de dólares en programas de sostenibilidad. Colombina le apuesta a lo fitness con la línea *Colombina 100%* donde ofrece galletas de avena y granola, barras de cereal, pasabocas saludables y quinúa en diferentes presentaciones. Según el presidente de la compañía, César Caicedo, la línea *Colombina 100%* no tiene mucho peso en las ventas pero se espera que en cinco años representen la mayoría de las ventas gracias a la formulación de nuevos productos con ingredientes más naturales y menos artificiales (El Tiempo, 2017).

Según un estudio de Nielsen, sobre los hábitos de los consumidores en la tendencia saludable, el 86% de los consumidores encuestados están dispuestos a poner la calidad del

producto por encima del precio. El 84% busca que los ingredientes del producto sean naturales y orgánicos (Nielsen, 2015)

CASOS DE ÉXITO

3.1 Cascabel

Cascabel es una pastelería y repostería colombiana fundada en 1993 por dos amigas amantes de la buena comida. Su primer producto fue torta de frutas a base de nueces, ciruelas, uvas y naranja que venía empacada en una caja metálica con un diseño navideño para venderla a los familiares y amigos. Debido al buen desempeño de las ventas, empezaron a venderla a las empresas para dar como obsequio de navidad. El éxito de la pastelería se dio por la calidad de sus tortas y la originalidad del empaque, ya que en este momento el mercado no ofrecía nada similar.

En la entrevista que se le hizo a Liliana González, la persona encargada del marketing digital de Cascabel podemos ver la importancia de los empaques para esta marca (Revista Pan Caliente, 2016). “Dentro de la filosofía de negocio de Cascabel, el empaque de los productos juega un papel muy importante. Las cajas de hojalata por ejemplo, son obras de arte diseñadas por reconocidos artistas, que plasman en el empaque una muestra de todo su ingenio. Muchos de los clientes Cascabel esperan año tras año los nuevos motivos, para completar su colección individual. Los empaques que se desarrollan en Cascabel son de por sí, un regalo, por su magnífica presentación” (Cascabel, 2017). La exhibición en los locales es muy importante para esta marca, ya que le dan un estatus elegante al producto y lo hacen ver más provocativo. Hoy en día cuenta con 35 puntos de venta en Bogotá, cuatro en Medellín y una tienda virtual (Cascabel, 2017).

3.2 Magnolia´s Bakery

Magnolia´s Bakery empezó en 1996 como un emprendimiento de dos amigas que vendían cupcakes caseros y con decoración vintage en una esquina del barrio West Village en Nueva York. En el 2000, la serie *Sex and the City* transmitió una escena afuera de la pastelería y esto fue lo que disparó la fama del negocio (Mendoza, 2015). Hoy en día no tienen un equipo industrial en sus locales, los cupcakes se siguen horneando a diario con los ingredientes frescos y naturales. La clave del éxito ha sido crecer responsablemente, capacitar a los empleados, tener estándares de preparación, escoger las locaciones adecuadas y no abrir otro local hasta que el último no esté funcionando a la perfección. Steve Abrams, el dueño actual de Magnolia´s Bakery dice que el reto más grande es lograr que cada que en todas sus pastelerías se sienta el mismo ambiente y se ofrezca el mismo producto. “Estamos en mercados cosmopolitas donde vendemos una atmósfera. Cuando entras a una tienda de Magnolia Bakery sabes que comerás algo delicioso en una atmósfera que te hará sentir bien. Ha sido un gran reto que hemos disfrutado, y es justo eso lo que marca la diferencia con la competencia” (Mendoza, 2015). Actualmente, la marca tiene seis locales en Nueva York, Chicago, Los Ángeles, Japón, Qatar, Jordania, Corea del Sur, Kuwait, Dubai, Arabia Saudita y México (Magnolia´s Bakery, 2017).

4. MODELO DE NEGOCIO

4.1 Resumen Ejecutivo

Los millennials son personas digitales por naturaleza, dominan la tecnología a la perfección y la mayoría de sus relaciones básicas del día a día están intermediadas por una pantalla. Esta generación está conformada por los individuos que nacieron entre 1981 y el 2000. Hoy en día representan el 25% de la población. Este grupo de personas tiene otras preferencias a la hora de comprar y consumir los productos gastronómicos. Buscan opciones saludables, naturales y libres

de conservantes. Para el año 2017, el consumo de comida chatarra en paquete se redujo de un 76% a un 35%. Esta generación es un público exigente que sabe leer las tablas nutricionales y quiere productos que le brinden una experiencia.

BananaBread es una empresa que ofrece un pan de banano fresco, natural, artesanal y con un empaque único que ayude a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes por medio de una relación justa entre precio y calidad, generando una experiencia gastronómica para el cliente sin importar sus gustos y preferencias. Para satisfacer esta necesidad de los millennials, se diseñó un modelo de negocio donde se ofrece un pan de banano que cumple con las expectativas de los clientes. Le brinda una experiencia al consumidor ya que tiene un sabor y empaque único. Es una solución rápida, pues el pan de banano puede estar listo para recoger el mismo día que se hace el pedido, tenemos servicio a domicilio con un valor adicional y le brindamos la opción al cliente de agregar decoración de cumpleaños. Para el año 2020, esperamos ser reconocidos como la empresa que ofrece los mejores panes de banano en Bogotá. La innovación y diversificación serán un eje fundamental para el crecimiento de la marca, al igual que la distribución a otras ciudades de Colombia.

Lo más valioso de nuestra propuesta de valor es que somos los expertos en el pan de banano, nadie conoce mejor este producto que nosotros y le podemos hacer variaciones sin comprometer su sabor. La forma de promocionar nuestros productos es por medio de redes sociales. Esta es la mejor forma de llegarle a los millennial ya que Instagram es nuestra vitrina y nuestros clientes están conectados la mayor parte del día. BananaBread es una marca orgánica en términos de mercadeo digital, pues la forma de llegarle a los consumidores es por medio de publicaciones con contenido para que sean efectivas. Para poder crecer nuestra marca, necesitamos

de aliados como empresas de domicilios como rappi y tiendas especializadas como Gastronomy Market y Suna.

BananaBread tuvo una inversión inicial de 7,000,000 millones de pesos que se vio recuperada en el primer año. Esta se utilizó para comprar el horno y la batidora industrial.

4.2 Necesidad que satisface

BananaBread ofrece un producto fresco, natural y saludable a un precio competitivo. Le brinda una experiencia al cliente ya que tiene un sabor y empaque único. Es una solución rápida para el consumidor, pues el pan de banano puede estar listo para recoger el mismo día que se hace el pedido, tenemos servicio a domicilio con un valor adicional y le brindamos la opción al cliente de agregar decoración de cumpleaños. (Ver Anexo 1)

4.3 Descripción de la empresa

4.3.1 Nombre legal

BananaBread SAS

4.3.2 Logos

BANANA BREAD



4.3.3 Misión

Ofrecer un pan de banano fresco, natural, artesanal y con un empaque único que ayude a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes por medio de una relación justa entre precio y calidad, generando una experiencia gastronómica para el cliente sin importar sus gustos y preferencias.

4.3.4 Visión

Para el año 2020, BananaBread espera ser reconocida como la empresa que ofrece los mejores panes de banano en Bogotá. La innovación y diversificación serán un eje fundamental para el crecimiento de la marca, al igual que la distribución a otras ciudades de Colombia.

4.3.5 Filosofía corporativa

No vendemos solo pan de banano, vendemos una experiencia que está basada en cuatro pilares:

1. Productos frescos sin conservantes
2. Ingredientes de la mejor calidad
3. Responder a las necesidades del mercado constantemente
4. Empaques atractivos y fáciles de llevar.

Modelo de Negocio

4.4.1 Propuesta de valor:

En BananaBread queremos ser reconocidos por una propuesta de valor que está basada desde el campo cualitativo y la novedad.

