

PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA SR. DONUTS EN LA  
CIUDAD DE VILLAVICENCIO  
PLAN DE EMPRENDIMIENTO



ARLIN DAYANA LOZANO FORERO  
MARLY PAOLA TRUJILLO RIVEROS  
MARIA CAMILA GONZALEZ ARIAS



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
VILLAVICENCIO  
2023

PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA SR. DONUTS  
EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO

MARIA CAMILA GONZÁLEZ ARIAS  
ARLIN DAYANA LOZANO FORERO  
MARLY PAOLA TRUJILLO RIVEROS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración-  
MBA

Director

Mg. MARTHA XIMENA SILVA MANRIQUE  
Magister en Educación

CoDirector

Mg. HAROLD LEONARDO ARIZA PINILLA  
Magister en Estudios de desarrollo local

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
VILLAVICENCIO

2025

**Autoridades Académicas**

**P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O. P.**

Rector General

**P. Mauricio Antonio CORTES GALLEGO, O. P.**

Vicerrector Académico General

**P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P.**

Rector Sede Villavicencio

**P. Fray Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O. P.**

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

**Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBON**

Secretaria de División Sede Villavicencio

**Mg. Mario Fernando PRIETO DELGADILLO**

Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

## Dedicatoria

Marly Paola Trujillo Riveros, este logro académico trasciende el simple cierre de una etapa proyectada hace algunos años, motivada por el deseo genuino de servir desde lo empresarial, lo social y lo educativo. Representa el testimonio vivo de un camino recorrido con sacrificio, esperanza y una profunda convicción en el poder transformador de la educación como herramienta de desarrollo personal y profesional.

Dedico este trabajo con inmensa gratitud y amor a mis padres, Rosa Margarita y Víctor Julio Trujillo, quienes han sido mis primeros maestros, mis raíces firmes y mi refugio incondicional. Su ejemplo de entrega, fortaleza y generosidad ha sido el motor silencioso detrás de cada uno de mis logros. A mi hermano, Víctor Eduardo, por ser siempre un apoyo discreto pero constante en cada etapa de mi vida.

A mi amada hija, Maryam Celeste, quien habitaba en mi vientre mientras avanzaba por este exigente camino académico. Tu existencia, aún sin palabras, fue mi mayor inspiración. Cada latido tuyo dentro de mí era un recordatorio poderoso de por qué vale la pena luchar por los sueños. Este logro también es tu herencia.

Arlin Dayana Lozano Forero, Dedico este trabajo a mi madre, quien ha sido un motor fundamental en mi vida y la inspiración constante para superarme. De ella aprendí el valor de la excelencia, la importancia de retarme a mí misma y la convicción de que siempre es posible ser mejor cada día. A mi padre, por su apoyo incondicional, por estar presente en cada etapa de este proceso y por su interés genuino en cada uno de mis avances.

A mi hermana, por su apoyo inquebrantable desde siempre, por acompañarme en cada reto y celebrar cada logro como propio. A mi sobrino Isaac, quien ocupa un lugar especial en mi corazón; para él soy la “tía súper poderosa” y deseo que siempre me vea así, como un ejemplo de esfuerzo, perseverancia y amor.

A César, el amor de mi vida, compañero en cada paso profesional y personal, con quien inicié este sueño llamado Sr. Donuts. Juntos trabajamos día a día para crecer y construir el futuro que anhelamos. Fue por nosotros, por nuestra visión compartida y por el deseo de fortalecer nuestro proyecto, que tomé la decisión de realizar este trabajo de grado y generar mejoras para Sr. Donuts. Te amo.

María Camila González Arias, dedico este trabajo, con todo mi amor y gratitud, a mi papá, Emilio Antonio. Esto es gracias a ti, porque sin ti nada en la vida es posible. Tu fortaleza, amor y entrega son el pilar de cada uno de mis logros. Te amo infinito, papá.

A mi mamá, María Piedad Arias, por estar siempre a mi lado, por cuidarme con amor incondicional y por ser mi faro en los momentos de oscuridad. Gracias por enseñarme a no rendirme y por ser la luz que guía mi camino.

## Agradecimientos

Marly Paola Trujillo Riveros, agradezco profundamente a la Cámara de Comercio de Villavicencio, mi segundo hogar, por abrirme las puertas, creer en mi potencial y brindarme las condiciones necesarias para equilibrar mi vocación profesional con este proceso formativo.

Extiendo mi gratitud a mis amigos y mentores, quienes con su sabiduría, paciencia, compañía y afecto dejaron una huella imborrable en mi camino. Gracias por sostenerme en los momentos de duda y por impulsarme, con sus palabras y acciones, a seguir adelante.

Arlin Dayana Lozano Forero, a mi tutora, Martha Silva, porque con su valioso aporte logramos culminar de manera exitosa este trabajo. Su guía y sus amplios conocimientos en Marketing no solo enriquecieron el proceso, sino que nos permitieron aprender profundamente y transformar este proyecto en una contribución real y estratégica para nuestra empresa, tal como debe ser.

A Leonardo Ariza, compañero y cotutor excepcional, cuya paciencia y generosidad al compartir sus conocimientos en asesoría «Excel» fueron un apoyo fundamental. Sin su acompañamiento, este camino habría sido mucho más difícil de recorrer.

A mis compañeros de trabajo y profesores, por aportar desde su experiencia y conocimientos profesionales, enriqueciendo este proceso con sus valiosas orientaciones. A mis compañeras de trabajo de grado, porque la vida nos unió de una manera especial para hacer realidad este proyecto.

A Cami, la mejor decisión fue continuar trabajando juntas; tu ayuda, compromiso y dedicación hicieron que este camino fuera mucho más llevadero. Gracias por el compromiso y colaboración, este trabajo no solo representa la culminación de un objetivo académico, sino también un paso firme hacia el gran sueño de obtener el título de máster y fortalecer el proyecto que nos inspira: Sr. Donuts.

María Camila González Arias, este trabajo de grado es el reflejo de un camino recorrido con amor, paciencia y fortaleza, y no habría sido posible sin quienes me acompañaron en cada etapa.

A mis padres, quienes son mi mayor tesoro. A mi mamá, ejemplo de dedicación, constancia y ternura, por enseñarme a creer en mí misma. A mi papá, guía y faro de fortaleza, que con su ejemplo me mostró la importancia de la perseverancia y la valentía.

A mis nenitos, Arlin y Jacobo, quienes con su alegría, ocurrencias y compañía hicieron de este proceso una experiencia más ligera, divertida y profundamente significativa.

A mis compañeras de trabajo de grado, principalmente a Arlin, Sr. Donuts y CIZAR, por caminar conmigo en este proceso académico con entrega y compromiso. A ti, Arlin, gracias por ser un ejemplo y una compañía inigualable, por sostenerme cuando nadie más lo hizo, por inspirarme y regalarme la amistad más linda que he podido encontrar en años. Al MBA le agradezco el haberte puesto en mi camino y haberme permitido encontrarte.

A mis compañeros, por cada risa, cada aprendizaje compartido y por esos momentos que convirtieron las jornadas de estudio en recuerdos inolvidables. Gracias por demostrar que el trabajo en equipo y la amistad son motores que impulsan cualquier meta.

A toda mi familia, que, con su apoyo incondicional, palabras de aliento y fe en mí, me dieron la fuerza necesaria para avanzar aun en los días más difíciles. Su amor profundo es la raíz que me sostiene y el motor que me impulsa.

A Quántica, y en especial a Camí S., por ser parte esencial de este inicio, por creer en mí y brindarme las herramientas y el acompañamiento necesarios para materializar este sueño.

Finalmente, me agradezco a mí misma, por la disciplina, el coraje y la confianza que me permitieron superar cada reto y culminar con éxito esta etapa. Hoy celebro no solo un logro académico, sino también un triunfo personal.

## Contenido

	<b>pág.</b>
Resumen .....	14
Abstract.....	15
Introducción .....	16
1. Planteamiento oportunidad de negocio.....	17
2. Justificación.....	19
3. Objetivos .....	21
3.1. Objetivo General.....	21
3.2. Objetivos Específicos.....	21
4. Marco Referencial.....	22
4.1. Antecedentes.....	22
4.2. Marco conceptual .....	23
4.3. Marco legal .....	25
4.4. Marco Teórico.....	27
5. Diseño Metodológico .....	30
6. Modelo de negocio .....	33
6.1. Propuesta de valor.....	33
7. Descripción del negocio.....	37
7.1. Reseña Histórica .....	37
7.2. Planeación estratégica.....	38
7.2.1 Misión .....	38
7.2.2 Visión.....	39
7.2.3 Filosofía .....	40
8. Diseño Operacional .....	41
8.1. Organigrama.....	42
8.1.1 Área Administrativa.....	43
8.1.2 Área de Producción .....	45
8.1.3 Área de Ventas .....	46
8.1.4 Perspectiva de Crecimiento .....	47
8.2. Procesos, Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales .....	48
8.2.1 Procesos.....	49

8.2.2	Objetivos estratégicos.....	49
8.2.3	Objetivos tácticos.....	50
8.2.4	Objetivos operacionales.....	51
8.3.	Metodologías de Motivación .....	52
8.4.	Mecanismos de Liderazgo .....	53
8.5.	Indicadores de Gestión .....	53
9.	Análisis de la competencia .....	56
9.1.	Fundamentación del análisis competitivo.....	56
9.2.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	56
9.2.1	Dunkin .....	58
9.2.2	Éxito.....	58
9.2.3	Play Donuts .....	59
9.3.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter: Integración Estratégica con la MPC .....	59
9.3.1	Poder de negociación de los clientes – Intensidad alta .....	60
9.3.2	Poder de negociación de los proveedores – Intensidad media.....	60
9.3.3	Amenaza de nuevos entrantes – Intensidad media .....	60
9.3.4	Amenaza de productos sustitutos – Intensidad alta .....	60
9.3.5	Rivalidad entre competidores existentes – Intensidad muy alta .....	61
10.	Plan de marketing.....	62
10.1.	Mercado meta.....	63
10.2.	Relación con el cliente.....	65
10.3.	Investigación del Producto.....	66
10.3.1	Variedad, frescura y elaboración artesanal .....	66
10.3.2	El empaque como extensión del producto.....	67
10.3.3	Complementos y experiencia en punto físico .....	67
10.3.4	Percepción emocional y diferenciación .....	67
10.3.5	Estrategias DOFA aplicables .....	67
10.4.	Servicio.....	68
10.4.1	Atención en punto físico y móvil.....	68
10.4.2	Atención digital y gestión de pedidos .....	69
10.4.3	Fidelización y seguimiento .....	69
10.4.4	Experiencia emocional y percepción .....	70
10.4.5	Oportunidades de mejora y estrategias DOFA.....	70
10.5.	Estrategias y planes de acción .....	70

10.6. Marketing Mix .....	72
10.6.1 Producto .....	73
10.6.2 Precio .....	75
10.6.3 Plaza.....	76
10.6.4 Promoción.....	77
10.7. Estrategia de marketing de contenidos y storytelling digital .....	82
10.8. Fidelización.....	84
10.9. Política Posventa .....	86
10.10. Responsabilidad Social Empresarial.....	88
10.11. Estrategia de logística y distribución, Canales de distribución .....	89
10.12. Socios Claves .....	91
11. Estructura de costos .....	93
11.1. Costos de producción .....	93
11.1.1 Costos Variables.....	93
11.1.2 Costos Fijos .....	95
11.2. Gastos de venta y gastos administrativos .....	95
11.2.1 Gastos de administración.....	96
11.2.2 Gastos de venta.....	96
11.3. Inversión total .....	97
12. Estudio Financiero .....	100
12.1. Precio del producto.....	100
12.2. Presupuesto .....	101
12.3. Flujo de caja .....	104
13. Estado Financiero.....	106
13.1. Capital de Inversión y financiamiento.....	106
13.2. Indicadores de Evaluación Financiera.....	108
14. Razones Financieras .....	111
14.1. Rentabilidad Pendiente.....	111
14.2. Solvencia .....	112
14.3. Apalancamiento.....	113
14.4. Liquidez .....	114
15. Punto de equilibrio.....	116
16. Aspectos legales.....	118
16.1. Creación de empresa.....	118

16.2. Propiedad Intelectual .....	119
16.3. Obligaciones tributarias .....	120
16.4. Contratos .....	121
16.5. Participación de los socios .....	122
17. Estudio de viabilidad ambiental.....	123
17.1. Gestión de residuos y economía circular .....	123
17.2. Eficiencia energética y uso responsable de recursos.....	123
Conclusiones .....	125
Referencias bibliográficas .....	127
Anexos.....	141

**Lista de Tablas**

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Situación actual vs oportunidad de Negocio (Sr Donuts).....	18
<b>Tabla 2.</b> Propuesta de valor aplicada a Sr Donuts .....	36
<b>Tabla 3.</b> Indicadores de gestión para el plan de operaciones .....	54
<b>Tabla 4.</b> Matriz Perfil competitivo (MPC).....	57
<b>Tabla 5.</b> Cinco Fuerzas de Porter .....	59
<b>Tabla 6.</b> Cuadro comparativo: fortalezas y debilidades de Sr Donuts frente a competidores ....	61
<b>Tabla 7.</b> Hallazgos Vs. Diseño estratégico.....	79
<b>Tabla 8.</b> Costos variables .....	94
<b>Tabla 9.</b> Presupuesto de gastos de administración.....	96
<b>Tabla 10.</b> Presupuesto de gastos de venta.....	97
<b>Tabla 11.</b> Inversión total .....	99
<b>Tabla 12.</b> Presupuesto de insumos para donas .....	102
<b>Tabla 13.</b> Presupuesto de insumos para productos complementarios en sitio .....	102
<b>Tabla 14.</b> Flujo de caja .....	104
<b>Tabla 15.</b> Estado de la situación financiera.....	107
<b>Tabla 16.</b> Flujo de caja totalizado con indicadores de viabilidad financiera .....	109
<b>Tabla 17.</b> Indicadores de rentabilidad .....	112
<b>Tabla 18.</b> Indicadores de solvencia.....	113
<b>Tabla 19.</b> Indicadores de Apalancamiento .....	114
<b>Tabla 20.</b> Indicadores de liquidez .....	114
<b>Tabla 21.</b> Punto de Equilibrio.....	117
<b>Tabla 22.</b> Requisitos de constitución de la empresa .....	118
<b>Tabla 23.</b> Consideraciones sobre el registro de intangibles .....	119
<b>Tabla 24.</b> Comparativo de obligaciones y beneficios de figuras jurídicas.....	120

### Lista de Figuras

	pág.
<b>Figura 1.</b> Canva del modelo de negocio .....	35
<b>Figura 2.</b> Organigrama Sr. Donuts.....	43
<b>Figura 3.</b> Diagrama de flujo del área administrativa de Sr Donuts .....	44
<b>Figura 4.</b> Flujo del proceso de producción.....	46
<b>Figura 5.</b> Mapa de procesos Sr Donuts .....	49

## Resumen

La marca Sr. Donuts surgió en 2021 en Villavicencio como un emprendimiento dedicado a la elaboración y comercialización de donas artesanales. Aunque obtuvo una aceptación inicial positiva en un nicho específico, ha enfrentado dificultades para consolidar su posicionamiento y ampliar su participación en el mercado local. Este trabajo tiene como objetivo diseñar una estrategia integral de marketing que incremente la visibilidad de la marca, fortalezca su propuesta de valor y contribuya al aumento de las ventas.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño exploratorio, transeccional y no experimental. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas y encuestas a una muestra representativa de seguidores en redes sociales, complementadas con un análisis financiero para evaluar la viabilidad del negocio. El estudio incluyó el análisis del entorno competitivo, la segmentación del mercado y el comportamiento del consumidor, formulando estrategias basadas en el modelo de las 7P, marketing digital y storytelling.

Los resultados proyectados evidencian que la implementación del plan propuesto puede mejorar el reconocimiento de marca, fidelizar clientes y expandir la presencia de Sr. Donuts hacia nuevos canales de distribución. Asimismo, se espera un impacto positivo en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, así como en el desarrollo económico local. Este trabajo aporta a la gestión estratégica de marketing para emprendimientos emergentes del sector de alimentos y bebidas, ofreciendo un modelo replicable en contextos similares.

**Palabras Clave:** Marketing estratégico, posicionamiento de marca, repostería artesanal, fidelización, marketing digital, emprendimiento.

### **Abstract**

Sr. Donuts was founded in 2021 in Villavicencio, Colombia, as an entrepreneurial initiative dedicated to the production and sale of artisanal donuts. Although it initially achieved positive acceptance within a specific market niche, the brand has faced challenges in consolidating its positioning and expanding its market share locally. This study aims to design a comprehensive marketing strategy to increase brand visibility, strengthen its value proposition, and contribute to sales growth.

The research followed a mixed-method approach with an exploratory, cross-sectional, and non-experimental design. Semi-structured interviews and surveys were conducted with a representative sample of social media followers, complemented by a financial analysis to assess the business's viability. The study included an examination of the competitive environment, market segmentation, and consumer behavior, leading to the formulation of strategies based on the 7Ps marketing model, digital marketing tools, and storytelling techniques.

The projected results indicate that implementing the proposed plan could enhance brand recognition, foster customer loyalty, and expand Sr. Donuts into new distribution channels. Additionally, the plan is expected to have a positive impact on the business's profitability and sustainability, as well as on local economic development. This work contributes to the strategic marketing management of emerging ventures in the food and beverage sector, offering a replicable model for similar contexts.

**Key Word-** Strategic marketing, brand positioning, artisanal pastry, customer loyalty, digital marketing, entrepreneurship.

## Introducción

En el sector alimentario colombiano, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) cumplen un papel estratégico en la generación de empleo, la dinamización de economías locales y la preservación de tradiciones gastronómicas (CEPAL, 2020). En regiones como Villavicencio y el departamento del Meta, estas empresas no solo abastecen la demanda interna, sino que también se convierten en embajadoras de la identidad llanera, integrando insumos locales, saberes tradicionales y propuestas innovadoras que fortalecen su diferenciación en el mercado (Cámara de Comercio de Villavicencio [CCV], 2023).

Sin embargo, la competitividad de estas empresas enfrenta retos estructurales: altos niveles de informalidad, limitada capacidad de inversión en innovación, dificultades para acceder a financiamiento y la necesidad de cumplir con estándares sanitarios y de sostenibilidad cada vez más exigentes (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2015). En el caso de negocios como Sr Donuts, la formalización y el cumplimiento normativo no solo son requisitos legales, sino también herramientas para ganar confianza del consumidor, acceder a nuevos canales de distribución y proyectar una imagen de calidad y responsabilidad social (Portafolio, 2025).

La literatura reciente destaca que la resiliencia empresarial —capacidad de adaptarse y transformarse ante cambios del entorno— y la innovación en procesos y productos son factores clave para sostener el crecimiento en contextos de alta competencia (García Monsalve *et al*, 2021). En el Meta, iniciativas de fortalecimiento empresarial impulsadas por cámaras de comercio, universidades y programas de desarrollo territorial han demostrado que la capacitación en gestión, la adopción de tecnologías y la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) mejoran el posicionamiento y la sostenibilidad de las pymes alimentarias (Semana, 2025).

En este sentido, articular estrategias que combinen formalización, acceso a financiamiento, innovación, resiliencia y prácticas ESG representa una ruta viable para que empresas como Sr Donuts consoliden su presencia en el mercado local, amplíen su alcance regional y se preparen para competir en escenarios más amplios, sin perder su esencia y vínculo con la comunidad.

## 1. Planteamiento oportunidad de negocio

La industria de alimentos y bebidas ha atravesado transformaciones profundas en los últimos años, impulsadas por la evolución de las preferencias del consumidor, el auge de las experiencias gastronómicas y la creciente influencia de las plataformas digitales. En este contexto, el mercado de snacks y postres ha emergido como una categoría clave para satisfacer la demanda de opciones indulgentes, personalizadas y visualmente atractivas. Tras la pandemia, los consumidores han reconfigurado sus hábitos de compra, priorizando no solo el producto, sino también la experiencia que lo acompaña. Esta tendencia se refleja en el deseo de compartir vivencias en línea, lo que abre una ventana estratégica para capitalizar el uso de redes sociales, contenidos generados por usuarios, campañas con influencers locales y propuestas gastronómicas que conecten emocionalmente con el público.

La calidad, en este nuevo escenario, ha dejado de ser un atributo funcional para convertirse en un valor emocional y estratégico. Según Zeithaml (1988), la calidad percibida es una evaluación subjetiva que integra dimensiones como la experiencia, la imagen de marca y las expectativas del consumidor. Esta percepción convierte a la calidad en un factor diferenciador capaz de fortalecer el posicionamiento y la fidelización.

En este entorno dinámico, surge Sr. Donuts, un emprendimiento fundado en 2021 como respuesta a la necesidad de generar ingresos alternativos durante la coyuntura del Covid-19. A pesar de los desafíos iniciales, la marca ha logrado consolidar una propuesta atractiva en el mercado local, destacándose por su variedad de productos y cercanía con el consumidor. No obstante, su presencia en la ciudad de Villavicencio aún es incipiente, lo que representa una oportunidad estratégica para expandir su alcance, fortalecer su posicionamiento y contribuir al desarrollo económico y social de la región.

Para evidenciar esta oportunidad, se presenta a continuación un esquema comparativo que contrasta la situación actual del mercado con las ventajas competitivas que Sr. Donuts puede aprovechar:

**Tabla 1.**  
*Situación actual vs oportunidad de Negocio (Sr Donuts)*

Aspecto	Situación Actual	Oportunidad de Negocio
<b>Consumo de donuts</b>	Bajo nivel de frecuencia: 46% consume rara vez y 35% entre 1-2 veces al mes.	Incrementar la frecuencia de compra mediante promociones, fidelización e innovación de producto.
<b>Canales de venta</b>	Predominio del punto de venta físico (32%) y WhatsApp (18%), con poca penetración en plataformas digitales.	Fortalecer canales digitales y generar alianzas con cafeterías y plataformas de delivery.
<b>Percepción de producto</b>	Los clientes valoran principalmente sabor (13%) y variedad (8%).	Ampliar portafolio con sabores innovadores y ediciones especiales que generen diferenciación.
<b>Motivadores de compra</b>	Los principales son descuentos (38%) y nuevos sabores (30%).	Diseñar estrategias de precios segmentados y lanzamientos constantes que aumenten recompra.

Este análisis revela una brecha clara entre las prácticas actuales del mercado y las expectativas emergentes del consumidor. Sr. Donuts se encuentra en una posición privilegiada para cerrar esa brecha mediante una estrategia de marketing diferenciadora, basada en la innovación de producto, la digitalización de canales, y la creación de experiencias memorables.

Tal como afirman Keller y Kotler (2020) en *Marketing Management*, el posicionamiento consiste en “diseñar la oferta y la imagen de una empresa para que ocupe un lugar distintivo y valorado en la mente del mercado objetivo”. Este principio guía la propuesta estratégica de Sr. Donuts en Villavicencio, donde se busca consolidar la marca como una opción preferente en el segmento de repostería especializada.

El impacto económico y social de esta iniciativa es significativo. La expansión de Sr. Donuts puede generar empleo, dinamizar el ecosistema emprendedor local y enriquecer la oferta gastronómica de la ciudad. Además, con base en las proyecciones financieras desarrolladas, se estima un crecimiento acumulado superior al 48 % en las ventas durante los próximos cinco años, acompañado de una rentabilidad operativa sostenida. Este comportamiento proyectado, respaldado por una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 34,82 % y un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$29.878.491,74 (ver Anexo 7), confirma que el posicionamiento estratégico de la marca no solo potenciará su reconocimiento, sino que también representará un retorno financiero atractivo y un aporte tangible al desarrollo económico de la región.

## 2. Justificación

Sr. Donuts es un emprendimiento local fundado en el año 2021, especializado en la venta de donuts en diferentes presentaciones. Surgió como una alternativa de sustento económico en medio de la crisis generada por la pandemia del Covid-19. Si bien la marca ha logrado aceptación entre los consumidores de su entorno cercano, actualmente presenta una presencia limitada en el mercado de la ciudad de Villavicencio, lo cual restringe su proyección comercial y reconocimiento frente a otras opciones del sector gastronómico.

En un mercado competitivo y dinámico como el de Villavicencio, la visibilidad y diferenciación de marca son elementos estratégicos que determinan la permanencia y el crecimiento empresarial. Abordar esta realidad es clave para potenciar el desempeño de Sr. Donuts, ampliar su cuota de mercado y consolidar su presencia en la ciudad.

Según Keller y Kotler (2020), el posicionamiento eficaz permite a las marcas ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor, facilitando la preferencia y la elección frente a la competencia. A su vez, Aaker D (2014), sostiene que una marca fuerte genera asociaciones positivas y diferenciadoras que impactan directamente en la fidelidad del cliente. En este sentido, fortalecer el posicionamiento de marca resulta esencial para construir vínculos sólidos con los consumidores y lograr un crecimiento sostenido.

Además, es importante considerar cómo las decisiones de compra están fuertemente influenciadas por elementos simbólicos. Keller (2021) plantea que las marcas no solo comunican beneficios funcionales, sino también significados personales relacionados con la identidad y las aspiraciones del consumidor. Al adquirir un producto, las personas buscan atributos que se alineen con su estilo de vida, por lo que el branding adquiere un rol protagónico en la construcción de valor percibido y lealtad.

En la ciudad de Villavicencio, el mercado de donuts presenta una oportunidad significativa de diferenciación. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Villavicencio (2023), existen solo cinco empresas registradas en este sector, y únicamente dos muestran cierta fortaleza operativa, aunque sin un posicionamiento claro o consolidado. Esto evidencia una demanda insatisfecha por productos de donuts que combinen calidad, personalización y una experiencia de marca atractiva. En este contexto, Sr. Donuts tiene la posibilidad de responder a esta necesidad con una propuesta diferenciadora, enfocada en el diseño de una estrategia de posicionamiento robusta y sostenible.

La implementación de una estrategia de marketing integral permitirá a la marca fortalecer su identidad, ampliar su visibilidad y conectar de manera más efectiva con su público objetivo.

Kotler y Armstrong (2020) destacan que este tipo de estrategias deben integrar todos los canales de comunicación de forma coherente, con el fin de transmitir un mensaje claro y consistente sobre los atributos únicos del producto y los valores de la marca.

Asimismo, la ejecución de esta estrategia representa una oportunidad no solo para el fortalecimiento de Sr. Donuts, sino también para generar un impacto económico positivo en la ciudad. La consolidación de la marca puede contribuir a la generación de empleo, dinamizar el sector gastronómico y estimular el ecosistema emprendedor local. En definitiva, posicionar a Sr. Donuts en Villavicencio no solo responde a una necesidad empresarial, sino que también contribuye al desarrollo económico y social de la región, a través de una propuesta innovadora y con alto valor percibido.

Por último, este trabajo representa una contribución académica significativa al campo del marketing, al integrar conceptos teóricos con datos reales obtenidos de consumidores locales. La aplicación del marketing mix (7P) permite demostrar cómo los hallazgos derivados de encuestas pueden traducirse en estrategias concretas para pymes, generando un modelo replicable en otros contextos. Asimismo, la metodología basada en objetivos SMART aporta rigurosidad al proceso de formulación estratégica, evidenciando cómo estructurar metas, tácticas y acciones con base en información verificable. Al tratarse de un caso de estudio regional, el proyecto genera conocimiento valioso sobre las posibilidades de posicionamiento competitivo de marcas locales frente a actores multinacionales, fortaleciendo el ecosistema emprendedor desde una perspectiva contextualizada. Finalmente, el enfoque en innovación de producto y fidelización ofrece un referente útil para futuras investigaciones sobre el papel de la diferenciación y la lealtad en pequeñas empresas del sector alimentario, consolidando así el valor académico y práctico de esta propuesta como objeto de grado del MBA.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar una estrategia de marketing que permita incrementar la participación de mercado de la marca Sr. Donuts en la ciudad de Villavicencio, a través de acciones orientadas al fortalecimiento del posicionamiento, la visibilidad de marca y la fidelización de clientes.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar un estudio de mercado que facilite la comprensión del comportamiento y la dinámica del consumidor de la marca Sr Donuts en la ciudad de Villavicencio.
- Elaborar un estudio financiero que evalúe la viabilidad del modelo de negocio de producción, distribución y comercialización de la marca Sr. Donuts.
- Proponer estrategias de marketing orientadas al posicionamiento y visibilidad de la marca Sr. Donuts en la ciudad de Villavicencio.

## 4. Marco Referencial

### 4.1. Antecedentes

En relación con el plan de marketing, Rodríguez-Torres y Africano-Chaves (2024) desarrollaron un plan de marketing para el lanzamiento de Home's Donuts & Coffee en Bogotá, Colombia. Se realizó un diagnóstico del mercado para establecer el benchmarking y definir estrategias publicitarias, objetivos de marketing y planes de acción. Urquiza Andrade (2023) propuso un modelo de negocios innovador para evidenciar aspectos importantes y generar una propuesta de valor dirigida al mercado objetivo, convirtiendo los planes de negocio en procesos empresariales viables y exitosos. Castro Cáceres (2023) se centró en el desarrollo de una nueva propuesta de producto para Las Pizarras, con el objetivo de brindar una experiencia única al cliente y aumentar las ventas.

Respecto al plan de marketing, Cornejo Valdivia (2022) realizó un estudio en la ciudad de Arequipa (Perú) enfocado en la viabilidad de un restaurante de comida típica. En este plan, una de las estrategias utilizadas fue la implementación de una plataforma online de e-commerce para reservaciones y delivery. En el ámbito de la producción de donas, Condori Contreras et al. (2022) presentaron un plan detallado para la creación de una empresa especializada en la elaboración artesanal de donas en La Paz, Bolivia, destacando la calidad de los ingredientes y la personalización del producto. Por su parte, Mejía Lopez y Gordillo Maya (2022) elaboraron un "Plan Estratégico Deli Donas" para posicionar una nueva marca en el mercado local, enfocándose en la innovación y la experiencia del cliente.

Paz Salinas (2021) realizó un estudio de mercado para el lanzamiento de una marca de donuts premium en la ciudad de Quito, identificando otros emprendimientos con un rubro similar y concluyendo que hay un claro nicho de mercado para este tipo de postres. Cabrera Maspons Sánchez Briones (2021) analizaron el uso del Blended Marketing para posicionar los servicios del restaurante El Faro en Manta, Ecuador, combinando herramientas de Marketing Tradicional y Digital. Finalmente, Serna y Cáceres (2020) llevaron a cabo un estudio sobre el desarrollo del producto Brownie en el mercado, con el fin de crear estrategias efectivas basadas en un análisis detallado de la viabilidad financiera y la competencia.

## 4.2. Marco conceptual

Marketing: Kotler P. (1967), en la mitad del siglo XX, describe el marketing como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos satisfacen sus necesidades y deseos al crear, ofrecer e intercambiar productos con valor añadido entre sí. A pesar del tiempo transcurrido, esta definición es un pilar fundamental en la disciplina del marketing, ya que facilita intercambios de valor entre las personas, un principio que, aunque ha evolucionado en cuanto a las herramientas y estrategias utilizadas, mantiene su vigencia en el mundo actual.

Blended Marketing: según Arimetrics (2020), es una estrategia que combina de forma sinérgica tácticas tradicionales de marketing offline con estrategias digitales online para atraer y comprometer a los clientes. Esta fusión busca maximizar la efectividad de las estrategias publicitarias, aumentar la visibilidad de la marca en línea y adaptarse a un mercado competitivo en constante cambio. Al integrar acciones tradicionales y digitales de manera coherente, las empresas pueden personalizar mensajes, llegar a diversos segmentos de audiencia, medir el impacto de sus campañas de manera más precisa y lograr sus objetivos comerciales y de posicionamiento de marca de manera efectiva en un entorno empresarial dinámico.

Plan de Negocio: Según Schweizer y Patzelt (2022), un plan de negocio es un documento que va más allá de describir la visión de una empresa, abarcando también sus objetivos, estrategias, estructura organizativa y proyecciones financieras. Este documento integral no solo establece la dirección y metas de la empresa, sino que también proporciona un marco detallado para la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficaz de recursos. Al plasmar de manera estructurada y coherente los elementos clave del negocio, el plan de negocio se convierte en una herramienta fundamental para guiar el crecimiento, la innovación y el éxito sostenible de la empresa en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Posicionamiento de Marca: El posicionamiento de marca trasciende la simple diferenciación, convirtiéndose en un proceso estratégico que busca ocupar un lugar distintivo y favorable en la mente de los consumidores en comparación con las marcas competidoras. Este posicionamiento único y deseable se construye a través de una combinación de elementos como la identidad de marca, los atributos del producto, las asociaciones emocionales y las experiencias de los clientes. Al lograr un posicionamiento sólido y relevante, las marcas pueden establecer una conexión significativa con su público objetivo, generando preferencia, lealtad y un valor de marca duradero. En un mercado saturado y competitivo, el posicionamiento estratégico se convierte en un factor clave para destacar, generar recordación y mantener una ventaja competitiva a largo plazo (Keller K. L., 2021).

**Investigación de Mercado:** La investigación de mercado va más allá de la simple recopilación de datos, implicando un proceso analítico y estratégico para obtener información valiosa sobre el mercado, los consumidores y la competencia. Este proceso de investigación se centra en comprender las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores, así como en identificar oportunidades y amenazas en el entorno competitivo. Al analizar de manera profunda y sistemática estos datos, las empresas pueden tomar decisiones fundamentadas, desarrollar estrategias efectivas y adaptar sus productos o servicios para satisfacer las demandas del mercado de manera precisa y oportuna. La investigación de mercado se convierte así en un pilar fundamental para el éxito empresarial, proporcionando insights clave que orientan el desarrollo de productos, la segmentación de mercado y la creación de propuestas de valor diferenciadas. (Hair et al., 2020).