“Somos los expertos en el pan de banano. Nadie conoce mejor este producto que nosotros”. Sabemos tanto de él que somos capaces de hacer variaciones, lo sacamos de su zona de confort sin que el espíritu que lo caracteriza se vea comprometido y creamos experimentos únicos con un toque casero (ej. galletas, BananaBread vegano, helado...) sin comprometer el sabor

del BananaBread. Nuestros clientes confían en nosotros gracias a esa especialización. Se puede decir que no es una especialización por título sino por experiencia de ensayo y error. Es una empresa que desde el día uno ha sido orgánica.

4.4.2 Cliente:

Somos un negocio multi-plataforma, le hablamos no solo a nuestro cliente final sino que también a tiendas, hoteles, cafeterías, restaurantes o ferias.

Nuestro cliente final son mujeres que tengan entre 20 y 45 años que se consideren a sí mismas tradicionales y familiares. Estas mujeres son emocionales y pueden estar casadas, solteras con novio o con hijos. Les gusta ser anfitrionas, y además, siempre tienen un detalle para cada persona o situación. Son personas que están dispuestas a pagar más por mayor calidad. Teniendo en cuenta las tendencias de los millenials, estos cada día son más conscientes de lo que comen y saben interpretar las tablas nutricionales de los productos. Por este motivo quieren comer más saludable; quieren productos orgánicos y sin conservantes, que sean libres de gluten y esten hechos con ingredientes de calidad que sean amigables con el medio ambiente.

A continuación, se pueden observar las estadísticas de BananaBread en Instagram. Se puede concluir que la mayoría de nuestros seguidores son mujeres entre los 18 y los 44 años que están ubicados en Bogotá. En la figura 2 se puede ver que hay oportunidad de crecimiento en ciudades como Medellín, Manizales y Barranquilla. Actualmente BananaBread tiene 6.260 seguidores en Instagram.

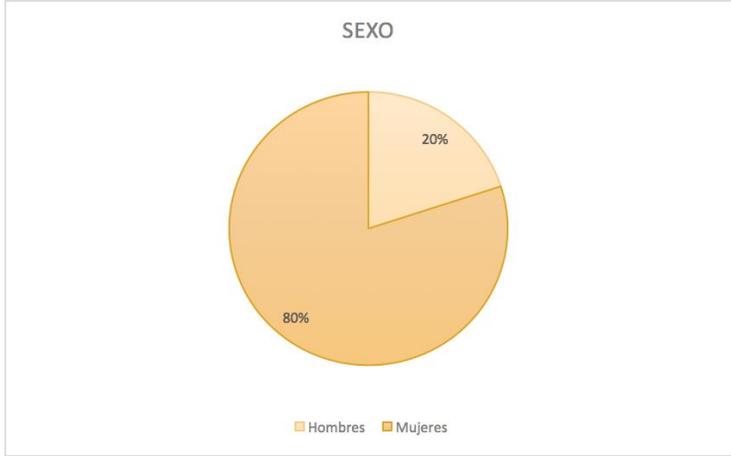


Ilustración 1: Distribución de los seguidores de BananaBread en Instagram por genero.

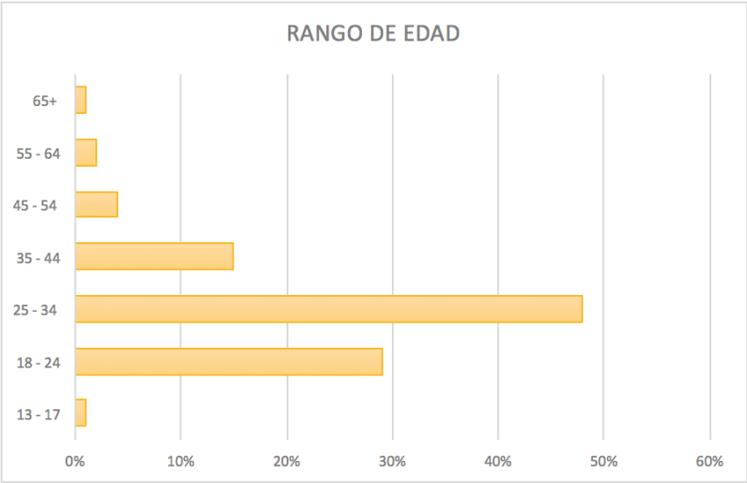


Ilustración 2: Distribución de los seguidores de BananaBread en Instagram por edad.

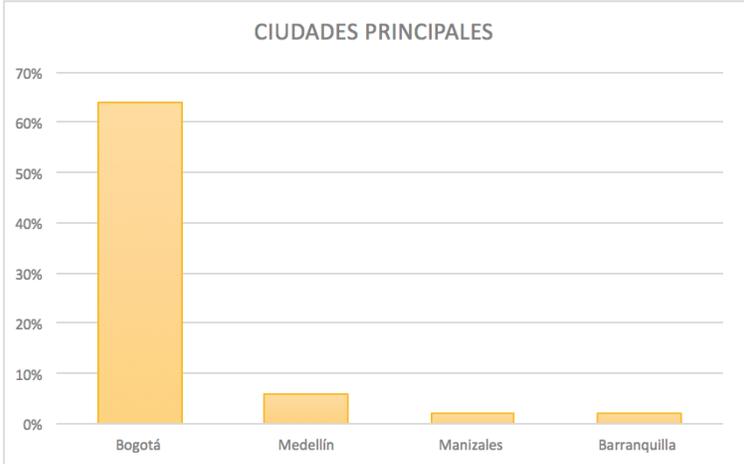


Ilustración 3: Ciudades donde se encuentran los seguidores de BananaBread.

4.4.3 Canales:

Perfil de tiendas: Son espacios especializados de comida (gourmet), donde los verdaderos *foodies* saben que pueden conseguir los mejores productos con la mejor calidad. Algunos ejemplos son Suna, Gastronomy Market, Markek2fit.

Las superficies donde queremos que nuestro cliente final nos encuentre son: gimnasios, clubs, ferias o kermes, aplicaciones como Rappi, cafeterías de universidades o colegios y hoteles boutique que se encuentren ubicados en Bogotá, Medellín o Barranquilla.

Teniendo en cuenta las tendencias de los millennials, nuestro canal directo de ventas es Instagram por lo tanto es nuestra vitrina. El Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería, recomienda que si su negocio es un lugar de paso, ofrezca productos en empaques atractivos y fáciles de llevar.

Actualmente nos comunicamos con nuestros clientes a través de Instagram, Whatsapp y teléfono. Queremos comunicarnos a través de Facebook, Instagram, mail, página web, entregas y Whatsapp.

4.4.4 Relación con el cliente:

La relación con el cliente es directa y hacemos la publicidad por redes sociales, principalmente por Instagram. Los pedidos se hacen por mensaje directo de esta red social, por Whatsapp o llamadas telefónicas. La relación es cercana ya que se le explica cada cliente los productos que tenemos y los que más se acomodan a sus necesidades. Después de entregar el pedido, les pedimos una retroalimentación para conocer cuál fue la experiencia con el pan y verificar que todo haya salido bien. La interacción con el cliente es muy importante, ya que él siente que está comprando el producto que realmente quiere, pues al tener varias opciones, pueden confundirse en el momento de hacer el pedido. Por ejemplo, si no puede comer lácteos, le recomendamos nuestro BananaBread vegano. Por otro lado, si el cliente tiene algún problema con

el producto, puede comunicarse con nosotros para solucionar el problema en el menor tiempo posible.

Nuestra meta es crear una relación en la que podamos ofrecer un servicio automatizado pero por el momento seguiremos mantenido una relación de asistencia personal. De la misma forma queremos co-crear algunos productos con nuestros clientes y que ellos sientan que hacen parte esencial de Banana Bread.