**Emprendimiento:** El emprendimiento se trata de un proceso dinámico que implica la identificación, evaluación y aprovechamiento de oportunidades de negocio con el fin de crear valor y generar impacto tanto económico como social. Este enfoque emprendedor no solo se centra en la creación de nuevas empresas, sino también en la innovación, la resiliencia y la capacidad de adaptación a un entorno empresarial en constante evolución. Al emprender, los individuos no solo buscan generar beneficios económicos, sino también contribuir al desarrollo de la sociedad, impulsar el cambio y crear soluciones sostenibles para los desafíos actuales. (Morris et al., 2020).

**Plan de Viabilidad:** Mason y Stark (2023), un plan de viabilidad abarca un análisis detallado que evalúa la viabilidad financiera, técnica y comercial de un proyecto o negocio antes de su implementación. Este proceso exhaustivo busca identificar los riesgos, oportunidades y desafíos asociados con la iniciativa empresarial, permitiendo a los emprendedores y a las empresas tomar decisiones fundamentadas y estratégicas. Al realizar un plan de viabilidad, se establecen las bases para mitigar posibles obstáculos, optimizar recursos y maximizar las posibilidades de éxito a largo plazo. Este enfoque proactivo y analítico no solo ayuda a garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto, sino que también facilita la atracción de inversores, socios estratégicos y financiamiento necesario para llevar a cabo la idea de negocio con éxito.

**Impulso Económico:** El impulso económico, se refiere a las políticas y programas estratégicamente diseñados para fomentar el crecimiento económico, la inversión y la generación de empleo en una región o sector específico. Estas iniciativas buscan dinamizar la actividad económica, mejorar la competitividad y promover la innovación, con el objetivo de impulsar el desarrollo sostenible y la prosperidad a nivel local, regional o nacional. Al implementar medidas de impulso económico, los gobiernos, organizaciones internacionales y entidades privadas

buscan estimular la actividad empresarial, fortalecer la infraestructura, fomentar la educación y formación laboral, y crear un entorno propicio para el crecimiento económico y la creación de oportunidades. (OECD, 2021).

**Marca:** Una marca representa un conjunto de atributos, valores y experiencias que diferencian un producto, servicio o empresa de sus competidores en la percepción de los consumidores. Esta distinción va más allá de la simple identificación visual, abarcando la conexión emocional, la reputación y la promesa de valor que la marca transmite a su audiencia. Al construir una marca sólida y auténtica, las empresas pueden cultivar la lealtad de los clientes, generar confianza y establecer una posición única y relevante en el mercado. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, la marca se convierte en un activo estratégico fundamental que influye en la percepción, la preferencia y la elección de los consumidores. (Aaker D. A., 2020).

**Estudio Financiero:** Un estudio financiero implica un análisis exhaustivo de los aspectos financieros de un proyecto o negocio, incluyendo costos, ingresos, proyecciones financieras y riesgos asociados. Este análisis detallado tiene como objetivo evaluar la viabilidad y rentabilidad de la iniciativa empresarial, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas. Este proceso analítico permite a los emprendedores y empresas identificar oportunidades de mejora, optimizar la asignación de recursos y desarrollar estrategias financieras sólidas para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. (Block et al., 2021)

### **4.3. Marco legal**

El marco legal que rige el funcionamiento de Sr. Donuts se sustenta en una combinación de normas generales para la constitución y operación de empresas en Colombia, así como en disposiciones técnicas y sanitarias específicas del sector de alimentos. Estas regulaciones son esenciales para garantizar el cumplimiento normativo, la sostenibilidad del negocio y la protección de la salud pública.

En primer lugar, el Congreso de Colombia (1971) en el Decreto 410, establece las bases legales para la constitución, operación y disolución de sociedades, así como los contratos comerciales, títulos valores y otros aspectos fundamentales del ejercicio mercantil. Asimismo, la Ley 1258 de 2008 que regula las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), proporciona un régimen flexible y simplificado para micro y pequeñas empresas como Sr. Donuts, facilitando su creación formal. (Congreso de la República de Colombia, 2008).

El emprendimiento se enmarca además dentro de la Ley 2069 de 2020, la cual establece el marco legal para el impulso del emprendimiento en Colombia. Esta ley promueve la innovación, facilita el acceso a financiación, apoya la formalización laboral, estimula el emprendimiento juvenil y femenino, e incentiva la economía naranja, en la cual Sr. Donuts participa como actor creativo en el sector gastronómico. (Congreso de la República de Colombia, 2020) Complementariamente, el Decreto 1074 de 2015 -Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo- recoge las disposiciones aplicables a las actividades comerciales, incluyendo trámites, registros y condiciones sectoriales específicas. (Presidencia de la República de Colombia, 2015).

Desde el punto de vista sanitario, la operación de Sr. Donuts debe cumplir con un conjunto de normativas del Ministerio de Salud y Protección Social orientadas a garantizar la inocuidad de los alimentos y la protección de los consumidores. Entre ellas, se destaca la Resolución 2674 de 2013, que regula los requisitos sanitarios para la fabricación, preparación, almacenamiento, transporte y comercialización de alimentos, así como las condiciones para obtener el permiso o notificación sanitaria. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)

La clasificación del riesgo en alimentos está determinada por la Resolución 719 de 2015, la cual ubica a los productos de panadería y repostería —como los que ofrece Sr. Donuts— en la categoría de riesgo medio, lo que implica un control riguroso en su manipulación e infraestructura. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015)

En cuanto al etiquetado, rige la Resolución 5109 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2005), junto con la Resolución 810 de 2021 y su modificación mediante la Resolución 2492, (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022) que establecen los requisitos de etiquetado nutricional y frontal, incluyendo advertencias sobre contenido de azúcares, sodio y grasas en productos procesados. Asimismo, la Resolución 557, actualiza disposiciones relacionadas con el rotulado, garantizando que la información suministrada al consumidor sea clara, veraz y útil para la toma de decisiones informadas. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021)

La calidad del agua empleada en los procesos debe cumplir con los parámetros establecidos en la Resolución 2115 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y desarrollo Territorial y Ministerio de Protección Social (2007); mientras que los materiales en contacto con los alimentos deben ajustarse al Reglamento Técnico de la Resolución 683 del Ministerio de Salud y Protección Social (2012). Además, la Resolución 1407 de 2022 establece los criterios microbiológicos obligatorios para los productos alimenticios, lo que asegura la inocuidad en cada etapa del proceso productivo.

También es importante considerar la Ley 590 de 2000 del Congreso de la República de Colombia (2000), que promueve la competitividad y desarrollo de las mipymes, y la Ley 1429 de 2010, que introduce incentivos para la formalización empresarial, reducción de costos y generación de empleo. Ambas leyes brindan soporte al crecimiento de iniciativas como Sr. Donuts en sus etapas iniciales.

Finalmente, el Decreto 539 de 2024 actualiza los requisitos sanitarios exigidos para la importación y exportación de alimentos y materias primas, lo cual cobra relevancia en la medida en que Sr. Donuts considere expandir sus operaciones a mercados internacionales. (Presidencia de la República de Colombia, 2014)

Este marco legal no solo establece los requisitos para el funcionamiento adecuado de Sr. Donuts, sino que también representa un respaldo fundamental para su crecimiento, formalización y proyección. En particular, la Ley 2069 del Congreso de Colombia (2020) —también conocida como Ley de Emprendimiento— promueve entornos favorables para las pequeñas empresas y fomenta sectores como la economía naranja, definida como el conjunto de actividades que generan valor a través de la creatividad y la cultura (Buitrago Restrepo & Duque Márquez, 2013). Cumplir con estas disposiciones no es solo una exigencia normativa, sino una oportunidad para fortalecer la confianza del consumidor, garantizar la calidad del producto y consolidar una operación empresarial sostenible y responsable en el tiempo. Además, este marco legal adquiere especial relevancia en caso de que, a futuro, Sr. Donuts contemple una expansión internacional, ya que ofrece lineamientos que pueden facilitar su inserción en mercados globales bajo principios de legalidad, competitividad e innovación.

#### **4.4. Marco Teórico**

El marketing estratégico es un proceso orientado a crear y mantener ventajas competitivas mediante el análisis detallado del mercado, la identificación de segmentos clave y la construcción de propuestas de valor diferenciadas (Kotler y otros, Marketing Management , 2022). Para Sr. Donuts, un plan de mercadeo representa una herramienta imprescindible para fortalecer su posicionamiento local, adaptarse a las exigencias actuales del consumidor y consolidar su identidad de marca dentro del sector alimenticio.

Autores especializados resaltan la orientación al cliente, la personalización de la oferta y la coherencia estratégica como pilares fundamentales (Lamb y otros, 2020). Según (Kotler et al., (2022), una estrategia eficaz inicia con una comprensión profunda del mercado, lo que implica segmentarlo, seleccionar los segmentos más prometedores y desarrollar un posicionamiento

claro con base en una propuesta de valor sólida. Este enfoque STP (segmentación, targeting y posicionamiento) es esencial para marcas experienciales como Sr. Donuts, ya que permite diferenciar su oferta y fidelizar al consumidor.

El análisis de entorno es otra pieza clave en la formulación del plan de mercadeo. El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, *The five competitive forces that shape strategy*, 2008) y el análisis PESTEL ayudan a identificar factores macro y sectoriales como regulación sanitaria, tendencias de consumo y competencia digital. Porter enfatiza que la ventaja competitiva se alcanza al ofrecer valor de forma más eficiente o diferenciada que los competidores.

Desde la perspectiva del valor percibido, Kotler, Armstrong y Balasubramanian (2023) explican que esto se construye comparando beneficios percibidos y costos. En mercados con productos similares, el branding es determinante; un fuerte equity de marca permite cobrar precios premium y generar lealtad (Keller K. L., 2021). Estudios recientes también señalan la importancia del vínculo emocional con la marca para garantizar fidelización (Batra y otros, 2022).

La implementación operativa se realiza mediante la mezcla de marketing (4P), y para productos experienciales como los de Sr. Donuts, se añade una extensión a 7P (personas, procesos, evidencia física) según Lovelock y Wirtz (2023). Wedel y Kannan (2022) destacan que esta configuración del mix debe basarse en análisis predictivos que permitan decisiones segmentadas y precisas.

La transformación digital ha reconfigurado el marketing moderno. El concepto de Marketing 5.0 plantea el uso de inteligencia artificial, big data y automatización para personalizar la comunicación y anticiparse al comportamiento del cliente (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021). Además, estrategias omnicanal y el enfoque centrado en datos son ahora imperativos para mantener relevancia en entornos digitales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Camilleri (2023) subraya que estos enfoques permiten una hiperpersonalización altamente efectiva.

La existencia de una planificación medible y alineada con los objetivos corporativos es otra razón esencial para formular un plan de mercadeo. El uso de métricas y modelos como FODA permite ajustar acciones según evolución del entorno (Lamb y otros, 2020); mientras que Katsikeas et al. (2020) enfatizan que indicadores estratégicos son vitales para decisiones ágiles y fundamentadas.

Finalmente, es crítico que el plan esté alineado con la misión, visión y cultura corporativa de Sr. Donuts. Cuando el marketing actúa en coherencia con el propósito corporativo, se fortalecen autenticidad y credibilidad (Kotler et al., 2022). Asimismo, marcas con propósito emocionalmente conectado logran una ventaja competitiva sostenida (Iglesias & Ind, 2020).

La elaboración de un plan de mercadeo para Sr. Donuts se justifica plenamente por su necesidad estratégica de fortalecer posicionamiento, gestionar la marca de forma consciente, aprovechar oportunidades digitales y mantener coherencia entre sus acciones de marketing y su identidad corporativa.

## 5. Diseño Metodológico

El presente estudio adopta un enfoque mixto, de tipo exploratorio, con el objetivo de diseñar una estrategia de marketing para la marca Sr. Donuts en la ciudad de Villavicencio. En este sentido, busca identificar oportunidades de mercado que fortalezcan la presencia de la marca. El diseño metodológico es de tipo transeccional de campo, dado que la recolección de datos se realizará en un único momento, directamente en el entorno real de los participantes. Además, se considera una investigación de tipo no experimental, ya que las variables —estudio de mercado, financiero y de distribución— se observarán en su contexto natural, sin manipulación por parte del investigador (Hernandez Sampieri, 2006).

Para determinar la población objetivo, según Lincoln y Guba (1985), se define a partir del grupo de individuos que estén en capacidad de brindar información de interés, pertinente y amplia, por lo tanto, para este estudio, la población estará conformada por los seguidores de la cuenta de la red social Instagram de Sr Donuts, considerando que es la de mayores interacciones por parte de los seguidores. El perfil de la población está constituido por personas de ambos géneros, entre los 18 y 40 años, localizados en la ciudad de Villavicencio. Para definir el tamaño de la muestra, con base al total de seguidores de Instagram, que corresponde a 2175 (registrado hasta el 1 de mayo del 2024), utilizando un nivel de confianza del 95%, el tamaño es de 328 consumidores.

En relación con la técnica de recolección de datos para el presente estudio, se utilizarán diversas estrategias de recolección y análisis de información con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Para el primer objetivo, se implementarán entrevistas, con pregunta abierta semiestructuradas realizadas en la cámara Gesell de la Universidad Santo Tomás. Estas entrevistas se desarrollarán con un focus group compuesto por cuarenta participantes, todos ellos clientes que han probado las distintas versiones del producto. Esta técnica permitirá obtener información cualitativa detallada sobre el reconocimiento del producto, las perspectivas de los consumidores y su nivel de satisfacción, facilitando así una comprensión más profunda de la experiencia del cliente.

Posteriormente, se distribuirán encuestas estructuradas que incluirán preguntas cerradas de opción múltiple, diseñadas para identificar los gustos, preferencias y percepciones de los consumidores respecto a Sr Donuts. Las encuestas se enviarán a través de un enlace de formularios en línea a una muestra previamente establecida, asegurando una representación adecuada del mercado objetivo.

Con relación al segundo objetivo, serán desarrolladas diferentes actividades. Se identificarán y cuantificarán las inversiones necesarias en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. También se realizarán proyecciones financieras detalladas que incluirán proyecciones de ingresos basadas en el análisis de mercado y la demanda esperada, así como costos y gastos operativos. Se elaborarán estados financieros proyectados, como el estado de resultados, balance general y flujo de caja, para los próximos tres a cinco años, y se realizará un análisis de punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas necesario para cubrir todos los costos y comenzar a generar beneficios.

En el tercer objetivo, se aplicará el enfoque del marketing mix para definir estrategias de producto, precio, plaza y promoción para Sr Donuts. Se desarrollarán productos innovadores con características distintivas en calidad, variedad y personalización; se establecerán políticas de precios competitivas basadas en costos y disposición a pagar, utilizando estrategias como precios de penetración y descuentos. La distribución asegurará la disponibilidad de producto en puntos de venta accesibles, evaluando tiendas propias, distribuidores y comercio electrónico. Las campañas promocionales emplearán canales digitales y tradicionales, como redes sociales, publicidad online, eventos y promociones especiales, aumentando así la visibilidad y reconocimiento de marca, generando interés y atrayendo consumidores potenciales.

Se elaborará un cronograma detallado de actividades, ver anexo 1, que incluya todas las acciones a realizar, desde la investigación de mercado alcanzada con el primer objetivo, hasta la implementación de las estrategias de marketing, asignando responsables y plazos específicos para cada tarea. Finalmente, se identificarán y definirán los indicadores clave de rendimiento (KPI) más relevantes para monitorear el progreso y el impacto de las estrategias de marketing implementadas. Los KPI seleccionados se obtendrán a través de métricas específicas y medibles, tales como el retorno de la inversión (ROI), la tasa de conversión, el alcance y la participación en redes sociales, las ventas incrementales, los niveles de satisfacción del cliente y la notoriedad de la marca en el mercado. La elección de estos indicadores se fundamentará en un análisis exhaustivo de los objetivos estratégicos y las metas establecidas para la campaña de marketing, asegurando su alineación y relevancia para la evaluación del desempeño. Estos KPI proporcionarán una visión clara, cuantificable y objetiva del impacto generado por las acciones de marketing, permitiendo a los responsables tomar decisiones informadas, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de manera oportuna para maximizar el retorno de la inversión y la eficacia de las campañas en el logro de los objetivos de negocio.

El estudio utilizará un enfoque cualitativo y cuantitativo para verificar la validez de las hipótesis en diversas circunstancias, con el objetivo principal de implementar estrategias de marketing integral que aumenten la visibilidad y el reconocimiento de la marca en la región.

## **6. Modelo de negocio**

El modelo de negocio de Sr. Donuts constituye la base estratégica que articula sus operaciones, su propuesta de valor y la forma en que genera y entrega beneficios a sus clientes y socios. Este modelo integra de manera coherente los elementos clave que definen la identidad de la empresa: desde la concepción del producto y la experiencia de consumo, hasta la estructura de ingresos, la red de alianzas y la gestión eficiente de recursos. Analizarlo permite comprender cómo la organización transforma sus capacidades internas y relaciones externas en ventajas competitivas sostenibles, asegurando su posicionamiento en el mercado y su proyección de crecimiento. A continuación, se presenta la propuesta de valor que sustenta este modelo y que orienta todas las decisiones estratégicas y operativas de la empresa.