4.4.5 Actividades claves:

En cuanto a producción, necesitamos buscar una cocina para producir los BananaBread con todos los requisitos necesarios para poder distribuirlo. También firmar un acuerdo con una empresa de domicilios para distribuir los productos. Es importante estar cotizando constantemente la materia prima con diferentes proveedores para identificar cuál nos ofrece la mejor calidad y el mejor precio. En cuanto a publicidad, contactar una agencia de redes sociales para producir el contenido del mes y preparar publicaciones para fechas especiales. Con esta agencia tenemos que hacer sesiones de fotos, estrategias de contenido, compra de dominio y creación y desarrollo de la página web. Para el 2018 debemos agregar la tabla nutricional a nuestros panes de banano, esto se hace con la ayuda de un ingeniero de alimentos.

4.4.6 Recursos claves:

Los recursos claves que requiere nuestra propuesta de valor se dividen en tres categorías: físicos, intelectuales y humanos.

1. Recursos físicos son todo lo que necesitamos para producir y distribuir los BananaBread, para promocionarlos y las herramientas necesarias para administrar la empresa.

Necesitamos una cocina industrial, horno industrial, equipos e implementos de cocina para

hacer la mezcla de los panes de banano, material de empaque que incluye las cajas y las bolsas, materia prima, cámara fotográfica, computador y programa de contabilidad.

2. Los recursos intelectuales son los que nos exigen para poder distribuir los productos, necesitamos el registro INVIMA, Cámara de Comercio, RUT y registro de la marca.
3. El recurso humano es el personal que necesitamos para producir los panes y empacarlos. Vamos a contratar un egresado del SENA en panadería y pastelería para producir los panes de banano. Por último se contratará un contador. Actualmente, la gerente comercial está encargada de conseguir nuevos clientes y al mismo tiempo es la community manager, que se encarga de redes sociales y de la imagen de la marca que en nuestro caso es muy importante. La gerente general verifica que todos los procesos se estén haciendo de la mejor manera para que sean eficientes. Consigue la materia prima de la mejor calidad con precios competitivos. También se encarga de verificar la calidad de los productos y de los procesos financieros de la empresa.

4.4.7 Aliados:

Nuestros aliados claves son todas las personas y organizaciones que ayudan a que nuestro negocio sea posible. Por un lado, tenemos a los proveedores, quienes nos proveen la materia prima y con quienes es muy importante mantener una relación estable y justa. Actualmente, tenemos una alianza con una empresa de domicilios que se llama Vueltap que nos ayuda a distribuir los panes de banano en Bogotá. Esta aplicación cobra por kilómetro recorrido y el cliente asume este valor. Por otro lado, tendremos otros aliados que nos ayudarán a incrementar nuestras ventas, ya que por medio de ellos vamos a aumentar nuestro alcance. Adicionalmente necesitamos de otras tiendas para aumentar las ventas con su base de clientes, las cuales son mucho más maduras y robustas que la que nosotros tenemos. De la misma forma estas personas tienen una trayectoria y una

historia, la cual nos ayudará a que sus clientes prueben nuestro producto. Las tiendas especializadas de comida, como Gastronomy Market, Suna y Market2Fit también son aliados claves, ya que podemos ofrecer nuestros productos y llegarle al target que realmente nos interesa: las personas que buscan productos naturales y sin conservantes. Las redes sociales nos ayudarán a ampliar nuestros mensajes hacia nuevos públicos y crear *awareness*. Debido a la importancia de las redes sociales, se deben hacer alianzas con influenciadores para crear un vínculo más cercano entre los posibles clientes y BananaBread.

4.4.8 Costos:

Nuestros costos fijos serán el arriendo de la cocina, luz, agua, internet, celular, seguros, mantenimiento de pagina web, nómina y el programa de contabilidad. Nuestros costos variables dependen de la cantidad de producción que necesitemos, por esta razón los costos son el valor de la materia prima, empaques e impuestos.

Para determinar los costos de las tortas de banano, se establecieron las cantidades que se necesitan de cada ingrediente y determinar cuál es el proveedor que ofrece el mejor precio y calidad. A medida que BananaBread crezca, se crearán alianzas con los proveedores para garantizar la calidad y precio de los ingredientes, estableciendo tiempos de pago que beneficien a las dos partes.

4.4.9 Ingresos:

BananaBread se dedica a la producción y venta de diferentes tipos de pan de banano, tenemos una lista de precios fijos. El cliente paga con efectivo o hace transferencia. Más adelante, se podrán hacer pedidos con pagos online por la página web.

4.4.10 Modelo CANVAS:

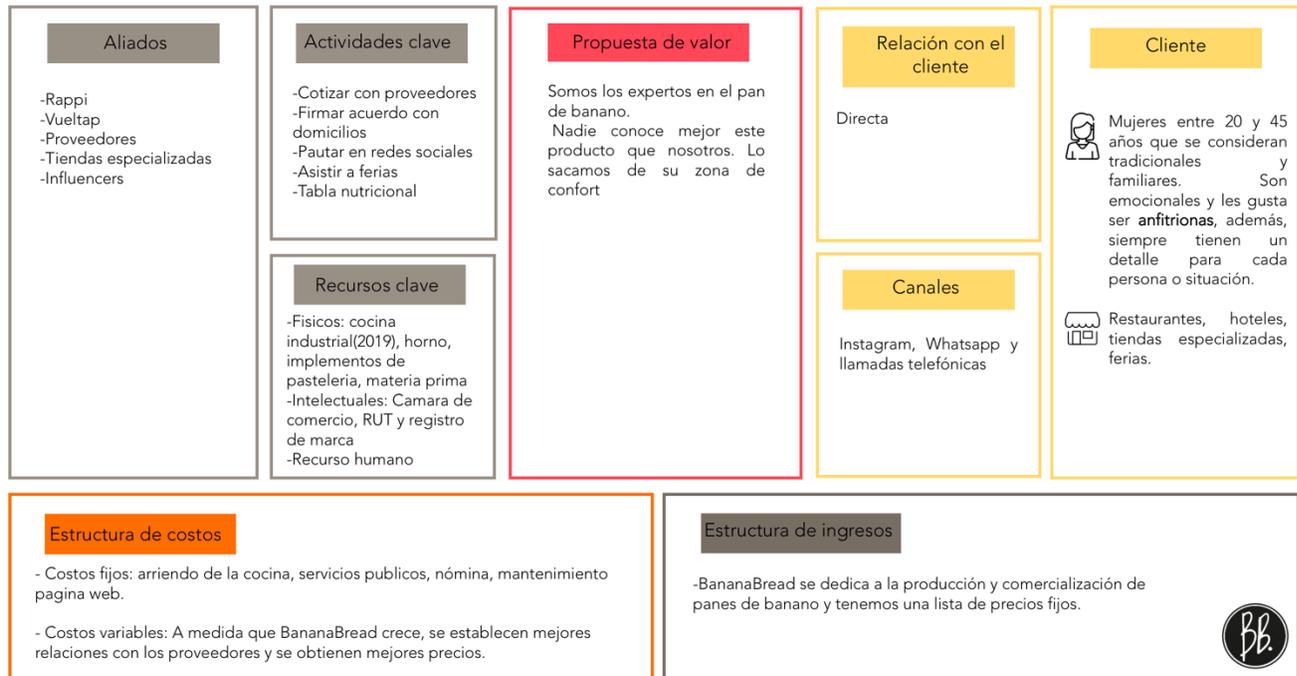


Ilustración 4: Modelo CANVAS de BananaBread

4.5 Competidores

BananaBread hace parte de los comercios que han nacido por Instagram, por lo tanto nuestros competidores son las marcas que venden la gran mayoría de sus productos por medio de esta plataforma.



Empresa: Nuts About You

Fecha de creación: Diciembre de 2016

Seguidores: 2,649

Productos: Ofrecen 9 tipos de panes de banano libres de azúcar refinada, harina, gluten y preservativos donde varían los toppings que tiene cada pan.

Precios:

Tamaño grande: 35,000

Tamaño pequeño: 18,000



Empresa: Bliss

Fecha de creación: Septiembre de 2017

Seguidores: 438

Productos: Ofrecen pan de banano saludable a base de avena, miel de agave, banano, aceite de coco y huevos donde varían los toppings de cada pan. También ofrecen pan de banano tradicional a base de harina, mantequilla, banano, azúcar, huevo y leche.