### **6.1. Propuesta de valor**

Sr. Donuts es una empresa dedicada a la producción y comercialización de donas artesanales, cuya propuesta de valor se centra en la experiencia del cliente, la personalización del producto y la calidad de una receta exclusiva. Inspirada en los principios planteados por López López Castillo (2021), la empresa entiende que una propuesta de valor efectiva no solo responde a las necesidades funcionales del consumidor, sino que también genera beneficios emocionales, construye vínculos significativos y se diferencia claramente frente a las alternativas del mercado. En este sentido, Sr. Donuts no vende únicamente un alimento, sino que crea momentos memorables que conectan emocionalmente con su audiencia, convirtiendo cada compra en una experiencia única.

El público objetivo de Sr. Donuts está compuesto principalmente por trabajadores de oficinas, estudiantes universitarios, empresas que requieren servicios de catering y residentes urbanos, con un enfoque especial en personas entre los 15 y 40 años. Este segmento de clientes se caracteriza por su interés en productos innovadores, accesibles y con un fuerte componente visual y emocional. Sr. Donuts ha logrado identificar sus preferencias y hábitos de consumo para adaptar sus canales de venta y estrategias de marketing de forma efectiva.

La empresa emplea una estrategia de distribución omnicanal, que incluye puntos de venta físicos, canales digitales como Instagram, Facebook y WhatsApp, aplicaciones de entrega como Rappi, y atención personalizada por llamadas telefónicas. Esta variedad de canales permite a la empresa mantener una comunicación directa con sus clientes, facilitar el acceso al producto, recibir retroalimentación en tiempo real y fortalecer la fidelización. Adicionalmente, se

implementan programas de recomendación y estrategias de fidelización que fortalecen la relación cliente–marca.

Sr. Donuts genera ingresos a través de cuatro líneas principales: ventas directas en punto de venta, pedidos especiales por encargo, servicios de catering para eventos sociales o corporativos, e ingresos no operacionales que pueden derivarse de colaboraciones o actividades financieras. Esta diversificación le permite a la empresa mantener una estructura de ingresos sólida, adaptarse a diferentes momentos del mercado y responder a las necesidades de distintos tipos de clientes.

Las actividades clave que garantizan la operatividad del negocio incluyen la producción diaria de donas, la comercialización y distribución eficiente, el desarrollo de estrategias de mercadeo, la comunicación y promoción constante de la marca, el análisis financiero y la atención postventa. A esto se suma el fortalecimiento de alianzas comerciales y el desarrollo y posicionamiento continuo de la marca en el mercado local. Estas actividades están soportadas por recursos estratégicos como la receta exclusiva, materias primas de alta calidad, personal capacitado, herramientas tecnológicas y maquinaria especializada.

El éxito de Sr. Donuts también se debe a una red bien estructurada de socios estratégicos. Entre ellos se encuentran proveedores de ingredientes, servicios de domiciliarios, gerentes de puntos de venta, socios comerciales, un comité asesor, y entidades públicas y privadas con las cuales se establecen alianzas que fortalecen la operación y brindan respaldo institucional. Estos aliados permiten asegurar el flujo constante de insumos, garantizar la logística y ampliar el alcance del negocio.

En cuanto a la estructura de costos, la empresa contempla los gastos asociados a los costos laborales, impuestos, alquileres y mantenimiento de los locales, adquisición de ingredientes y suministros, así como los costos fijos relacionados con servicios públicos, promoción, publicidad y utilidades. Esta estructura financiera está cuidadosamente diseñada para asegurar la sostenibilidad del negocio, permitiendo una adecuada relación entre costos y beneficios.

**Figura 1.**

*Canva del modelo de negocio*



*Nota: Visión holística del plan de marketing y las operaciones de Sr Donuts Elaboración propia*

Como complemento al análisis estratégico, se presenta a continuación un cuadro que sintetiza los elementos fundamentales de la propuesta de valor de Sr. Donuts, evidenciando su alineación con las necesidades del cliente, la diferenciación competitiva y la capacidad de adaptación en un mercado dinámico:

**Tabla 2.****Propuesta de valor aplicada a Sr Donuts.**

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción aplicada a Sr. Donuts</b>
1. Comprensión de las Necesidades del Cliente	<i>Sr. Donuts reconoce que sus clientes buscan productos de repostería de calidad, accesibles y con experiencias diferenciadas.</i> Las encuestas muestran que el consumo actual es bajo (46% rara vez, 35% 1-2 veces al mes), lo que evidencia la necesidad de generar mayor frecuencia de compra a través de innovación, promociones y conveniencia en los canales de venta.
2. Beneficios y Valor Percibido	La marca ofrece beneficios tangibles como el <i>sabor</i> (13% lo más valorado), la <i>variedad de sabores</i> (8%), la frescura del producto y un precio competitivo. En lo intangible, transmite cercanía, servicio personalizado y experiencia de consumo agradable en el punto de venta. Estos elementos fortalecen la percepción de valor del cliente.
3. Diferenciación y Ventaja Competitiva	Sr. Donuts se diferencia por su <i>innovación en sabores</i> , presentando opciones exclusivas y ediciones limitadas que generan expectativa en el mercado local. A diferencia de grandes cadenas, su propuesta resalta la personalización y la conexión emocional con los consumidores de Villavicencio, lo que le permite competir con un enfoque más cercano y auténtico.
4. Claridad y Comprensión	<i>La propuesta de valor de Sr. Donuts se fundamenta en la oferta de productos de panadería y repostería caracterizados por su frescura, innovación y calidad, atributos que permiten diferenciar la marca dentro del mercado local.</i> Asimismo, la empresa busca consolidar un entorno de cercanía con el cliente, apoyado en un servicio personalizado y coherente en todos los puntos de contacto, tanto físicos como digitales. De esta manera, el consumidor identifica con claridad los beneficios que recibe al elegir la marca: <i>variedad de sabores, promociones atractivas y un servicio orientado a la satisfacción del cliente.</i> La comunicación de esta propuesta de valor mantiene consistencia en el punto de venta, en la interacción directa con el consumidor y en los canales digitales, lo que fortalece la percepción de confianza y contribuye al posicionamiento competitivo de la organización en la región.
5. Adaptabilidad y Evolución	<i>Sr. Donuts entiende que el mercado es dinámico:</i> los clientes demandan nuevos sabores, promociones y facilidad de compra. La marca se adapta innovando trimestralmente en su portafolio, explorando alianzas con cafeterías y plataformas de delivery, y ajustando sus estrategias de precios y comunicación digital para seguir siendo relevante y competitiva.

## **7. Descripción del negocio**

La planeación estratégica es el pilar fundamental sobre el cual se construye el presente y el futuro de Sr. Donuts. Esta sección presenta los elementos esenciales que orientan el rumbo de la empresa: su misión, visión, filosofía, valores corporativos y lema de marca. Todos estos componentes han sido definidos tras un riguroso análisis del entorno externo e interno, apoyado en herramientas estratégicas como las matrices PESTEL y DOFA, lo que ha permitido asegurar la coherencia entre la identidad de la empresa y sus objetivos de crecimiento y posicionamiento.

A lo largo de esta sección, se detallan los principios que guían cada acción y decisión dentro de Sr. Donuts, mostrando cómo la organización concibe su propósito, proyecta su futuro, define su forma de actuar y fortalece su cultura empresarial. Con ello, se evidencia cómo la empresa integra la estrategia con la experiencia del cliente, el trabajo en equipo y la pasión por la excelencia, sentando las bases para un crecimiento sólido, sostenible y alineado con su propuesta de valor.

### **7.1. Reseña Histórica**

Nacida en Villavicencio en 2021, esta empresa surgió como respuesta creativa a la incertidumbre económica generada por la pandemia del Covid-19. La iniciativa comenzó en el hogar de Cesar y su familia, quienes, con pasión por la cocina y un espíritu emprendedor, empezaron a elaborar donuts caseros para vender entre amigos, vecinos y conocidos. Lo que inició como una alternativa de sustento pronto captó la atención de consumidores que valoraban la calidad, el sabor y el cuidado en la presentación.

Con el crecimiento sostenido de la demanda, el proyecto fue tomando forma empresarial. Arlin, cofundadora y actual socia, aportó su experiencia en gestión, comunicación estratégica y branding, impulsando el desarrollo de una identidad de marca sólida y emocionalmente conectada con el público. Gracias a su liderazgo, la empresa comenzó a participar en espacios comerciales locales, fortaleciendo su presencia en redes sociales y construyendo una comunidad digital fiel y comprometida.

Actualmente, la marca cuenta con un punto de venta físico que ha ampliado su capacidad operativa y mejorado la experiencia directa con los clientes. Además, la incorporación de una Van ha sido clave para el apalancamiento logístico y comercial: no solo permite transportar productos de manera eficiente, sino que también funciona como vitrina móvil de la marca. Al

ubicarse en zonas estratégicas de alto tráfico, ha facilitado la expansión territorial, el aumento de ventas y el reconocimiento visual de la empresa en distintos sectores de la ciudad.

Su posicionamiento en nichos específicos del mercado local ha sido posible gracias a estrategias de comunicación digital, colaboraciones con marcas afines y una narrativa visual que celebra los pequeños placeres de la vida. Instagram y TikTok se han convertido en vitrinas clave para compartir no solo productos, sino también historias que conectan emocionalmente con los consumidores.

A pesar de los avances, el reto sigue siendo ampliar la visibilidad en un mercado gastronómico competitivo y en constante evolución. La empresa ha identificado una oportunidad estratégica para consolidar su posicionamiento mediante un plan de marketing integral que proyecte su expansión hacia municipios cercanos y, eventualmente, a nivel regional e internacional.

Este emprendimiento representa un modelo resiliente, creativo y con alto potencial de crecimiento. Su evolución —de una cocina familiar a una marca en proceso de consolidación— refleja la capacidad de adaptación de los emprendedores locales ante escenarios adversos. Más allá del producto, lo que distingue a esta propuesta es su compromiso con la calidad, la innovación y la cercanía con el cliente, pilares que definen una experiencia auténtica y memorable.

## **7.2. Planeación estratégica**

La planeación estratégica de la empresa se constituye como el eje articulador entre la identidad corporativa y las decisiones orientadas al crecimiento sostenible. En el caso de Sr. Donuts, este proceso ha sido desarrollado a partir de un análisis riguroso del entorno interno y externo, utilizando herramientas como las matrices PESTEL y DOFA (ver anexo 2 y 3), que han permitido identificar con precisión las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en su desempeño. Estos insumos han sido fundamentales para construir una misión y visión coherentes con la realidad operativa de la empresa y con sus aspiraciones de posicionamiento en el mercado regional.

### **7.2.1 Misión**

La misión empresarial constituye un eje articulador de la planeación estratégica, al definir el propósito organizacional y orientar sus decisiones hacia el cumplimiento de objetivos con

impacto social y económico. Como señalan Huerta-Estévez y Andrade-Estrada (2021), la misión no solo comunica la razón de ser de la empresa, sino que también incorpora dimensiones éticas, de responsabilidad social y de compromiso con los grupos de interés. En este sentido, Sr Donuts ha formulado su misión como una declaración que refleja su identidad, propósito y vocación de servicio en el contexto local:

*“Somos una empresa comprometida con ofrecer experiencias dulces y memorables a través de productos artesanales de alta calidad, elaborados con ingredientes frescos y atención al detalle. Buscamos generar valor para nuestros clientes, colaboradores y la comunidad de Villavicencio, promoviendo prácticas responsables, innovación constante y un vínculo emocional con cada persona que disfruta de nuestros sabores.”*

Esta misión se convierte en una guía estratégica que permite a Sr Donuts consolidar su propuesta de valor, fortalecer su posicionamiento en el mercado local y construir relaciones sostenibles con sus públicos clave.

### **7.2.2 Visión**

La visión empresarial constituye una herramienta estratégica que orienta el rumbo futuro de una organización, articulando sus aspiraciones, valores y propósito en el largo plazo. Según Canossa-Montes de Oca (2021), una visión bien formulada permite a las empresas enfrentar los desafíos del entorno global mediante decisiones sostenibles, innovadoras y alineadas con el desarrollo económico-social. Esta perspectiva no solo guía la planificación, sino que también fortalece el compromiso interno y proyecta una identidad corporativa coherente ante los grupos de interés.

En este marco, Sr Donuts ha definido su visión institucional como una declaración que refleja su compromiso con la excelencia, la innovación y la conexión emocional con sus clientes:

*“Convertirnos en el referente líder en innovación y calidad en la industria arte de la panificación. Nos esforzamos por deleitar a nuestros clientes con productos excepcionales, nutriendo momentos de alegría y convirtiendo cada experiencia en un dulce recuerdo para toda la vida.”*

Se proyecta así, el futuro deseado de la empresa, consolidando su identidad como marca emocionalmente conectada, competitiva y comprometida con su entorno. Además, se alinea con principios de sostenibilidad e innovación que fortalecen su impacto en la comunidad y su posicionamiento en el mercado regional.

### **7.2.3 Filosofía**

La filosofía empresarial constituye el marco ético y cultural que orienta el comportamiento organizacional, la toma de decisiones y la forma en que una empresa se relaciona con sus grupos de interés. Según Lozada Covarrubias y Hernández Castorena (2021), una filosofía bien definida permite consolidar la misión, visión y valores institucionales, actuando como modelo de referencia para los colaboradores y como guía estratégica para el crecimiento competitivo. En este sentido, la filosofía no solo expresa lo que la empresa hace, sino cómo lo hace y por qué lo hace, integrando principios éticos, culturales y emocionales que fortalecen su identidad corporativa.

Desde esta perspectiva, se ha construido una filosofía centrada en la conexión emocional con sus clientes, el valor de los pequeños detalles y la creación de experiencias memorables:

Creemos en el poder de conectar con las personas a través de los pequeños detalles que hacen la diferencia, como el disfrute de una donut y la magia de los momentos compartidos. Nuestros productos están diseñados para ser más que un simple antojo; son una experiencia que invita a disfrutar, compartir y crear recuerdos llenos de felicidad.

Nuestro lema, “Mereces más que una”, no solo es una invitación a deleitarse con nuestras donas, sino también un recordatorio de que cada persona merece disfrutar de los pequeños placeres de la vida. Queremos ser parte de esos momentos especiales, brindando productos de calidad, hechos con pasión y dedicación, para que cada bocado sea una experiencia inolvidable.

Esta filosofía se convierte en un activo estratégico que fortalece la cultura organizacional, inspira al equipo humano y proyecta una marca auténtica, cercana y emocionalmente relevante en el mercado local.

## 8. Diseño Operacional

El diseño operacional constituye un componente esencial en la arquitectura organizacional de cualquier empresa, ya que permite articular de manera eficiente los recursos humanos, materiales y tecnológicos en función de los objetivos estratégicos. De acuerdo con Izquierdo Morán, Baque Villanueva, y Álvarez Gómez (2021), un diseño organizacional bien estructurado no solo define la jerarquía y la asignación de funciones, sino que también establece mecanismos de coordinación, evaluación y mejora continua que contribuyen al desempeño laboral y a la sostenibilidad del negocio. En este sentido, el diseño operacional se convierte en una herramienta clave para alinear la estrategia con la ejecución, facilitando la adaptabilidad en entornos dinámicos y competitivos.

En Sr Donuts, el diseño operacional ha sido concebido como una estructura funcional, clara y escalable, capaz de responder con eficiencia a las necesidades actuales del negocio y de sentar las bases para su crecimiento futuro. Durante la etapa inicial, la operación fue asumida exclusivamente por los socios fundadores, quienes se distribuyeron las responsabilidades en dos grandes áreas: Producción, y Comunicación y Ventas. Esta división permitió una gestión ágil y directa, adecuada para los primeros ciclos de desarrollo de la empresa.

Sin embargo, en coherencia con los principios de eficiencia operativa y proyección estratégica, se ha formulado una propuesta de rediseño organizacional que contempla la creación de nuevas áreas funcionales y cargos específicos. Esta evolución responde al objetivo de optimizar recursos, fortalecer la capacidad de respuesta ante la demanda creciente y facilitar la expansión de la marca en el mercado local y regional.

El nuevo diseño operacional incluye una estructura jerárquica más definida, con división del trabajo por áreas estratégicas, procesos clave claramente establecidos, y objetivos organizacionales distribuidos en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Asimismo, se incorporan metodologías de liderazgo participativo y motivación interna, orientadas a fomentar el compromiso del equipo humano y a consolidar una cultura organizacional basada en la excelencia, la colaboración y la mejora continua.

Las actividades diarias que sustentan el funcionamiento integral de Sr Donuts se agrupan en tres categorías: operacionales (producción, atención al cliente, logística), de gestión (control de inventarios, administración financiera, gestión de talento humano) y estratégicas (análisis de mercado, desarrollo de marca, innovación de productos). Esta clasificación permite una visión clara y estructurada de cómo la empresa organiza sus recursos y operaciones para garantizar

una oferta constante de productos de alta calidad y una experiencia satisfactoria para sus clientes.