Precios:

Pan de banano tradicional grande: 18.000

Pan de banano saludable grande: 20,000



Empresa: No Regrets

Fecha de creación: Agosto de 2017

Seguidores: 1,109 **Productos:** Ofrecen panes de banano saludables a base de avena, banano, huevo, yogurt, splenda y tienen diferentes toppings. También ofrecen pan de banano tradicional a base de harina, mantequilla, azúcar, huevo y banano.



Empresa: Hakims' Pastry

Fecha de creación: Agosto de 2013

Seguidores: 7,057

Productos: Ofrecen galletas, cookie cups, pies, brownies, granola y tortas de banano, chocolate y marmolado.

Precios:

Galletas (10): 25,000

Cookie cups (12): 25,000

Pies: 50,000

Brownies (15): 25,000

Tortas: 25,000



Empresa: ele Pastelería

Fecha de creación: Octubre 2015

Seguidores: 901

Productos: Ofrecen galletas, brownies, crumble de manzana, pan de banano y ponqué de zanahoria, manzana, chocolate y agraz.

Precios:

Galletas (12): 14,000

Brownies (12): 25,000

Tortas: 26,000

Crumble de manzana: 26,000

Pan de banano 26,000

4.4 Plan de mercadeo

4.6.1 Producto



BananaBread Tradicional

Ingredientes: Banano, harina, azúcar, mantequilla, huevos, chips de chocolate.

Tamaños:

Grande: 9 porciones

Mini: 4 porciones

Precios:

Grande: 27,000

Mini: 13,000



Oatmeal BananaBread

Ingredientes: Banano, avena, huevos, yogurt, miel, chips de chocolate 60% cacao.

Tamaños:

Grande: 9 porciones

Mini: 4 porciones

Precios:

Grande: 34,000 ; Mini: 15,000



BananaBread Vegano

Ingredientes: Banano, avena, aceite de coco, leche de almendras azúcar morena, linaza, nueces, chunks de chocolate vegano Lok.

Precio: 38,000

Tamaños:

Grande: 9 porciones

Mini: 4 porciones

Precios:

Grande: 38,000

Mini: 18,000

Empaque:



4.6.2 Precio

Producto	Precio
BananaBread Tradicional	\$ 27.000
Baby BananaBread Tradicional	\$ 13.000
Oatmeal BananaBread	\$ 34.000
Baby Oatmeal BananaBread	\$ 15.000
BananaBread Vegano	\$ 38.000
Baby BananaBread Vegano	\$ 18.000

Ilustración 5: Precios de los panes de banana

4.6.3 Publicidad y promoción

BananaBread es una marca que ofrece sus productos en línea por medio de redes sociales como Instagram. En el mercadeo digital, existen dos formas de hacerle llegar las publicaciones a los consumidores; la publicidad orgánica y la pagada. La primera invierte todos los esfuerzos en hacer publicaciones que creen conciencia y participación en la audiencia. Es decir, hacer publicaciones con contenido relevante para los consumidores para que estos realicen la acción de comprar, poner un “ me gusta” o compartir la publicación. La publicidad pagada es la inversión en dinero que se hace por medio de Facebook Ads, Google Adwords entre otros para que las publicaciones le lleguen directamente a su público objetivo (Benchmark, 2017). BananaBread desde el primer momento ha sido una marca 100% orgánica. Actualmente tenemos 6.190 seguidores en nuestra cuenta de Instagram *@banana.bananabread* que está activa desde noviembre del 2015.

Para lograr publicaciones efectivas, BananaBread ha utilizado el Embudo de Compra que es una herramienta utilizada en el marketing digital para ilustrar las fases por las que pasa el consumidor en el momento de hacer una compra. En primer lugar está la fase de conocimiento, que es la primera vez que el cliente tiene conocimiento de la marca. Por ejemplo, cuando un cliente publica una foto de un pan de banano de BananaBread y sus seguidores la ven, ese es el primer contacto que tienen con la marca (Ver anexo 2). En segundo lugar está la etapa de interés, que es cuando el cliente se siente atraído por el producto y empieza a investigar sus características, ventajas y desventajas. Esto se puede ver cuando los clientes escriben preguntando por los panes de banano. En tercer lugar, está la etapa del deseo que es cuando el cliente está considerando en comprar el producto y probablemente está comparando con otros competidores. Por último está la etapa de acción que es cuando el cliente realiza acciones que se acercan a la compra. Cuando esta etapa termina, el usuario se convierte en un cliente. (Comunica Web, 2017)

Otra forma de promocionarse es por medio de los clientes se encargan de hacernos propaganda en redes sociales subiendo fotos de nuestros productos (Ver anexo 3) o por el voz a voz. Por esta razón somos una marca orgánica, pues no pagamos por publicidad. Del mismo modo, le mandamos pan de banano a los influenciadores para que nos hagan una publicación recomendando nuestro producto y así le llegamos a sus seguidores (Ver anexo 4). Otra forma de promocionar la marca es por medio de concursos que se hacen con otras marcas (Ver anexo 5).

Constantemente estamos subiendo historias a Instagram para incentivar la compra, por ejemplo, a las cuatro de la tarde ponemos un post que diga “Tenemos un bananabread ya, quién quiere pasar?” o “ Encarga ya tu BananaBread para esta tarde, te lo mandamos a domicilio” Teniendo en cuenta que los millennials quieren todo para ya. Hacemos *posts* con contenido para que el mensaje le llegue a nuestros clientes. por ejemplo, un post que te muestre como le puedes mandar las onces a tu hijo cuando va para el colegio o un desayuno en la cama un domingo. Diferentes formas de servir el pan de banano cuando tienes un evento especial en tu casa (Ver anexo 6). Cuando innovamos con un nuevo producto, regalamos degustaciones para que los clientes los prueben y compren el producto. (Ver anexo 7)

Por último, una forma muy efectiva para promocionar el producto es asistir a ferias especializadas, por ejemplo BURO que es una feria de diseño colombiano que tiene más de un millón de visitantes.

4.6.4 Sistema de Distribución

El pan de banano se pide por encargo, por lo tanto los clientes los recogen en el punto de distribución. La empresa tiene una alianza con una aplicación de domicilios que se llama Vueltap, esta cobra por kilómetro recorrido y el cliente asume este valor adicional. Por otro lado, BananaBread hizo un convenio Rappi, que es una plataforma donde los usuarios pueden pedir

domicilios y favores. Estos recogen el pedido en el punto de distribución y se encargan de toda la logística de entrega y se quedan con un 20% de las ventas.

4.6.5 Proyección de ventas

	2017	2018	2019	2020	2021
Oatmeal BB x mes	50	100	120	240	288
Oatmeal BBB x mes	40	80	96	192	230
BB Tradicional x mes	30	60	72	144	173
BBB Tradicional x mes	30	60	72	144	173
BB Vegano x mes	5	10	12	24	29
BBB Vegano x mes	5	10	12	24	29

Ilustración 6: Proyección de cantidades

En la tabla 2, podemos ver la proyección de la cantidad de tortas que se venderán hasta el año 2021. Se definieron unos supuestos basados en los datos históricos de ventas de BananaBread. El crecimiento para el 2018 será de un 200%, pues se hizo una alianza con Rappi, que es una plataforma donde los usuarios pueden pedir domicilios y favores. También se tiene presupuestado entrar a tiendas especializadas y esto aumentará las ventas. El crecimiento para el 2019 será de 120%, ya que crecerá orgánicamente y no se implementaran estrategias diferentes al 2018. En el 2019 se va a abrir una cocina industrial y el impacto se verá reflejado en las ventas del 2020. Para el 2021, las ventas estarán más estables y crecerán un 120%.