### **8.1. Organigrama**

La estructura organizacional constituye un componente esencial en la gestión estratégica de las empresas, ya que permite distribuir funciones, establecer niveles de responsabilidad y coordinar los recursos humanos de manera eficiente. Según Pineda-Pizarro y Erazo-Álvarez (2021), una estructura bien definida facilita la asignación descentralizada de tareas, mejora la gestión de procesos internos y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales mediante una planificación clara y coherente. En contextos de crecimiento empresarial, la evolución de la estructura organizativa es clave para garantizar la sostenibilidad operativa y la escalabilidad del modelo de negocio.

En el caso de Sr Donuts, la estructura actual responde a un modelo funcional reducido, característico de emprendimientos en etapa de consolidación. Todas las actividades esenciales para el funcionamiento de la empresa son asumidas directamente por los socios fundadores, quienes se dividen las responsabilidades en dos grandes áreas: Producción y Comunicación y Ventas. Esta configuración ha permitido una gestión ágil y personalizada, pero también ha generado una alta concentración de tareas que limita la capacidad de expansión y dificulta la especialización operativa.

Ante este escenario, se propone la implementación de un nuevo organigrama funcional ampliado, que permita distribuir las responsabilidades de manera más eficiente, incorporar perfiles especializados y fortalecer la capacidad de respuesta ante una demanda creciente. Esta transición hacia una estructura más formalizada busca reducir la dependencia operativa de los socios, facilitar la delegación estratégica y preparar a la empresa para una expansión sostenible en el mercado local y regional.

A continuación, se presenta la versión replanteada del organigrama de Sr. Donuts

**Figura 2.***Organigrama Sr. Donuts*

El organigrama presentado refleja una estructura funcional simplificada, diseñada para responder a las necesidades operativas actuales de Sr Donuts y facilitar su crecimiento estratégico. En la parte superior se encuentra la Dirección General, encargada de liderar y supervisar transversalmente las operaciones de la empresa. A partir de esta instancia se despliegan tres áreas clave: Producción, Comercial y Ventas, y Administrativa y Financiera.

Esta configuración organizativa permite una distribución clara de responsabilidades, fomenta la especialización operativa y facilita la delegación estratégica, elementos fundamentales para consolidar una cultura empresarial eficiente, colaborativa y orientada al crecimiento sostenible.

### 8.1.1 Área Administrativa

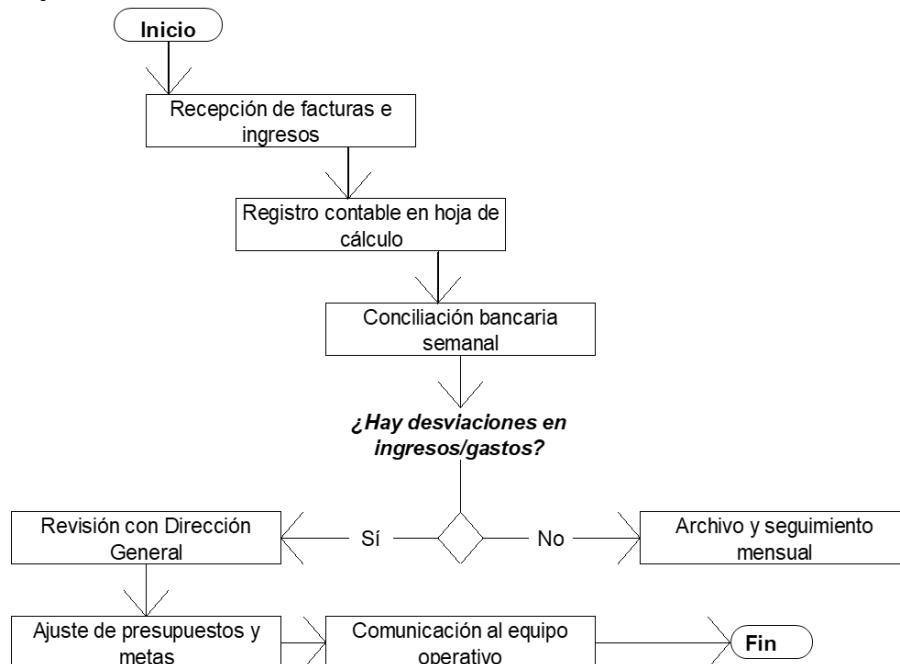
El área administrativa de Sr Donuts actúa como el pivote que integra los procesos internos, garantiza la sostenibilidad operativa, asegura el cumplimiento normativo y afianza la alineación con los objetivos estratégicos definidos por la Dirección General. Actualmente, esta función recae en uno de los socios fundadores, profesional en administración, quien coordina las labores de contabilidad, gestión de personal y relaciones con proveedores. De cara al crecimiento proyectado, se prevé sumar un auxiliar contable que se encargue del registro y control de las transacciones, un auxiliar administrativo que gestione la documentación y dé soporte a las operaciones diarias, y un profesional en gestión del talento humano responsable de la selección, vinculación y desarrollo del equipo.

Las actividades administrativas se organizan en cinco procesos esenciales. El primero, gestión financiera y contable, busca controlar ingresos, egresos y rentabilidad mediante hojas de

cálculo avanzadas, conciliaciones bancarias semanales y análisis de punto de equilibrio. El segundo, manejo y contratación de personal, se apoya en entrevistas estructuradas, sesiones de inducción operativa y evaluación continua del desempeño. El tercero, gestión de proveedores, optimiza el abastecimiento a través de negociaciones directas, control estricto de entregas y evaluaciones mensuales. El cuarto proceso, planificación estratégica, define metas e indicadores mediante reuniones periódicas de revisión y análisis del entorno competitivo. Finalmente, el cumplimiento legal y normativo vela por las obligaciones tributarias y laborales, respaldado por asesoría contable externa, calendarios de obligaciones y auditorías internas (Guzmán Aponte y otros, 2023).

La secuencia operativa se inicia con la recepción de facturas e ingresos y su registro en la hoja de cálculo, continúa con la conciliación bancaria semanal y la evaluación de posibles desviaciones en ingresos o gastos (ver figura 3). Si no se detectan inconsistencias, la información se archiva y se realiza seguimiento mensual; en caso contrario, se revisan las discrepancias con la Dirección General, se ajustan presupuestos y metas, y se comunica al equipo operativo la ruta de corrección. Este flujo estructurado facilita la estandarización de prácticas, acelera la capacitación de nuevos colaboradores y fortalece la capacidad de respuesta ante variaciones financieras.

**Figura 3.**  
*Diagrama de flujo del área administrativa de Sr Donuts*



El área administrativa de Sr Donuts integra finanzas, talento y proveedores en procesos estandarizados que garantizan eficiencia y cumplimiento. Su flujo de trabajo ágil potencia la toma de decisiones y la formación de nuevos colaboradores, Preparando el terreno para un desarrollo duradero y robusto.

### **8.1.2 Área de Producción**

El área de producción de Sr Donuts constituye el eje central donde se transforma la materia prima en un producto final fresco, seguro y de alta calidad. Bajo la dirección del Gerente General y con el apoyo de asistentes especializados, la planta opera con un flujo secuencial que integra recepción, almacenamiento, preparación, fermentación, fritura, decoración y empaque, siguiendo protocolos que previenen la contaminación cruzada y optimizan el uso de recursos. Esta organización física y funcional, respaldada por metodologías de mejora continua, no solo garantiza la inocuidad y uniformidad del producto, sino que también fortalece la capacidad de respuesta ante variaciones de demanda, alineando la operación con estándares internacionales de calidad.

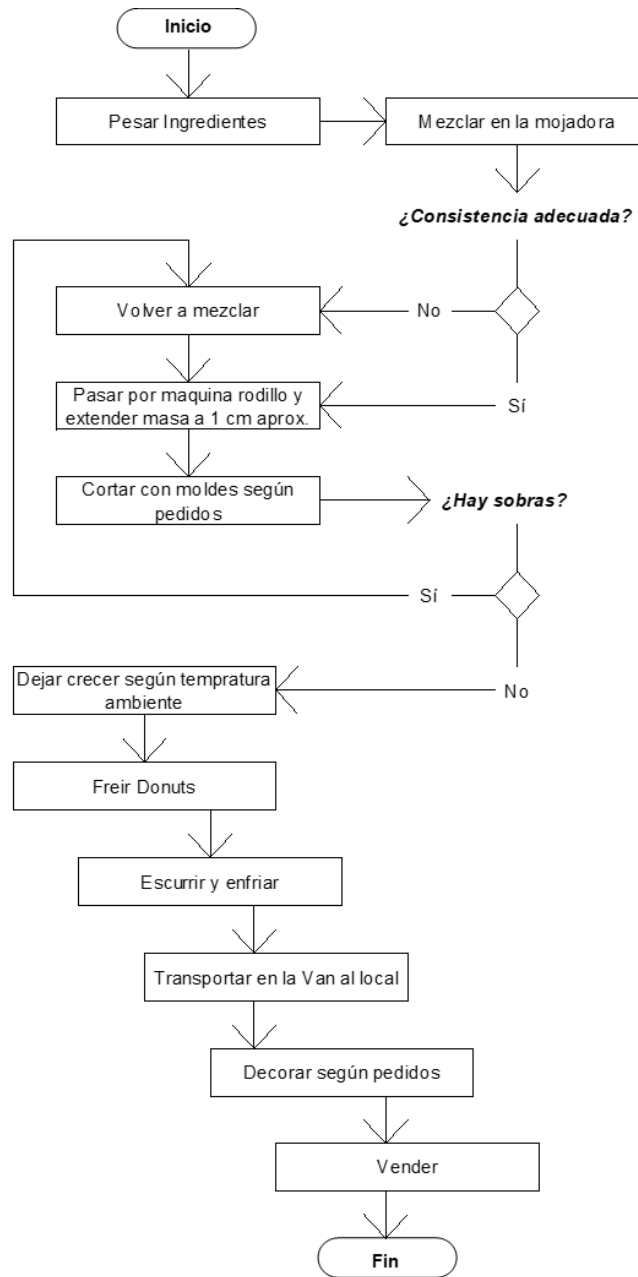
Adicionalmente, la disposición estratégica de las áreas y la estandarización de procedimientos permiten reducir tiempos improductivos, minimizar desperdicios y asegurar la trazabilidad de cada lote fabricado. Según Martínez y Ramírez (2021), estas prácticas operativas son fundamentales para optimizar la eficiencia y garantizar el control sobre cada etapa del proceso productivo.

La implementación de controles de calidad en puntos críticos, junto con la capacitación continua del personal, contribuye a mantener la consistencia del producto y a cumplir con normativas nacionales e internacionales de inocuidad alimentaria. López y Gómez (2022), destacan que la formación técnica del equipo humano y la vigilancia en puntos sensibles del proceso son pilares para asegurar la calidad alimentaria. En la misma línea, se señala que la trazabilidad y el cumplimiento normativo no solo fortalecen la confianza del consumidor, sino que también permiten la escalabilidad del modelo de negocio en mercados exigentes. (Baquero-Castillo y otros, 2024).

La Figura 4 presenta el diagrama de flujo del proceso productivo de Sr Donuts, donde se visualiza la secuencia de operaciones desde la recepción de insumos hasta el empaque final. Este esquema facilita la comprensión de la interrelación entre etapas, la distribución de recursos y los puntos de control que aseguran la calidad y eficiencia operativa. Además, sirve como

herramienta de capacitación y estandarización para el personal, reforzando la coherencia en la ejecución de cada fase del proceso.

**Figura 4.**  
*Flujo del proceso de producción*



### 8.1.3 Área de Ventas

El área de ventas de Sr Donuts constituye el frente estratégico de interacción con el cliente y el principal canal para la materialización de ingresos. Bajo la dirección de la Gerente

Comercial, se conforma un equipo capacitado para garantizar una experiencia de compra coherente con los estándares de calidad y servicio de la marca. En cada punto de venta, tanto físico como móvil, se asigna al menos un asesor comercial entrenado en atención al cliente, organización y presentación de la mercancía, así como en la decoración personalizada de donas según las solicitudes de los consumidores.

En el caso de los puntos de venta móviles, se incorpora la figura del conductor-comercial, quien asume una doble función: gestionar el transporte y la logística de la unidad, y atender de manera directa a los clientes que se acercan al punto. Esta polivalencia permite optimizar recursos y mantener la calidad del servicio en entornos itinerantes.

La definición clara de funciones y responsabilidades en el área de ventas no solo facilita la coordinación interna, sino que también incrementa la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Según Benavides Valencia (2022), la formalización de un manual de funciones en áreas comerciales es un elemento clave para alinear las competencias del personal con los objetivos estratégicos de la organización, reducir la ambigüedad en la ejecución de tareas y fortalecer la ventaja competitiva. En este sentido, la ausencia de un documento que consolide las funciones de cada cargo representa un riesgo operativo que debe ser mitigado mediante la elaboración de fichas de caracterización y descripciones detalladas de cada puesto.

En coherencia con lo anterior, se ha desarrollado el anexo 5 que contiene el manual de funciones para un cargo representativo del área de ventas, el cual servirá como modelo para la estandarización de todos los perfiles del departamento. Este documento incluye la identificación del cargo, su propósito, funciones esenciales, competencias requeridas y criterios de evaluación del desempeño, asegurando así la alineación entre las expectativas organizacionales y la ejecución diaria.

#### **8.1.4 *Perspectiva de Crecimiento***

La sinergia entre la gestión administrativa, la capacidad productiva y la estrategia comercial descritas en los apartados anteriores constituye el fundamento para proyectar un crecimiento sostenido de Sr. Donuts en el mediano plazo. Desde el área administrativa, la definición de procesos y responsabilidades asegura una operación eficiente y un control riguroso de recursos. En producción, la estandarización de procedimientos y el aprovechamiento de la capacidad instalada permiten responder a incrementos de demanda sin sacrificar calidad. En ventas, la diversificación de canales y la introducción de productos diferenciados fortalecen la penetración en el mercado y amplían el alcance hacia nuevos segmentos.

En este contexto, las proyecciones financieras muestran un punto de inflexión positivo a partir del segundo año, con ingresos en crecimiento y saldos netos que evidencian la capacidad del negocio para generar utilidades y flujo de caja libre de manera sostenida. Los indicadores clave respaldan esta perspectiva: una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 34,82 %, superior a la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) del 12 %, y un Valor Actual Neto (VAN) de \$29.878.491,74, lo que confirma la creación de valor para los inversionistas.

La estrategia de expansión se enmarca en la Matriz de Ansoff (Ansoff, 1957), combinando principalmente la penetración de mercado —incrementando la participación en el segmento actual mediante promociones, fidelización y optimización de canales— y el desarrollo de producto, con la incorporación de nuevas variedades y presentaciones que eleven el ticket promedio y diferencien la oferta frente a competidores. Este enfoque permite que el crecimiento proyectado no dependa únicamente del aumento de volumen, sino también de la diversificación y el fortalecimiento de la propuesta de valor.

Si bien estas cifras ofrecen una visión clara del potencial de crecimiento, el análisis detallado de cada ejercicio, así como la explicación de los supuestos y variables que sustentan las proyecciones, se desarrollará en el capítulo correspondiente al *Estado financiero*. Allí se presentarán los estados proyectados, la evolución de ingresos y egresos, y la interpretación técnica de los resultados, con el fin de sustentar de manera integral la viabilidad y escalabilidad del proyecto.

## **8.2. Procesos, Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales**

La gestión integral de una organización requiere comprender cómo sus procesos se articulan con los objetivos que orientan su desempeño a distintos niveles. En este apartado se presenta, en primer lugar, el mapa de procesos de la empresa, herramienta que permite visualizar la secuencia lógica de actividades y su interdependencia. Posteriormente, se definen los objetivos estratégicos, que marcan la dirección a largo plazo; los objetivos tácticos, que traducen la estrategia en planes de mediano plazo; y los objetivos operacionales, que concretan acciones específicas para la ejecución diaria. Esta estructura facilita la alineación entre la visión corporativa y la operación, asegurando coherencia, eficiencia y capacidad de respuesta frente a las demandas del entorno competitivo.

### 8.2.1 Procesos

El mapa de procesos de Sr. Donuts (como se ve en la *Figura 5*) constituye una representación estructurada de las actividades esenciales que sustentan el funcionamiento, la competitividad y el crecimiento de la empresa. Su diseño se organiza en tres niveles interrelacionados: procesos estratégicos, procesos misionales (claves) y procesos de apoyo, lo que permite visualizar la cadena de valor de manera integral y alineada con la propuesta de Porter (1985), quien plantea que la ventaja competitiva se construye a partir de la coordinación eficiente de actividades primarias y de soporte.

#### Figura 5.

Mapa de procesos Sr Donuts



### 8.2.2 Objetivos estratégicos

De acuerdo con las actividades de planeación estratégica, Sr. Donuts orienta sus objetivos hacia un crecimiento sostenido y rentable, articulando acciones de corto, mediano y largo plazo que respondan a la visión corporativa y a las oportunidades identificadas en el mercado. permite un seguimiento preciso y una evaluación objetiva de los avances.

En el corto plazo (0–12 meses), la empresa se propone consolidar el equipo de trabajo mediante la creación de los cargos definidos en el organigrama, incorporando al menos dos asesores de ventas y uno o dos auxiliares de producción antes de finalizar el primer año. Con ello, se busca incrementar la capacidad operativa en un 15 % y reducir los tiempos de respuesta en un 10 %, medidos a través de indicadores de productividad y satisfacción del cliente. Este fortalecimiento se complementará con un objetivo comercial: aumentar el volumen de ventas en un 20 % anual durante el primer año, participando en al menos cinco ferias o eventos gastronómicos y estableciendo tres nuevas alianzas comerciales B2B antes de diciembre, además de reforzar el programa de fidelización para elevar la recompra de clientes actuales en un 10 %. Estas acciones son relevantes porque incrementan la visibilidad de la marca, diversifican las fuentes de ingreso y mejoran la capacidad de respuesta al mercado.

En el mediano plazo (13–36 meses), el objetivo es abrir un nuevo punto de venta físico y adecuar un espacio de producción con un 30 % más de capacidad que el actual antes de finalizar el tercer año. Esto permitirá centralizar procesos, reducir costos logísticos en un 12 % y minimizar riesgos operacionales, medidos mediante indicadores de eficiencia y control de calidad. Este objetivo es clave para escalar operaciones, optimizar recursos y mejorar la rentabilidad de forma sostenible.

En el largo plazo (a partir de 37 meses), la meta es adquirir e implementar maquinaria que automatice al menos dos etapas críticas del proceso productivo antes de finalizar el quinto año, logrando incrementar la capacidad instalada en un 40 % y reducir los tiempos de producción en un 20 %. Con ello, se proyecta aumentar la participación de mercado en un 15 % adicional, manteniendo estándares de calidad y sostenibilidad. Este objetivo asegura que el crecimiento sea escalable, competitivo y alineado con la visión de largo plazo de la empresa.

La formulación de estos objetivos garantiza que cada acción estratégica sea clara, cuantificable, realista, relevante y con un horizonte temporal definido, facilitando su seguimiento y evaluación en coherencia con la planeación estratégica de Sr. Donuts.

### **8.2.3 *Objetivos tácticos***

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, es necesario establecer objetivos tácticos que actúen como puente entre la estrategia general y las operaciones diarias. En el caso de Sr. Donuts, estos objetivos se orientan a incrementar la eficiencia del proceso productivo y alcanzar un punto de equilibrio financiero que permita

incorporar nuevos cargos clave, generar utilidades sostenibles y asegurar la retribución a los socios.

En el corto y mediano plazo, se plantea como objetivo táctico centralizar las actividades productivas en un único espacio físico antes de finalizar el segundo año, con el fin de reducir en un 15 por ciento los costos asociados a traslados entre puntos de producción y venta, y mejorar la organización y el control de recursos. El avance se medirá mediante indicadores de costos logísticos y eficiencia operativa. Este objetivo es alcanzable con la infraestructura proyectada y relevante para optimizar la rentabilidad.

De forma complementaria, se establece el objetivo de optimizar el uso de recursos actuales —materias primas, tiempo de trabajo y personal— para reducir en un 8 por ciento el desperdicio de insumos y aumentar en un 12 por ciento la productividad por hora-hombre antes de concluir el primer año. El seguimiento se realizará a través de indicadores de merma, productividad y control de inventarios. Este objetivo es clave para maximizar la eficiencia sin requerir inversiones inmediatas de gran escala.

En paralelo, se define el objetivo de incrementar las ventas totales en un 15 por ciento en un plazo de 12 meses, diversificando canales de comercialización mediante la apertura de al menos dos nuevos puntos de venta indirectos (espacios comerciales o alianzas estratégicas) y fortaleciendo la presencia en canales tradicionales. El cumplimiento se medirá con indicadores de facturación por canal y número de nuevos clientes activos. Este objetivo es relevante para generar el flujo de ingresos necesario que respalde la expansión operativa.

Estos objetivos tácticos no solo responden a necesidades operativas inmediatas, sino que también actúan como catalizadores para la transformación organizacional de Sr. Donuts. Su implementación permitirá que la empresa transite de un modelo de operación fragmentado a uno más integrado, eficiente y orientado a resultados medibles. Al fortalecer la base productiva, optimizar recursos y diversificar canales de venta, se sientan las condiciones para que las metas de expansión y consolidación de mercado de los próximos años se desarrollen sobre cimientos sólidos, reduciendo riesgos y potenciando la capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno competitivo.

#### **8.2.4 Objetivos operacionales**

Sr. Donuts orienta sus objetivos operacionales hacia la consolidación de relaciones duraderas con sus clientes actuales, estableciendo como meta incrementar en un 15 por ciento la tasa de recompra en un periodo de doce meses, medida a través de indicadores de ventas

recurrentes y participación en programas de fidelización. Este propósito, además de fortalecer el vínculo con la base de clientes, busca activar el efecto multiplicador del voz a voz, generando un flujo constante de nuevos consumidores atraídos por experiencias positivas verificables.

En paralelo, se plantea ampliar la participación en el mercado en un 10 por ciento durante los próximos dieciocho meses, mediante la apertura de al menos dos nuevos canales de comercialización y la optimización de la cobertura geográfica. Este objetivo se medirá con indicadores de cuota de mercado y facturación por canal, asegurando que el crecimiento se sustente en una operación capaz de responder con agilidad y consistencia a una demanda creciente.

Para garantizar esa capacidad de respuesta, se establece como meta alcanzar un incremento del 12 por ciento en la eficiencia operativa antes de finalizar el segundo año, reduciendo en un 8 por ciento los costos directos de producción y mejorando en un 10 por ciento la productividad por hora-hombre. El seguimiento se realizará mediante indicadores de costos unitarios, tiempos de ciclo y niveles de desperdicio, priorizando la implementación de prácticas innovadoras y sostenibles en los procesos internos.

La articulación de estos objetivos operacionales permitirá que la empresa no solo optimice su desempeño diario, sino que también genere un ecosistema de valor donde la experiencia del cliente, la eficiencia productiva y la expansión comercial se retroalimenten. De esta manera, Sr. Donuts podrá sostener un crecimiento rentable, adaptable y alineado con la visión estratégica de largo plazo, sin depender exclusivamente de incrementos de capacidad, sino potenciando la inteligencia operativa como ventaja competitiva.

### **8.3. Metodologías de Motivación**

De acuerdo con las características particulares de la empresa, Sr. Donuts no cuenta actualmente con una metodología de motivación formalmente definida. Por esta razón, se propone una estrategia adaptable, diseñada para la etapa actual —con dos colaboradores activos— y escalable a medida que se incorporen nuevos integrantes. En una estructura pequeña, los detalles adquieren un valor especial: el sentido de pertenencia hacia la marca es el motor principal, y se busca fortalecerlo mediante el reconocimiento constante del trabajo bien hecho, la visibilización de los aportes individuales y la promoción de la formación continua, con flexibilidad laboral que permita el desarrollo personal y profesional.

En coherencia con esta filosofía, la motivación no se limita al equipo interno, sino que también se proyecta hacia los clientes, entendiendo que su fidelidad y recomendación son

esenciales para el crecimiento. Para ello, se plantean tres estrategias específicas: en primer lugar, la implementación de un programa de fidelización que ofrezca beneficios acumulativos y personalizados, incentivando la recompra y premiando la lealtad. En segundo lugar, la creación de experiencias de marca memorables en el punto de venta y en eventos especiales, de manera que cada interacción refuerce la conexión emocional con Sr. Donuts. Finalmente, el desarrollo de canales de comunicación directa y bidireccional —como encuestas breves, redes sociales y mensajes personalizados— que permitan al cliente sentirse escuchado y participe en la evolución de la empresa.

Estas acciones, alineadas con la identidad de Sr. Donuts, buscan generar un vínculo duradero con el cliente, donde la satisfacción no solo provenga del producto, sino también de la experiencia integral y del reconocimiento de su papel como parte activa de la comunidad que la marca está construyendo.

#### **8.4. Mecanismos de Liderazgo**

En Sr. Donuts, el estilo de liderazgo adoptado es de tipo transformacional, caracterizado por inspirar y movilizar al equipo a través de una visión compartida, fomentando la creatividad, la innovación y el compromiso con los objetivos organizacionales. Tal como señala Araya-Pizarro (2023), este enfoque promueve soluciones creativas y participativas, reconociendo las capacidades y aspiraciones individuales, lo que repercute positivamente en el desempeño organizacional y en la satisfacción de los miembros del equipo.

En el contexto actual de la empresa, con una estructura reducida y un alto nivel de interacción directa entre la dirección y el personal, este liderazgo se traduce en prácticas como la comunicación abierta, la retroalimentación constante y el reconocimiento individualizado de logros. Además, se impulsa la autonomía en la toma de decisiones operativas, fortaleciendo la confianza mutua y el sentido de pertenencia.

Este mecanismo no solo favorece la cohesión interna, sino que también proyecta hacia los clientes una imagen de marca dinámica, cercana y orientada a la excelencia, alineando la cultura organizacional con la propuesta de valor que distingue a Sr. Donuts en el mercado.

#### **8.5. Indicadores de Gestión**

La medición del desempeño operativo constituye un elemento esencial para garantizar que las actividades de una organización se mantengan alineadas con sus objetivos estratégicos.

En este sentido, los indicadores de gestión o KPIs (Key Performance Indicators) permiten traducir la estrategia en métricas cuantificables que facilitan el seguimiento, la evaluación y la mejora continua de los procesos. Los indicadores de gestión proporcionan evidencia objetiva sobre la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de las operaciones, convirtiéndose en herramientas críticas para la toma de decisiones fundamentadas. Párraga Franco et al. (2021)

En el caso de Sr. Donuts, se han definido tres indicadores clave que servirán como base para el monitoreo del plan de operaciones. El primero es la tasa de retención de clientes, que mide el porcentaje de consumidores que permanecen activos en un periodo determinado y permite evaluar la fidelidad y satisfacción derivadas de la experiencia de compra. El segundo es el share of voice o participación de voz, que cuantifica la proporción de menciones de la marca frente al total del sector en medios digitales y tradicionales, ofreciendo una visión clara del posicionamiento y la relevancia de la empresa frente a sus competidores. El tercero es el índice de percepción de valor, que refleja la valoración media que los clientes otorgan a la oferta tras recibir el producto o servicio, en comparación con sus expectativas iniciales, y que permite verificar si la propuesta de valor cumple con lo prometido en términos de calidad, precio y beneficios diferenciados.

Cada uno de estos indicadores cuenta con una fórmula de cálculo específica, una periodicidad de medición y una meta cuantitativa que orienta su interpretación. La tabla 1 presenta de forma resumida sus características principales y su vínculo estratégico con la gestión de la empresa.

**Tabla 3.**  
*Indicadores de gestión para el plan de operaciones*

KPI	Definición	Fórmula	Periodicidad	Meta	Vínculo estratégico
Tasa de retención de clientes	Porcentaje de clientes que permanecen activos al final de un período, respecto al total inicial.	$\frac{((\text{Clientes al cierre} - \text{Clientes nuevos}) / \text{Clientes al inicio}) \times 100}{100}$	Mensual	$\geq 85 \%$	Evalúa la fidelidad y satisfacción derivadas de la experiencia de compra.
Share of Voice (participación de voz)	Porción de menciones de la marca frente al total del sector en medios digitales y tradicionales.	$\frac{(\text{Menciones de la marca} / \text{Menciones totales del sector}) \times 100}{100}$	Trimestral	$\geq 25 \%$	Mide la visibilidad y relevancia de la marca frente a competidores.
Índice de percepción de valor	Valor medio que los clientes asignan a la oferta tras recibir el producto o servicio, comparado con sus expectativas.	$(\text{Puntuación promedio en encuesta} / \text{Escala máxima}) \times 100$	Trimestral	$\geq 4,2/5$	Verifica si la propuesta de valor cumple con lo prometido en calidad, precio y beneficios.

La implementación y seguimiento de estos KPIs permitirá a Sr. Donuts evaluar de manera continua el rendimiento de sus operaciones, identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas. Asimismo, garantizará que cada esfuerzo operativo contribuya de forma directa al fortalecimiento de la propuesta de valor, a la consolidación de la marca en el mercado y al logro de un crecimiento sostenible.

## **9. Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia constituye una herramienta esencial dentro del diagnóstico estratégico, ya que permite comprender el entorno competitivo en el que opera la organización, identificar sus principales rivales y evaluar sus capacidades relativas. Diversos autores coinciden en que la formulación de estrategias efectivas depende en gran medida del conocimiento profundo del mercado y de los actores que lo configuran (Grant R. M., 2021).

En esta sección se aborda el análisis desde dos enfoques complementarios: la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que permite comparar directamente a los competidores en factores clave de éxito, y la Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter, que ofrece una visión estructural del sector y sus dinámicas competitivas.

### **9.1. Fundamentación del análisis competitivo**

La literatura estratégica sostiene que el análisis de la competencia es indispensable para identificar oportunidades de diferenciación, anticipar movimientos del mercado y diseñar respuestas efectivas. Según Grant R. M.,(2016) “la esencia de la formulación estratégica consiste en relacionar la empresa con su entorno competitivo”, lo que implica una comprensión profunda de los rivales y sus capacidades. Por su parte, Barney & Hesterly (2019) afirman que este análisis permite evaluar la sostenibilidad de las ventajas competitivas, al contrastar los recursos y capacidades de la empresa con los de sus competidores.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que traduce percepciones estratégicas en datos cuantificables, facilitando la toma de decisiones. David y David (2023) destacan que la MPC “proporciona una visión clara de las fortalezas y debilidades relativas de los competidores”, mientras que Wheelen y Hunger (2018) recomiendan su uso como parte del análisis externo para visualizar el posicionamiento estratégico. Hill, Jones y Schilling, (2014) agregan que esta matriz permite identificar brechas estratégicas que pueden ser abordadas mediante acciones ofensivas o defensivas.

### **9.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La MPC se construyó asignando pesos a factores estratégicos relevantes (como calidad del producto, servicio al cliente, marketing digital, innovación, entre otros), según su importancia relativa en el mercado. Posteriormente, se calificó a cada empresa en una escala de 1 a 4, donde

1 representa una debilidad importante y 4 una fortaleza sobresaliente. El puntaje ponderado se obtuvo multiplicando el peso por la calificación, y la suma total refleja el posicionamiento competitivo.

**Tabla 4.***Matriz Perfil competitivo (MPC)*

Factores importantes para el éxito	Puntaje	Valor	Éxito		Play donuts		Dunkin	
			Calificación	Valor ponderado	Clasificación	Valor ponderado	Clasificación	Valor ponderado
Calidad de los productos	40	0,12	3	0,35	2	0,24	3	0,35
Calidad - Precio	40	0,12	2	0,24	3	0,35	2	0,24
Cobertura y distribución	30	0,09	3	0,26	2	0,18	4	0,35
Innovación	40	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,35
Servicio al cliente	40	0,12	3	0,35	3	0,35	3	0,35
Marketing Digital	30	0,09	2	0,18	3	0,26	3	0,26
Reconocimiento de marca	30	0,09	3	0,26	4	0,35	4	0,35
Capacidad Operativa	30	0,09	4	0,35	3	0,26	4	0,35
Gestión financiera	30	0,09	4	0,35	3	0,26	4	0,35
Tiempo de entrega	30	0,09	4	0,35	3	0,26	4	0,35
<b>Totales</b>	<b>340</b>	<b>1,00</b>		<b>2,94</b>		<b>2,76</b>		<b>3,32</b>

Sr. Donuts se ubica en una posición intermedia dentro del entorno competitivo. Aunque no lidera en puntuación total, presenta fortalezas relevantes que pueden ser apalancadas estratégicamente. Su desempeño sobresaliente en tiempo de entrega y calidad-precio indica una operación eficiente y una propuesta de valor atractiva para el consumidor. Además, su capacidad de innovación es superior a la de competidores como Dunkin y Éxito, lo que representa una ventaja en mercados que valoran la diferenciación y la creatividad.

Sin embargo, Sr. Donuts enfrenta desafíos importantes en marketing digital, reconocimiento de marca y cobertura, lo que limita su visibilidad y alcance frente a competidores más consolidados. Dunkin, por ejemplo, domina en posicionamiento de marca y presencia digital, lo que le permite captar audiencias más amplias y fidelizar clientes con mayor eficacia. Éxito, por su parte, se destaca por su infraestructura operativa y cobertura nacional, mientras que Play Donuts comparte con Sr. Donuts algunas limitaciones en distribución, pero compensa con agilidad operativa.

Estas condiciones revelan que Sr. Donuts se encuentra en una etapa de consolidación, con oportunidades claras para fortalecer su posicionamiento. La mejora en estrategias de marketing digital, el desarrollo de alianzas comerciales para ampliar su cobertura, y la inversión

en branding pueden potenciar su competitividad. Asimismo, su capacidad de innovación puede ser un diferenciador clave si se comunica adecuadamente al mercado.