	2017	2018	2019	2020	2021
Oatmeal BB	\$ 34.000	\$ 36.000	\$ 38.000	\$ 40.000	\$ 42.000
Oatmeal BBB	\$ 15.000	\$ 16.000	\$ 17.000	\$ 18.000	\$ 19.000
BB Tradicional	\$ 27.000	\$ 29.000	\$ 31.000	\$ 33.000	\$ 35.000
BBB Tradicional	\$ 13.000	\$ 14.000	\$ 15.000	\$ 16.000	\$ 17.000
BB Vegano	\$ 38.000	\$ 40.000	\$ 42.000	\$ 45.000	\$ 48.000
BBB Vegano	\$ 18.000	\$ 19.000	\$ 20.000	\$ 21.000	\$ 22.000

Ilustración 7: Proyección del precio anual

En la tabla 3, se puede ver la proyección de los precios de cada BananaBread hasta el 2021, se proyectaron con un supuesto de inflación del 5% y se redondearon para que quedara un número entero.

	2017	2018	2019	2020	2021
Oatmeal BB x mes	\$ 1.700.000	\$ 3.600.000	\$ 4.560.000	\$ 9.600.000	\$ 12.096.000
Oatmeal BBB x mes	\$ 600.000	\$ 1.280.000	\$ 1.632.000	\$ 3.456.000	\$ 4.377.600
BB Tradicional x mes	\$ 810.000	\$ 1.740.000	\$ 2.232.000	\$ 4.752.000	\$ 6.048.000
BBB Tradicional x mes	\$ 390.000	\$ 840.000	\$ 1.080.000	\$ 2.304.000	\$ 2.937.600
BB Vegano x mes	\$ 190.000	\$ 400.000	\$ 504.000	\$ 1.080.000	\$ 1.382.400
BBB Vegano x mes	\$ 90.000	\$ 190.000	\$ 240.000	\$ 504.000	\$ 633.600
Total	\$ 3.780.000	\$ 8.050.000	\$ 10.248.000	\$ 21.696.000	\$ 27.475.200

Ilustración 8: Proyección de ingresos anuales

En la tabla 4, podemos ver la proyección de los ingresos de BananaBread hasta el 2021, actualmente vendemos 3,780,000 pesos al mes y para el 2021 tenemos presupuestado vender 27,475,200 pesos al mes. Esto significa que BananaBread tendrá un crecimiento del 627% en cinco años.

4.7 Plan Organizacional y Jurídico.

4.7.1 Organigrama

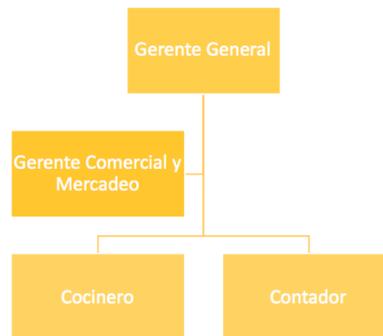


Ilustración 9: Organigrama

BananaBread está conformada de la siguiente manera: el Gerente General, un Gerente Comercial y de Mercadeo, un Cocinero y un Contador. Esta estructura se podrá mantener mientras la empresa venda menos de 36 tortas diarias

4.7.2 Mapa de procesos

No.	Descripción	Actividad					Distancia	Tiempo (min)	Personal	Maquinas/Equipos
		●	→	■	▼	○				
1	Recepción de materias primas	●					N/A	30	1	
2	Verificar la calidad de la materia prima						N/A	20	1	
3	Almacenamiento de materias primas						N/A	60	1	
4	Alistamiento de ingredientes						N/A	15	1	
5	Medir las cantidades						N/A	10	1	Medidores
6	Engrasar los moldes						N/A	12	1	Moldes
7	Hacer pure de bananos						N/A	14	1	Bowl
8	Mezclar los secos						N/A	7	1	Bowl
9	Mezclar los ingredientes líquidos						N/A	16	1	Batidora
10	Añadir los secos y el pure de banano a la mezcla líquida						N/A	5	1	Batidora
11	Proceso de horneado						N/A	50	1	Horno
12	Enfriamiento						N/A	180	0	Escarriadero
13	Desmoldado						N/A	1	1	
14	Verificar calidad						N/A	1	1	
15	Empaque						N/A	6	1	Empaque
16	Logística de distribución						N/A	30	1	

Ilustración 10: Mapa de procesos

Como se puede observar en la tabla 5, el proceso productivo para un lote de seis tortas cuenta con 16 pasos principales en los cuales se detalla el tiempo, el número de personas requeridas para cada labor y el tiempo que cada una de estas toma. Cada etapa del proceso de producción tiene una duración de cinco a 30 minutos aproximadamente y solo necesita un operario que no tiene que recorrer distancias superiores a los cinco metros para cumplir a cabalidad con todos los pasos. El proceso en total tiene una duración de 457 minutos que son equivalentes a siete horas y 30 minutos aproximadamente, no obstante, teniendo en cuenta que la materia prima no se recibe todos los días, el proceso se reduce a seis horas aproximadamente donde tres de ellas son el enfriamiento de las tortas. Con lo anterior, y considerando que el horno tiene una capacidad para 16 tortas, se pueden realizar 36 tortas diarias en turno de ocho horas al día y con una persona en la cocina.

Es importante identificar las oportunidades existentes en el proceso productivo con el fin de aumentar la productividad y disminuir costos. Gracias al diagrama se puede identificar que para poder producir más de 36 tortas diarias es necesario contratar un operario más e invertir en otra batidora ya que ambas son el cuello botella actual de la empresa al estar ocupadas durante la mayor

parte del procedimiento. Lo anterior se piensa a largo plazo, cuando la demanda del producto haya aumentado y sea constante a partir de las rotaciones de los distribuidores.

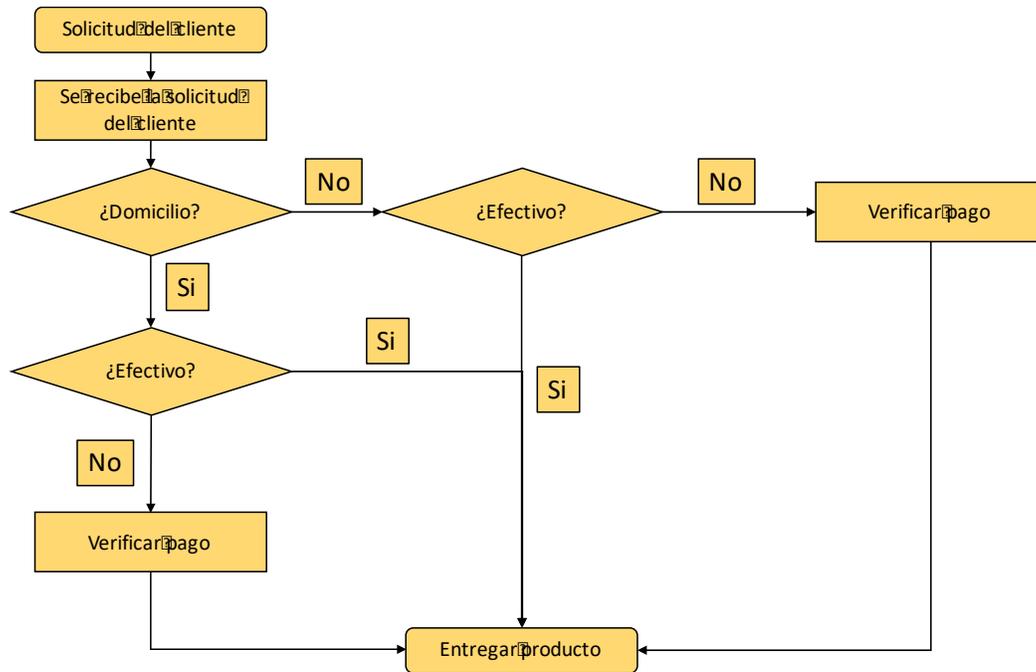


Ilustración 11: Mapa de procesos

En la figura 6 se puede observar el proceso de compras por el cual se define si el pedido es a domicilio o se debe recoger y además el método de pago realizado.