En cuanto a las amenazas, el dominio de marca de Dunkin representa un riesgo de absorción de cuota de mercado, especialmente en segmentos urbanos. La limitada gestión financiera también puede restringir la capacidad de Sr. Donuts para escalar operaciones o invertir en tecnología. Además, el estancamiento en innovación de competidores tradicionales como Éxito podría generar una falsa sensación de ventaja si no se mantiene una evolución constante.

### **9.2.1 Dunkin**

Dunkin es una marca internacionalmente reconocida, con una sólida trayectoria en el mercado de productos de panadería y bebidas. Su principal fortaleza radica en el reconocimiento de marca, lo que le permite mantener una base de clientes fiel y atraer nuevos consumidores con facilidad. Además, su inversión constante en marketing digital y campañas publicitarias le otorgan una presencia dominante en redes sociales y plataformas digitales.

En Colombia, aunque su cobertura no es tan extensa como la de Éxito, Dunkin se posiciona en zonas estratégicas con alto flujo de consumidores. Su debilidad relativa está en la innovación de productos, ya que mantiene un portafolio tradicional con pocas variaciones, lo que puede limitar su atractivo frente a públicos que buscan experiencias nuevas o sabores diferenciados.

### **9.2.2 Éxito**

Aunque no es una empresa especializada en donuts, Éxito representa una competencia indirecta poderosa por su capacidad operativa, cobertura nacional y diversificación de productos. Su fortaleza está en la logística y distribución, lo que le permite ofrecer productos de panadería a precios competitivos y con alta disponibilidad.

Éxito también se beneficia de su gestión financiera robusta, lo que le permite negociar con proveedores y mantener precios accesibles. Sin embargo, su debilidad está en la falta de especialización: al no enfocarse exclusivamente en productos como donuts, su propuesta de valor en este nicho es menos diferenciada, lo que abre oportunidades para marcas como Sr. Donuts que sí apuestan por la especialización y la experiencia.

### 9.2.3 *Play Donuts*

Play Donuts es una marca emergente que ha ganado terreno gracias a su enfoque juvenil y creativo. Su fortaleza está en la innovación de sabores y presentaciones, lo que le permite conectar con públicos jóvenes y generar contenido atractivo en redes sociales. Además, su agilidad operativa le permite adaptarse rápidamente a tendencias y ajustar su oferta según la demanda.

Sin embargo, Play Donuts enfrenta limitaciones en servicio al cliente y cobertura, ya que su operación aún es reducida y no cuenta con una infraestructura sólida para escalar. Esto la convierte en una competencia directa en términos de propuesta creativa, pero con menos capacidad de expansión frente a marcas más consolidadas.

### 9.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter: Integración Estratégica con la MPC

Para complementar el diagnóstico competitivo realizado mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), Anexo 2, se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de evaluar la intensidad de las presiones competitivas que enfrenta Sr. Donuts en el mercado colombiano de repostería rápida. Esta integración metodológica permite vincular los factores internos evaluados en la MPC con las dinámicas estructurales del sector, fortaleciendo la validez del análisis estratégico (David & David, 2023; Grant, 2016).

**Tabla 5.**  
*Cinco Fuerzas de Porter*

Fuerza de Porter	Factores relacionados (MPC)	Impacto en la empresa	Intensidad (Alta/Media/Baja)
Poder de negociación de los clientes	Calidad-precio, servicio al cliente, tiempo de entrega	Alta presión por precios competitivos y exigencia en servicio. Dunkin marca tendencia → obliga a mejorar calidad.	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Capacidad operativa, gestión financiera	Éxito logra negociar mejor; Dunkin depende más de proveedores internacionales.	Media
Amenaza de nuevos entrantes	Innovación, marketing digital	Play Donuts muestra que con buena estrategia digital se puede competir → entrada no muy difícil.	Media
Amenaza de productos sustitutos	Reconocimiento de marca, cobertura y distribución	Panaderías locales y cafés alternativos afectan a todos. Dunkin resiste por su marca, otros más vulnerables.	Alta
Rivalidad entre competidores existentes	Todos los factores de la MPC	Rivalidad directa muy fuerte, especialmente contra Dunkin que lidera. Se compete en calidad, innovación y marca.	Muy alta

### **9.3.1 Poder de negociación de los clientes – Intensidad alta**

La MPC evidenció que Sr. Donuts presenta un desempeño intermedio en atributos como calidad-precio, servicio al cliente y tiempo de entrega, mientras que competidores como Dunkin y Éxito superan en reconocimiento de marca y cobertura. Esta situación otorga a los consumidores un alto poder de elección, lo que incrementa su capacidad de negociación. Según Porter (2008), cuando los clientes tienen múltiples alternativas y bajo costo de cambio, ejercen presión sobre precios y calidad.

“Los compradores poderosos pueden forzar precios más bajos, exigir mejor calidad o más servicios, y jugar a los competidores entre sí” (Porter, The five competitive forces that shape strategy, 2008).

### **9.3.2 Poder de negociación de los proveedores – Intensidad media**

La capacidad operativa y la gestión financiera de Sr. Donuts, evaluadas en la MPC, muestran vulnerabilidades frente a competidores con mayor escala o respaldo corporativo. Sin embargo, la existencia de múltiples proveedores de insumos básicos en Colombia reduce la concentración del poder en esta fuerza. Hill, Jones y Schilling (2014) señalan que el poder de los proveedores se modera cuando hay disponibilidad de sustitutos y bajo grado de diferenciación en los insumos.

### **9.3.3 Amenaza de nuevos entrantes – Intensidad media**

La MPC reveló que Sr. Donuts posee fortalezas en innovación y marketing digital frente a Éxito, pero aún está por debajo de Dunkin en posicionamiento. Aunque existen barreras como la diferenciación de marca y economías de escala, el acceso a canales digitales y la baja regulación del sector permiten la entrada de nuevos competidores. David y David (2023) destacan que la amenaza de nuevos entrantes depende de la capacidad de las empresas existentes para sostener ventajas competitivas.

### **9.3.4 Amenaza de productos sustitutos – Intensidad alta**

Aunque la MPC no evalúa directamente sustitutos, los bajos niveles de cobertura y reconocimiento de marca de Sr. Donuts lo hacen vulnerable frente a alternativas como

panaderías artesanales, snacks saludables o cafeterías locales. Porter (2008) advierte que los sustitutos imponen límites al potencial de rentabilidad de una industria, especialmente cuando ofrecen beneficios similares a menor costo o con mayor conveniencia.

### 9.3.5 Rivalidad entre competidores existentes – Intensidad muy alta

La MPC mostró una competencia intensa entre actores como Dunkin (líder en marca y cobertura), Éxito (fortaleza operativa) y Play Donuts (diferenciación creativa). Sr. Donuts se encuentra en una posición intermedia, lo que exige estrategias de diferenciación y fidelización para evitar pérdida de participación. La rivalidad se intensifica en mercados con bajo crecimiento, alta concentración y productos poco diferenciados (Hill et al., 2014).

Para concluir el análisis competitivo, se presenta a continuación un cuadro comparativo que sintetiza las principales fortalezas y debilidades de Sr. Donuts frente a sus competidores directos e indirectos: Dunkin', Éxito y Play Donuts. Esta herramienta permite contrastar atributos clave como calidad del producto, innovación, precio, canales de venta, servicio al cliente y reconocimiento de marca, facilitando la identificación de ventajas competitivas y áreas de mejora. La inclusión de estos actores responde a su relevancia estratégica en el mercado local: Dunkin' como marca internacional consolidada, Éxito como competidor indirecto con alta capacidad operativa, y Play Donuts como emprendimiento emergente con enfoque creativo. Desde una perspectiva de formulación estratégica, este análisis refuerza la necesidad de Sr. Donuts de consolidar sus atributos diferenciales —como la cercanía con el cliente, la innovación en sabores y la accesibilidad de precios— mientras se trabaja en superar limitaciones como la expansión digital y el reconocimiento nacional. Esta síntesis complementa los hallazgos de la Matriz de Perfil Competitivo y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, ofreciendo una base sólida para el diseño de estrategias orientadas al crecimiento sostenible y al fortalecimiento del posicionamiento en el mercado colombiano de repostería rápida.

**Tabla 6.**

#### *Fortalezas y debilidades de Sr Donuts frente a competidores*

Aspecto	Sr. Donuts	Dunkin'	Krispy Kreme	Panaderías locales
<b>Calidad del producto</b>	Frescura garantizada, sabores artesanales.	Estandarización global, calidad constante.	Reconocimiento por productos icónicos (glaseada original).	Calidad variable según el establecimiento.
<b>Variedad e innovación</b>	Innovación en sabores trimestrales y ediciones limitadas.	Amplia variedad de bebidas y desayunos.	Alta especialización en donuts, innovación moderada.	Variedad limitada, poca innovación en sabores.

<b>Aspecto</b>	<b>Sr. Donuts</b>	<b>Dunkin'</b>	<b>Krispy Kreme</b>	<b>Panaderías locales</b>
<b>Precio</b>	Competitivo, accesible para mercado local.	Medio-alto, asociado a marca internacional.	Medio-alto, percibido como premium.	Generalmente bajo, atractivo para consumo diario.
<b>Canales de venta</b>	Punto físico, WhatsApp, alianzas con cafeterías (en desarrollo).	Amplia red de tiendas físicas.	Tiendas en centros comerciales y domicilios en apps.	Venta directa en barrio, limitada presencia digital.
<b>Servicio al cliente</b>	Cercano y personalizado.	Atención estandarizada, eficiente.	Experiencia de compra atractiva en tiendas concepto.	Atención variable, depende del local.
<b>Reconocimiento de marca</b>	Fuerte posicionamiento en Villavicencio, marca local cercana.	Reconocimiento internacional y confianza de marca.	Imagen global aspiracional.	Reconocimiento barrial, limitado alcance.
<b>Fortalezas clave</b>	Cercanía al cliente, innovación en sabores, precios accesibles.	Respaldo internacional, variedad en portafolio.	Prestigio global, experiencia de marca aspiracional.	Precios bajos, accesibilidad por ubicación.
<b>Debilidades clave</b>	Limitada expansión en canales digitales, menor reconocimiento nacional.	Precios más altos, menor personalización.	Portafolio reducido, precios elevados.	Falta de innovación y baja consistencia en calidad.

## 10. Plan de marketing

El presente capítulo consolida la propuesta estratégica de marketing y gestión comercial para Sr. Donuts, una microempresa de Villavicencio que ha logrado posicionarse en el mercado local mediante una narrativa emocional, una oferta artesanal diferenciada y una relación cercana con sus clientes. A partir del diagnóstico realizado en los capítulos anteriores —que incluyó el análisis DOFA, las matrices EFI, EFE y MPC, anexo 2, así como los hallazgos de la encuesta digital, Anexo 6, y el focus group— se construye aquí un conjunto de estrategias integradas que responden a los retos operativos, las oportunidades del entorno y la visión de crecimiento sostenible de la marca.

Más que una enumeración de tácticas, este capítulo articula una visión estratégica que reconoce la importancia de conectar con el consumidor desde la experiencia, el territorio y la autenticidad. Se abordan aspectos clave como el marketing mix, la fidelización, la política postventa, el storytelling digital, la responsabilidad social empresarial, la logística y los canales de distribución, así como la identificación de socios clave que sostienen y proyectan la marca. Cada apartado se fundamenta en literatura académica actualizada, adaptada al contexto de las pymes colombianas, y se vincula con acciones concretas que Sr. Donuts ya ha comenzado a implementar o proyecta desarrollar.

La estructura del capítulo permite transitar desde el diseño de producto hasta la gestión relacional, integrando indicadores operativos, principios emocionales y criterios de sostenibilidad. Se reconoce que el crecimiento de la empresa no depende únicamente de la calidad del producto, sino de la capacidad de construir vínculos, narrativas y sistemas que fortalezcan la experiencia del cliente en cada punto de contacto. En este sentido, las estrategias aquí presentadas no solo buscan aumentar las ventas, sino consolidar una marca que sea recordada, recomendada y emocionalmente significativa para su comunidad.

Este capítulo representa, por tanto, la traducción operativa de la visión estratégica de Sr. Donuts: crecer con sentido, comunicar con autenticidad y construir vínculos duraderos desde lo local, lo artesanal y lo emocional.

### 10.1. Mercado meta

A lo largo de este plan, *Sr. Donuts* ha construido una propuesta que combina sabor, cercanía y autenticidad. Pero para que esa propuesta conecte realmente con las personas, es fundamental entender quiénes son, cómo viven y qué buscan los consumidores que conforman

su mercado meta. Este perfil se ha delineado a partir de dos ejercicios complementarios: una encuesta digital aplicada a 330 personas en Villavicencio y un análisis de segmentación que permite identificar patrones sociodemográficos, conductuales y económicos con mayor precisión.

Los resultados muestran que el público objetivo se concentra principalmente entre los 15 y los 40 años, un rango que incluye adolescentes, jóvenes universitarios y adultos contemporáneos. Aunque la diferencia no es marcada, las mujeres tienen una ligera mayoría en las preferencias, y la mayoría de los encuestados se identifica como soltero, lo que sugiere hábitos de consumo más espontáneos, flexibles y orientados al disfrute personal o compartido.

En cuanto a la ocupación, predominan los estudiantes y empleados, tanto del sector público como privado. Este dato es clave, ya que permite entender los ritmos de vida, los momentos de consumo y las expectativas frente al producto. Además, el nivel de ingresos se ubica entre 2 y más de 3 millones de pesos mensuales, lo que posiciona a *Sr. Donuts* como una opción accesible, pero con valor agregado, capaz de competir en calidad y experiencia sin perder cercanía.

El análisis también revela que estos consumidores tienen una alta interacción en redes sociales, especialmente en Instagram y TikTok, y muestran apertura hacia nuevas propuestas gastronómicas. Prefieren realizar sus compras en tiendas físicas, pero también valoran la posibilidad de acceder al producto a través de plataformas de delivery y canales digitales. La frecuencia de consumo se sitúa entre dos y tres veces por semana, y el producto se adquiere tanto para consumo personal como para compartir o regalar.

Este perfil se alinea con lo que Solomon (2020) denomina “consumidores experienciales”: personas que no solo compran productos, sino también significados, emociones y valores compartidos. Son consumidores que valoran lo artesanal, lo local y lo auténtico, y que buscan marcas con propósito, que cuiden los detalles y ofrezcan algo más que un sabor: una historia, una conexión, una experiencia.

La caracterización del mercado meta se fundamenta en un enfoque mixto de investigación, que combina técnicas cuantitativas (encuesta digital) y análisis estratégico (segmentación), siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2019). Esta metodología permite comprender tanto los patrones de comportamiento como las motivaciones profundas del consumidor, y garantiza que cada decisión comercial esté alineada con la realidad del entorno y las oportunidades del mercado.

Más que un segmento, este mercado representa una comunidad con la que *Sr. Donuts* busca construir relaciones duraderas, genuinas y emocionalmente significativas.

## 10.2. Relación con el cliente

La relación con el cliente en Sr. Donuts se ha construido desde la cercanía, la espontaneidad y el trato cálido. Como emprendimiento local, la marca ha priorizado una atención informal pero empática, tanto en tienda física como en canales digitales. Esta conexión directa ha permitido que los consumidores no solo compren un producto, sino que se sientan parte de una experiencia compartida.

Actualmente, los canales de comunicación más activos son Instagram y WhatsApp, donde se gestionan pedidos, se resuelven dudas y se mantiene una interacción constante. Sin embargo, esta dependencia exclusiva de redes sociales representa una debilidad frente a escenarios de crecimiento o mayor demanda. En este sentido, se propone la estrategia *D1O3: Diversificar los canales digitales integrando a Sr. Donuts en plataformas de delivery (Rappi, Didi Food) y un e-commerce propio para reducir la dependencia de redes sociales.*

Por otro lado, la informalidad en la atención y la ausencia de protocolos definidos limitan la capacidad de respuesta y la consistencia en el servicio. Para abordar esta debilidad, se plantea la estrategia *D3O1: Formalizar procesos de inventario y contabilidad mediante software básico de gestión, facilitando control en escenarios de mayor consumo.* Aunque esta estrategia se enfoca en procesos internos, su implementación impacta directamente en la experiencia del cliente, al garantizar disponibilidad de producto, tiempos de entrega adecuados y atención más eficiente.

En cuanto a la fidelización, Sr. Donuts aún no cuenta con un sistema que permita reconocer, premiar o retener a sus clientes frecuentes. Para fortalecer este vínculo, se proponen tres estrategias complementarias:

- D4O1: Crear un club de fidelización digital con recompensas por compras frecuentes, incentivando que el mayor consumo se traduzca en lealtad a la marca.
- D4O3: Incorporar programas de puntos y recompensas dentro de la plataforma de e-commerce, vinculando a los clientes digitales al sistema de fidelización.
- D4O4: Crear un programa de fidelización interempresarial, donde los clientes acumulen beneficios al comprar tanto en Sr. Donuts como en marcas aliadas.