4.7.3 Tipo de sociedad

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada que está reglamentada por la Ley 1258 de 2008. Este tipo de sociedad tiene muchas ventajas para los emprendedores ya el proceso de constitución es el más sencillo de todos y tiene menos requisitos que los demás tipos societarios. Esta puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes (Revista Dinero, 2009).

4.7.4 Requisitos legales

BananaBread SAS debe ser inscrita en el registro mercantil y después se constituye como una persona jurídica distinta de sus accionistas y sólo son responsables hasta el monto de sus aportes (Revista Dinero, 2009). La marca debe estar registrada en la Superintendencia de Industria y Comercio para tener el derecho exclusivo de utilizarla para identificar nuestros productos (El Universal, 2014). Este trámite dura aproximadamente ocho meses, ya que el proceso tiene varias etapas, donde se hace un estudio de forma, para verificar si hay antecedentes de marcas que tengan un nombre o logo similar y se dediquen a la misma actividad. Después de publicarla, hay un tiempo para que otras marcas se puedan oponer y después se hace un estudio de fondo. BananaBread ya está en trámites de registro. El 4 de septiembre de 2017, la marca terminó la etapa de publicación sin que nadie se opusiera. La Superintendencia de Industria y Comercio tardará aproximadamente cuatro meses para tomar una decisión sobre el trámite.

4.8 Plan Financiero

4.8.1 Proyecciones

Costos Producción	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio materia prima	21%	19%	17%	15%	15%
Costo materia prima	\$ 796.307	\$ 1.529.500	\$ 1.742.160	\$ 3.254.400	\$ 4.121.280
Ratio Empaque	8%	7%	6%	6%	6%
Costo Empaque	\$ 291.500	\$ 563.500	\$ 614.880	\$ 1.301.760	\$ 1.648.512

Ilustración 12: Proyecciones del costo de producción mensuales hasta el 2021.

Para obtener las proyecciones del costo de producción, se definió una ratio dividiendo los ingresos por el costo de la materia prima y empaque para ver que porcentaje de la utilidad le corresponde a estos costos. Como podemos ver en la tabla 10, el ratio disminuye y en el 2020 se estabiliza. La razón por la que el ratio disminuirá es porque cada vez vamos a ser más eficientes en la producción. Con los costos de los empaques, podemos ver el mismo comportamiento, pues

entre más material se imprima, el costo por unidad se disminuye, pero llega un momento en el que este se estabiliza.

Gastos Administrativos	2017	2018	2019	2020	2021
Salario Administradores	-	800.000	2.400.000	2.568.000	2.747.760
Salario Contadora			1.100.000	1.177.000	1.259.390
	-	800.000	3.500.000	3.745.000	4.007.150

Ilustración 13: Proyecciones de los gastos administrativos mensuales hasta el 2021.

BananaBread está conformada por una gerente general que es una de las socias, por una gerente comercial y mercadeo que también es una socia, una cocinera y un contador a partir del 2019. En el 2017 ninguna de las socias recibe una remuneración, pero a partir del 2018 la gerente comercial tiene un salario de 800.000 pesos al mes. En el 2019, la gerente general tendrá un salario de 1,400,000 pesos y la gerente comercial de 1,000,000. Se estableció un supuesto para aumentar los salarios en un 7% todos los años. El contador se contratará para el 2019 con un salario mínimo más todas las prestaciones sociales.

Gastos Operacionales	2017	2018	2019	2020	2021
Arriendo	\$ -	\$ -	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000
Servicios	\$ 400.000	\$ 420.000	\$ 441.000	\$ 463.050	\$ 486.203
Salario cocinera	\$ 200.000	\$ 1.100.000	\$ 1.177.000	\$ 1.259.390	\$ 1.347.547
	\$ 600.000	\$ 1.520.000	\$ 2.418.000	\$ 2.562.440	\$ 2.715.750

Ilustración 14: Proyecciones de los gastos operacionales mensuales hasta el 2021

Actualmente a la cocinera le pagamos 200,000 pesos ya que trabaja para BananaBread tres horas al día. A partir del 2018, se le pagara el mínimo más todas las prestaciones sociales. Los servicios de agua, luz y teléfono más internet cuestan 400,000 pesos. Crecerán con un supuesto de inflación del 5%. En el 2019 vamos a tener una cocina industrial que el arriendo nos cuesta 800,000 pesos mensuales y cada año crecerá con el supuesto de inflación del 5%.

Gasto Mercadeo	2017	2018	2019	2020	2021
Degustación	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 240.000	\$ 480.000	\$ 576.000
Fotos redes sociales	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 480.000	\$ 960.000	\$ 1.152.000
Pauta	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 240.000	\$ 480.000	\$ 576.000
	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 960.000	\$ 1.920.000	\$ 2.304.000

Ilustración 15: Proyecciones de los gastos de mercadeo mensuales hasta el 2021.

La publicidad de nuestros productos se hace por medio de redes sociales, por lo tanto debemos invertir en el contenido que son las fotos, se tiene presupuestado invertir 400,000 pesos mensuales en este contenido. Los posts deben estar pautados en Instagram para que tengan mayor frecuencia, por esta razón se invertirán 100,000 pesos en pauta. Las degustaciones son muy importantes para nuestro negocio ya que el cliente tiene el primer contacto con el producto, por esta razón, mensualmente tenemos un presupuesto para estas pruebas. Todos los gastos de mercadeo aumentaran en el mismo porcentaje que crecen las ventas.

4.8.2 Estado de resultados

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	\$ 45.360.000	\$ 96.600.000	\$ 122.976.000	\$ 260.352.000	\$ 329.702.400
Costos	\$ 13.053.681	\$ 25.116.000	\$ 28.284.480	\$ 54.673.920	\$ 69.237.504
Utilidad Bruta	\$ 32.306.319	\$ 71.484.000	\$ 94.691.520	\$ 205.678.080	\$ 260.464.896
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 18.240.000	\$ 29.016.000	\$ 30.749.280	\$ 32.588.998
Gastos Operacionales	\$ 7.200.000	\$ 18.240.000	\$ 29.016.000	\$ 30.749.280	\$ 32.588.998
Gastos de Mercadeo	\$ 4.800.000	\$ 9.600.000	\$ 11.520.000	\$ 23.040.000	\$ 27.648.000
Utilidad Operativa	\$ 20.306.319	\$ 25.404.000	\$ 25.139.520	\$ 121.139.520	\$ 167.638.901
Depreciación	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 19.606.319	\$ 24.704.000	\$ 24.439.520	\$ 120.439.520	\$ 166.938.901
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 4.643.509	\$ 22.883.509	\$ 31.718.391
Utilidad Neta	\$ 19.606.319	\$ 24.704.000	\$ 19.796.011	\$ 97.556.011	\$ 135.220.510

Ilustración 16: Estado de resultados proyectado hasta el 2021

Para realizar el estado de pérdidas y ganancias se definieron unos supuestos para proyectar las ventas, el aumento de los precios, de los salarios y el crecimiento de ventas para proyectar los gastos de mercadeo. Estos supuestos están explicados en las tablas anteriores. La maquinaria se depreciará en línea recta durante diez años. El IVA se empezará a pagar a partir del 2019, ya que

los ingresos serán superiores a 111,000,000 pesos, en ese momento debemos dejar de ser régimen simplificado y pasar a ser régimen común.

4.8.3 Flujo de Caja

Periodo	2017	2018	2019	2020	2021
EBIT	\$19.606.319	\$ 24.704.000	\$ 24.439.520	\$ 120.439.520	\$ 166.938.901
(+) Depreciacion	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
(-) Var. CAPEX	\$ -	\$ -	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -
Cuentas x Cobrar	\$ -	\$ 9.660.000	\$ 12.297.600	\$ 26.035.200	\$ 32.970.240
Inventarios	\$ 1.360.800	\$ 2.898.000	\$ 3.689.280	\$ 7.810.560	\$ 9.891.072
Cuentas x Pagar	\$ -	\$ 3.767.400	\$ 4.242.672	\$ 8.201.088	\$ 10.385.626
(-) Var. Capital de Trabajo	\$ 1.360.800	-\$ 2.994.600	-\$ 4.365.648	-\$ 10.023.552	-\$ 12.693.542
(-) Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 4.643.509	\$ 22.883.509	\$ 31.718.391
Flujo de Caja Libre	\$18.945.519	\$ 28.398.600	\$ 19.861.659	\$ 108.279.563	\$ 148.614.052

Ilustración 17: Proyecciones del flujo de caja libre anual.

La depreciación de la maquinaria se calculó en línea recta por una vida útil de diez años. Los inventarios de materia prima equivalen a un 3% de los ingresos, ya que operar en un sistema que es producir bajo pedido, la rotación de los productos es más alta y no se incurre en ese sobre costo. Las cuentas por cobrar son equivalentes al 10% de los ingresos. Estas son las ventas que se facturan a crédito, por ejemplo, cuando ingresemos a Rappi y a tiendas especializadas. Las cuentas por pagar equivalen al 15% de los costos, pues a partir del 2018 se establecerán acuerdos con los proveedores con plazos de pago que permitan generar ventas para luego pagar las cuentas y no perder liquidez. En el 2019 se hará una inversión en el CAPEX para las adecuaciones de la cocina, esto tiene un valor de 5,000,000.

4.8.4 Balance General

Activos Corrientes	2017	2018	2019	2020	2021
Caja	\$18.245.519	\$10.815.719	\$ 1.167.382	\$12.846.368	\$ 94.446.786
Inventario	\$ 1.360.800	\$ 2.898.000	\$ 3.689.280	\$ 7.810.560	\$ 9.891.072
Cuentas x Cobrar	\$ -	\$ 9.660.000	\$12.297.600	\$26.035.200	\$ 32.970.240
Total Activos Corrientes	\$19.606.319	\$23.373.719	\$17.154.262	\$46.692.128	\$ 137.308.098
Activos Fijos					
Maquinaria y Equipo	\$ 7.000.000	\$ 6.300.000	\$ 5.600.000	\$ 4.900.000	\$ 4.200.000
Depreciacion	\$ -	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Total Activos Fijos	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 6.300.000	\$ 5.600.000	\$ 4.900.000
Total Activos	\$26.606.319	\$30.373.719	\$23.454.262	\$52.292.128	\$ 142.208.098
Pasivos Corrientes					
Cuentas x Pagar	\$ -	\$ 3.767.400	\$ 4.242.672	\$ 8.201.088	\$ 10.385.626
Impuestos x Pagar	\$ -	\$ -	\$ 4.643.509	\$22.883.509	\$ 31.718.391
Total Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 3.767.400	\$ 8.886.181	\$31.084.597	\$ 42.104.017
Pasivos Largo Plazo					
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos Largo Plazo	\$ -				
Total Pasivos	\$ -	\$ 3.767.400	\$ 8.886.181	\$31.084.597	\$ 42.104.017
Patrimonio					
Capital	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Utilidad del Ejercicio	\$19.606.319	\$24.704.000	\$19.796.011	\$97.556.011	\$ 135.220.510
Utilidades Retenidas		\$19.606.319	\$ 7.568.081	\$14.207.531	\$ 93.104.081
Utilidades Repartidas		\$ 2.470.400	\$ 1.979.601	\$ 9.755.601	\$ 13.522.051
Total Patrimonio	\$26.606.319	\$26.606.319	\$14.568.081	\$21.207.531	\$ 100.104.081
Total Pasivo + Patrimonio	\$26.606.319	\$30.373.719	\$23.454.262	\$52.292.128	\$ 142.208.098
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Ilustración 18: Balance general proyectado hasta el 2021

En el balance general podemos observar que en el primer año el activo está compuesto principalmente por el costo del inventario y la maquinaria y equipo. Para los siguientes años, la empresa tiene presupuestado tener cuentas por cobrar y cuentas por pagar. La inversión de capital que se hizo en el 2017 fue para comprar el horno y la batidora industrial. Podemos concluir en el año donde menor caja tenemos es en el 2019, ya que en este año se tiene previsto empezar a pagar el IVA.

4.8.5 Indicadores financieros

Al no tener deuda, el WACC se calculó con el costo de capital a partir de datos macroeconómicos. Esta tasa es de 9,8% y la TIR de BananaBread que se calculó desde el 2016 hasta el 2021 es de 314%, esto demuestra que el negocio tiene una buena rentabilidad. Por otro lado, el VPN de BananaBread es de \$197,331,725 pesos. Este indicador demuestra la rentabilidad de BananaBread, ya que la inversión inicial fue de siete millones de pesos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A lo largo del modelo de negocio, podemos ver que BananaBread cumple con las expectativas de los millenials, ya que estos quieren un producto que sea natural, fresco y sin conservantes con un empaque atractivo y que se pueda pedir en el menor tiempo posible con entrega a domicilio.
- Como se puede ver en el análisis de los competidores, BananaBread fue la primera marca especializada en panes de banano en Instagram. Hakims Pastry y Ele Pastelería ya vendían pan de banano, pero también vendían más productos como brownies, galletas, pies entre otros.
- Instagram es la mejor forma de ofrecer nuestros productos, ya que se puede llegar al consumidor final en cualquier momento del día siempre y cuando este esté conectado.
- Después de analizar las estadísticas de Instagram, descubrimos el potencial que tenemos para abrir mercado en Barranquilla y Medellín.
- En el modelo financiero, podemos identificar que BananaBread no necesita una inversión muy alta en capital, fueron 7,000,000 de pesos, los cuales se recuperaron en el primer año. Esto también nos muestra que los productos tienen un buen margen de utilidad.

- En la proyección de las ventas, podemos ver que cada que se implementa una estrategia, estas tienen un crecimiento muy alto y después se estabilizan.

6. REFERENCIAS

Benchmark. (2017). Publicidad Orgánica Vs Pagada. Obtenido el 7 de noviembre de 2017 en <https://www.benchmarkemail.com/es/resources/manuals/online-marketing/publicidad-organica-vs-pagada>

Comunicaweb. (2017). *El Purchase Funnel en Inbound Marketing*. Obtenido el 7 de noviembre de 2017 en http://www.comunica-web.com/verarticulo-purchase-funnel_127.php

Colorganics. (2017). *Tendencias en la industria alimenticia para el 2017*. Obtenido el 3 de octubre de 2017 en <http://colorganics.co/es-co/noticias/detalle-noticias/tendencias-en-la-industria-alimenticia-para-el-2017>

Cascabel. (2017). *Premisas cascabel*. Obtenido el 17 de octubre de 2017 en <http://www.cascabel.com/Cascabel-Institucional/21/Premisas-Cascabel>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *¿Qué son las Sociedades por Acciones Simplificadas?*. Obtenido el 6 de noviembre de 2017 en <http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-Sociedades-por-Acciones-Simplificadas>

El Economista. (2016). *Instagram ya cuenta con más de 500 millones de usuarios al mes*. Obtenido el 13 de febrero de 2017 en <http://www.eleconomista.es/negocio-digital/social-media/noticias/7652439/06/16/Instagram-ya-cuenta-con-mas-de-500-millones-de-usuarios-al-mes.html>

El Tiempo. (2015). *Conozca a los 'Millennials', ¿la generación que salvará al planeta?*. Obtenido el 20 de septiembre de 2017 en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15860315>

El Tiempo. (2017). *Productos verdes y 'fit', la apuesta de Colombina*. Obtenido el 20 de agosto de 2017 en <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/colombina-vendera-productos-fitness-97832>

Figuerola H. (2014). Conozca el trámite para registrar su marca. Obtenido el 6 de noviembre de 2017 en <http://www.eluniversal.com.co/economica/conozca-el-tramite-para-registrar-su-marca-166098>

García J. (2016). *Los 'millennials', una población marcada por la tecnología*. Obtenido el 15 de agosto en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16492903>

Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería. (2017). *Los millenials ¿Que quieren consumir?*. Obtenido el 20 de agosto de 2017 en (<http://icpp.com.co/noticias/los-millennials-que-quieren-consumir/>)

Gutierrez A. (2014). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*. Obtenido el 13 de febrero de 2017 en <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Informe Sector Industria Panificadora. (2016). Obtenido el 20 de agosto de 2017 en https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf

Magnolia's Bakery.(2017). *Locations*. Obtenido el 17 de octubre de 2017 en <https://www.magnoliabakery.com/locations/>

Mendoza, V. (2015). *Los cupcakes que conquistaron Nueva York y al mundo*. Obtenido el 20 de agosto de 2017 en <https://www.forbes.com.mx/los-cupcakes-que-conquistaron-nueva-york-y-al-mundo/>

Nandi, S., & Nandi, M. (2015). *Introducing an M-Commerce Course into the Business Management Curriculum*. Journal of Information Systems Education. Obtenido el 3 de marzo de 2017.

Nielsen. (2015). *Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable*. Obtenido el 20 de agosto de 2017 en <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/tendencias-alimentos-colombia.html>

Quintero A. (2016). *Más de 40% de los usuarios de Instagram sigue cuentas de marcas*. Obtenido el 20 de febrero de 2017 en <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-40-de-los-usuarios-de-instagram-sigue-cuentas-de-marcas-2401181>

Revista Dinero. (2014). *Panadería y pastelería, otro oficio en potencia*. Obtenido el 20 de agosto de 2017 en <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>

Revista Dinero. (2009). *SAS es el tipo de sociedad más usado en Colombia*. Obtenido el 6 de noviembre de 2017 en <http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>

Tendencias en panificación 2015. (2015). Obtenido el 4 de octubre de 2017 en <https://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

7. APÉNDICES

Apéndice 1: Post en Instagram de BananaBread para celebrar los cumpleaños



banana.bananabread
Bogotá, Colombia

banana.bananabread NUEVO PRODUCTO! #bananabreadmuffins ahora para celebrar los cumpleaños! Llámamos o escríbenos al 3117641648 - 3104143370

marcelacasasm Lo mejor!!!! 🍷🍷🍷 ✕

andreaosoriolondono 😊😊 ✕

catalinadelima @susanaelima ✕

madelaidarestrepo Woooooww campeón! 🥳🥳 ✕

valeriaprieto @felipegutierrezc ✕

sophiaguzmang @danielacr ✕

danielanino1 @danielabayonar ✕

caroangel31 Mueroooo!! 🥳 ✕

caquimbayo Cuanto cuesta y cuantos vienen? ✕

mie_colombia Yummm!! ✕

ivecuree Hola! Necesito uno para ✕

🍷 🗨️ 📌

271 Me gusta

17 DE MAYO

Añade un comentario... ✕



banana.bananabread
Bogotá, Colombia

banana.bananabread Celebra los cumpleaños con #bananabread #bananabreadmuffins #oatmealbananabread

danielagnecco Les mandé un direct @banana.bananabread ✕

🍷 🗨️ 📌

119 Me gusta

30 DE MAYO

Añade un comentario... ✕

Apéndice 2: Fase de conocimiento en el Embudo de compra



Apéndice 3: Publicidad por parte de los clientes en Instagram



Apéndice 4: Publicidad por medio de influenciadores recomendando el producto



banana.bananabread
Bogotá, Colombia

banana.bananabread #Repost @eltenedorosado (@get_repost) . . .

Suave, esponjoso, húmedo, lleno de chips de chocolate y cero hostigante. Así es el pan de banano de @banana.bananabread. Se les hizo agua la boca, lo quieren? Les toca pedirlo por encargo. Existe la versión normal, para los que no se desvelan por lo que comen, y la versión "fit", para los que prefieren no echar a la basura sus horas de gimnasio. Deslicen a la derecha → para ver ingredientes y precios.

bibianajc Hola! Quiero un pan para hoy. Es posible?

banana.bananabread @bibianajc hola!! Te lo podemos tener para mañana

bibianajc @banana.bananabread hola! Hasta ahora leo! Mmm mañana no tendría

222 Me gusta
15 DE AGOSTO

Añade un comentario...



roserofit • Siguiendo

roserofit Gracias totales a @banana.bananabread por este delicioso regalo. Muchachos si no los han probado sigan mi consejo y pruébenlos. Pan de banano hecho en casa. No es por nada (y no es que me estén pagando por publicidad) pero QUE DELICIAAAAAAAAA 🍌❤️. Hagan el intento y me dicen como les va..... Lo peor que puede pasar es que queden con ganas de más... Thnx 4 da gift 🙌

mishmashdlifeofstyle Lo amamosssssss qué tal esa delicia!

reytuk Ufff! Que rico

banana.bananabread Ayyy y nosotras las más felices que te haya gustado!! ❤️🔥

vs_nancy Oh sí!.. 😊

luisessgourmet Que delicia!!!

yimizan Que tal es ese pan sebas

102 Me gusta
HACE 5 DÍAS

Añade un comentario...

Apéndice 5: Concursos de BananaBread



banana.bananabread

CONCURSO

A nosotras nos gusta comernos nuestro BB tradicional con Nutella y nuestro Oatmeal BB con yogurt griego ! Por eso queremos saber que toppings usarían ustedes. La persona que haga la combinación que más nos guste se gana un BananaBread Notebook y el BananaBread que quiera 🍌🍌🍌 1. Debes seguir nuestra cuenta @banana.bananabread 2. Darle like a este post 3. Comentar con qué toppings o acompañamientos te comerías un BananaBread 🍌🍌🍌 4. Menciona a 3 personas con las que compartirías este BananaBread

El ganador se anunciará el sábado 7 de octubre!!!

Cargar más comentarios

317 Me gusta

3 DE OCTUBRE

Añade un comentario...

Apéndice 6: Publicaciones efectivas con contenido



banana.bananabread
Bogotá, Colombia

Snack para la lonchera de tus hijos o oficina: Intenta poniendo una capa de Nutella, banano, granola y no comértelo antes de salir de casa. Obvio con granola de @sabrinalernerlifestyle Pedidos > 3117641647

Precio > bb tradicional \$ 27,000
Oatmeal bb \$ 34,000
Entrega > cll 70 #5-45

sabrinalernerlifestyle Yummmmyyyyy!!!!!!! ×
Que delicia de combo! 🍌🍌🍌 ×
camilaagaravito @mariajose_rido 🍌🍌 ×

192 Me gusta

31 DE OCTUBRE

Añade un comentario...



banana.bananabread
Bogotá, Colombia

banana.bananabread Sí, hasta él sabe lo rico que es desayunar con Banana Bread en la cama. #bananabread #oatmealbananabread #bananabreadtradicional #frida #frenchbulldog
Pedidos > 3117641648 / 3104143370
Entrega > Cll 70 # 5-45 edifico rosales 70
Precio > oatmeal bb \$ 34,000
Precio > bb tradicional \$ 27,000
Domicilios > con valor adicional @vueltap ximearngorudd Divinooooooooo! ✕

129 Me gusta
26 DE OCTUBRE

Añade un comentario... ✕

Apéndice 7: Degustación gratis para los clientes



banana.bananabread
Rosales, Bogota DC

banana.bananabread Para las primeras 3 personas que quieran pasar tenemos bb bites en nuestra portería 🚚 🚚 ♀
alma907 MU E RO 😍😍😍😍 ✕
@banana.bananabread ✕
foles.artesano Sería yo si estuviera en BTA!!!! 😍 ✕
paomolina17 Yoo ✕
torresjuandy Yo! ✕
paolaangel23 Todavía hay ? ✕
banana.bananabread @paolaangel23 ya se acabaron! ✕

62 Me gusta
29 DE MAYO

Añade un comentario... ✕