Estas estrategias permitirían consolidar una comunidad de clientes fieles, motivados no solo por el producto, sino por los beneficios emocionales y funcionales que ofrece la marca. Además, abrirían la puerta a alianzas estratégicas que refuercen el posicionamiento de Sr. Donuts como una marca cercana, colaborativa y comprometida con su entorno. Desde una perspectiva académica, la experiencia del cliente se entiende como el conjunto de percepciones

que surgen de la interacción racional, emocional y psicológica entre el cliente y la organización. Esta experiencia no se limita al momento de compra, sino que abarca todo el recorrido del cliente: desde el descubrimiento de la marca hasta la fidelización y la recomendación. Según Shaw (citado en Schwarz Díaz, 2018), *“la experiencia del cliente es la suma de todas las interacciones entre un cliente y la organización, medida respecto de sus expectativas”*.

Por otro lado, la gestión de relaciones con el cliente (CRM) se ha consolidado como una estrategia clave para generar valor, retener clientes y mejorar resultados. Garrido-Moreno (2018) destaca que *“la búsqueda de una mejor relación con el cliente determinará el éxito de una estrategia empresarial”*, especialmente en contextos de alta competencia. La implementación de sistemas básicos de gestión, programas de fidelización y canales digitales integrados no solo mejora la eficiencia operativa, sino que fortalece el vínculo emocional con el cliente, generando lealtad y recomendación.

En conjunto, estas acciones buscan transformar una relación informal en una experiencia estructurada, coherente y emocionalmente significativa, sin perder la esencia cálida que caracteriza a la marca.

### **10.3. Investigación del Producto**

El producto de Sr. Donuts constituye el eje central de su propuesta de valor. Más que una dona, representa una experiencia sensorial y emocional que combina sabor, estética, frescura y cercanía. La investigación del producto permite comprender sus atributos diferenciadores, su percepción en el mercado y las oportunidades estratégicas para su evolución.

#### **10.3.1 Variedad, frescura y elaboración artesanal**

La oferta actual incluye una gama diversa de donas, entre las que se destacan: Chocolate, Morita, Golochip, M&M, I LOVE YOU, Choco Maní, Oreo, Clásica y Homero. A esta variedad se suman sabores como fresa, mora, frutos amarillos, arequipe, chantilli y chocolate, este último con un costo adicional. La producción se realiza diariamente, con ingredientes frescos y procesos artesanales que garantizan una textura suave, una dulzura equilibrada y una experiencia auténtica.

Esta percepción fue confirmada tanto en el focus group como en la encuesta digital. Los participantes destacaron el sabor como principal motivador de compra, describiéndolo como “rico, natural y no excesivamente dulce”. En la encuesta, el 78 % de los encuestados señaló el

sabor como el atributo más valorado del producto, seguido por la presentación visual y la variedad de opciones. Estos resultados evidencian que el producto no solo cumple una función alimentaria, sino que genera una experiencia emocional asociada al disfrute, la indulgencia y el compartir.

### ***10.3.2 El empaque como extensión del producto***

El empaque forma parte integral de la experiencia. La caja, el papel interno y el diseño gráfico generan una percepción de cuidado, detalle y valor simbólico. Algunos clientes lo asocian con momentos especiales, mientras que otros sugieren ajustes en su funcionalidad, como mayor practicidad para el transporte y mejor visibilidad de la marca en el interior. Estas observaciones abren oportunidades para rediseñar el empaque sin perder su carácter emocional.

### ***10.3.3 Complementos y experiencia en punto físico***

En el punto de venta, el producto se complementa con bebidas como café, jugos, gaseosas y agua, lo que permite ampliar la experiencia de consumo. Aunque no se han incorporado nuevos productos recientemente, el sabor de frutos amarillos fue la última innovación, lo que evidencia una apertura a la evolución del portafolio. Según la encuesta, el 63 % de los encuestados consume donas entre dos y tres veces por semana, y el 42 % lo hace principalmente para compartir o regalar, lo que refuerza el valor simbólico del producto como gesto afectivo.

### ***10.3.4 Percepción emocional y diferenciación***

El producto genera emociones como dulzura, interés, felicidad y merecimiento. Su presentación visual lo convierte en una opción frecuente para regalar o compartir, reforzando su valor simbólico. Además, se percibe como fresco, artesanal y estéticamente atractivo, lo que lo diferencia de competidores más industrializados o genéricos. Esta percepción se alinea con lo que Schiffman y Kanuk (2005) definen como organización perceptual, donde el consumidor construye una imagen coherente del producto a partir de estímulos sensoriales y emocionales.

### ***10.3.5 Estrategias DOFA aplicables***

Desde la matriz DOFA se identifican estrategias que permiten fortalecer el desarrollo del producto:

- F2O2: Crear un portafolio de donuts experienciales (sabores exóticos, rellenos interactivos o combinaciones innovadoras) que permitan a los clientes vivir la gastronomía como un acto de descubrimiento.
- F2O4: Crear un portafolio de donuts personalizadas con sabores inspirados en aliados locales (Donut Café Orinoquía, Donut Helado Llanero) para ampliar la oferta y atraer nuevos segmentos.
- F2O5: Incorporar ingredientes autóctonos (piña, cacao, guayaba) en una línea de Donuts Llaneras que resalten el consumo local.

Estas estrategias responden a tendencias actuales de consumo, donde el cliente busca experiencias únicas, cercanas y culturalmente significativas. Como señala Schwarz Díaz (2018), *“la experiencia del cliente se construye desde el producto, pero se consolida en la emoción que este genera”*. Además, estudios como el de Mellado Siller et al. (2013) demuestran que los consumidores no eligen únicamente por atributos funcionales, sino por la percepción emocional y simbólica que el producto representa.

#### **10.4. Servicio**

El servicio en Sr. Donuts constituye un componente esencial de su propuesta de valor. No se limita a la entrega del producto, sino que abarca la atención, la comunicación, la gestión de pedidos y la experiencia emocional que se genera en cada interacción. En este sentido, el servicio actúa como un puente entre la marca y el cliente, reforzando la cercanía, la autenticidad y la fidelización.

##### ***10.4.1 Atención en punto físico y móvil***

En el local, la atención es gestionada por una o dos personas que asumen múltiples funciones: decoran y rellenan las donas según el pedido, atienden al cliente, cobran y mantienen el espacio. Esta dinámica se replica en el punto móvil, donde una persona se encarga de todo el proceso. Aunque no existen protocolos formales de atención diferenciada para públicos específicos, el ambiente es cálido, cercano y emocionalmente positivo. Según los comentarios

del focus group y la encuesta digital, los clientes valoran el trato amable y la actitud receptiva, describiendo el servicio como “ameno” y “con buena energía”.

Este tipo de atención personalizada, aunque informal, responde a lo que Lusthaus (2001) define como servicio competitivo, donde la cercanía y la empatía se convierten en factores clave para la sostenibilidad del emprendimiento.

#### ***10.4.2 Atención digital y gestión de pedidos***

En el entorno digital, la atención es gestionada directamente por la gerente y cofundadora, lo que garantiza una respuesta rápida y personalizada. Aunque se utilizan algunos mensajes automatizados, se evita que la comunicación se perciba como robótica. No se han reportado quejas significativas, pero sí sugerencias sobre nuevos productos, lo que evidencia una relación abierta y receptiva con el cliente.

Los pedidos digitales se organizan mediante una hoja de Excel, lo que permite mantener trazabilidad y control. Las entregas se realizan a través de plataformas como Rappi o mediante una empresa tercerizada, coordinada directamente por la gerente. Aunque se han presentado errores puntuales, estos se han resuelto de forma directa con el cliente, sin generar afectaciones graves. Este sistema, aunque funcional, evidencia oportunidades de mejora en términos de formalización, automatización y escalabilidad.

Según Guzmán Moreno (2020), la calidad del servicio en pymes está directamente relacionada con la capacidad de respuesta, la claridad en la comunicación y la gestión eficiente de los procesos.

#### ***10.4.3 Fidelización y seguimiento***

Actualmente no existe un sistema activo de fidelización, aunque en el pasado se implementó uno de forma básica. La intención de crear un programa de puntos está presente, lo que permitiría reconocer y premiar a los clientes frecuentes. Esta acción es clave para fortalecer la recurrencia y construir una comunidad vinculada emocionalmente con la marca.

La fidelización, como lo plantea Guzmán Moreno (2020), no solo depende del producto, sino de la capacidad de la empresa para generar experiencias memorables y relaciones sostenibles con sus clientes.

#### **10.4.4 Experiencia emocional y percepción**

El servicio genera emociones como confianza, dulzura y gratitud. El ambiente del local complementa la experiencia del producto: es un espacio al que “da gusto ir”, donde el cliente se siente bien recibido y valorado. Esta dimensión emocional fue confirmada en la encuesta digital, donde el 85 % de los encuestados calificó la atención como “buena” o “muy buena”. Además, el 42 % indicó que compra donas para compartir o regalar, lo que refuerza el rol del servicio como facilitador de momentos significativos.

#### **10.4.5 Oportunidades de mejora y estrategias DOFA**

Desde la matriz DOFA, se identifican estrategias que permiten fortalecer el servicio en coherencia con la identidad de marca:

D3O1: Formalizar procesos de inventario y contabilidad mediante software básico de gestión, facilitando control en escenarios de mayor consumo.

D3O2: Estructurar paquetes experienciales con contratos y facturación formal para garantizar confianza a clientes y aliados.

D1O2: Ampliar la oferta de experiencias presenciales (talleres de decoración de donuts, degustaciones) para atraer consumidores más allá de las redes sociales.

D4O2: Vincular el programa de fidelización a experiencias exclusivas (Club Donut Lovers) donde clientes frecuentes acceden a degustaciones privadas.

Estas estrategias permiten consolidar un servicio más estructurado, sin perder la esencia cercana que caracteriza a Sr. Donuts. Además, responden a la necesidad de profesionalizar la atención, ampliar los canales de contacto y generar experiencias memorables que fortalezcan el vínculo con el cliente.

Como señala Zeithaml et al. (2018), “la calidad del servicio no se mide solo por la eficiencia, sino por la capacidad de generar vínculos duraderos con el cliente”. En este caso, el servicio actúa como catalizador de esa emoción, transformando cada interacción en una oportunidad para fidelizar, diferenciar y crecer.

### **10.5. Estrategias y planes de acción**

El análisis estratégico realizado a través de las matrices DOFA, EFI, EFE y MPC permitió identificar con claridad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que configuran el

entorno competitivo de Sr. Donuts. Este diagnóstico no solo evidenció el posicionamiento diferenciado de la marca en Villavicencio, sino también las limitaciones operativas que deben ser abordadas con creatividad y enfoque. A partir de este marco, se definieron estrategias orientadas a dos objetivos prioritarios: incrementar las ventas y fortalecer la fidelización de clientes, reconociendo que ambos factores están directamente vinculados con la sostenibilidad del negocio.

Las estrategias FO se centran en capitalizar la identidad de marca, la gestión activa en redes sociales y la experiencia emprendedora para conectar emocionalmente con el consumidor. Por ejemplo, la estrategia F1O1 propone lanzar la campaña “Sr. Donuts, el sabor local que enamora”, destacando el vínculo territorial y emocional de la marca mediante piezas audiovisuales y testimonios de clientes. De forma complementaria, F1O5 plantea posicionar a Sr. Donuts como símbolo regional a través de la narrativa “Hecho en Villavo”, reforzando el orgullo local y la autenticidad del producto. Estas acciones se articulan con F3O1, que propone la campaña digital #PostreDelMes para fomentar la interacción y la recurrencia de compra, y con F6O3, que sugiere implementar un sistema de fidelización digital en plataformas de delivery, premiando la recompra y el consumo recurrente.

Las estrategias DO, por su parte, abordan las debilidades internas mediante el aprovechamiento de oportunidades del entorno. La estrategia D4O1 propone la creación de un club de fidelización digital con recompensas por compras frecuentes, mientras que D4O2 vincula este programa a experiencias exclusivas como degustaciones privadas, fortaleciendo el vínculo emocional con los clientes más comprometidos. En el plano operativo, D3O1 plantea formalizar los procesos contables mediante herramientas básicas como Excel, lo que permitirá mejorar el control financiero y proyectar una imagen más sólida ante aliados y clientes. Asimismo, D1O3 propone diversificar los canales digitales mediante la integración en plataformas de delivery y la creación de un e-commerce propio, reduciendo la dependencia exclusiva de redes sociales.

Las estrategias FA y DA complementan este enfoque, respondiendo a amenazas externas con acciones que refuercen la diferenciación y la resiliencia. Por ejemplo, F3A1 propone la campaña #DonutsConConfianza, que visibiliza los procesos internos y el cumplimiento sanitario como elementos de valor frente a la competencia informal. En paralelo, D4A1 plantea un programa de fidelización digital que asegure recurrencia y minimice la fuga de clientes hacia opciones más económicas, mientras que D3A1 sugiere formalizar los procesos administrativos para generar confianza y acceder a apoyos institucionales en el futuro.

La planificación estratégica en pymes, como señalan Moreno Gallego et al. (2025) requiere una lectura sensible del entorno, una gestión flexible de los recursos y una capacidad

de adaptación constante. En este sentido, Sr. Donuts proyecta sus acciones en torno a fechas clave del calendario comercial —como Amor y Amistad, Halloween, Navidad, San Valentín y celebraciones familiares—, utilizando herramientas accesibles como Excel para el seguimiento de indicadores de ventas, fidelización e interacción digital. Aunque el equipo operativo es reducido y los recursos financieros limitados, la marca cuenta con una identidad sólida, una comunidad comprometida y una visión clara de crecimiento, lo que permite ejecutar estrategias de alto impacto con eficiencia y autenticidad.

Como plantea Vélez Vargas y Neira Ramírez (2023), la formulación estratégica en pymes no debe limitarse a la planificación formal, sino que debe traducirse en acciones concretas que conecten con el cliente, fortalezcan la propuesta de valor y generen resultados medibles. En coherencia con esta visión, el plan de acción de Sr. Donuts se construye desde el territorio, la emoción y la experiencia, proyectando una marca que no solo vende postres, sino que construye vínculos memorables.

## **10.6. Marketing Mix**

El marketing mix constituye una herramienta fundamental en la gestión estratégica de cualquier empresa, especialmente en el contexto de las micro y pequeñas empresas, donde la correcta articulación de las variables comerciales puede marcar la diferencia entre la permanencia y el estancamiento. Tradicionalmente definido como el conjunto de decisiones que giran en torno a las “4 P’s” —producto, precio, plaza y promoción—, el marketing mix permite diseñar una propuesta de valor coherente, diferenciada y orientada a satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

Desde una perspectiva académica, el marketing mix no debe entenderse como un conjunto aislado de tácticas, sino como un sistema interdependiente que refleja la estrategia general de la empresa. Como señala Cabezas García( 2023), “la consolidación del análisis comercial mediante el marketing mix se ha convertido en un factor clave para la mejora continua de los procesos, productos y servicios, especialmente en entornos de alta competencia”. En el caso de las pymes, su implementación requiere sensibilidad territorial, conocimiento del cliente y capacidad de adaptación, tal como lo plantea Yépez-Galarza et al. (2021), quienes destacan que “el marketing mix actúa como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES, permitiendo ajustar las variables comerciales a las realidades del mercado local”.

Para Sr. Donuts, el marketing mix representa una oportunidad para formalizar y fortalecer su propuesta comercial, alineando sus atributos de producto, sus precios, sus canales de

distribución y sus acciones de comunicación con las expectativas del consumidor. En términos generales, su implementación puede abordarse desde tres niveles:

**Diagnóstico y coherencia estratégica:** A partir de las matrices DOFA, EFI, EFE y MPC, se identifican las fortalezas de la marca (producto artesanal, atención cálida, identidad local) y las oportunidades del entorno (crecimiento del consumo emocional, digitalización, fechas clave comerciales). Estas variables deben reflejarse en cada decisión del mix.

**Adaptación operativa:** Dado que la empresa cuenta con recursos limitados y un equipo reducido, la implementación del marketing mix debe ser progresiva, priorizando acciones de alto impacto y bajo costo, como campañas digitales, alianzas locales y ajustes en el empaque y presentación del producto.

**Seguimiento y mejora continua:** El uso de herramientas básicas como Excel para el control de ventas, fidelización y respuesta digital permite medir el impacto de las decisiones del mix y ajustar las acciones según el comportamiento del cliente.

En este sentido, el marketing mix no solo permite estructurar la oferta comercial, sino también proyectar una marca coherente, emocionalmente conectada y competitiva. Como concluye García Yalle et al. (2022), “la aplicación estratégica del marketing mix contribuye significativamente a reinventar la empresa, convirtiendo los objetivos en resultados medibles”.

A continuación, se desarrollará cada una de las variables del marketing mix en el contexto específico de Sr. Donuts, integrando hallazgos de la investigación de mercado, percepciones del cliente y estrategias cruzadas del análisis estratégico.

### **10.6.1 Producto**

En Sr. Donuts, el producto constituye mucho más que una dona: es el eje emocional de la marca, el detonante de la experiencia y el principal diferenciador frente a la competencia. Desde su elaboración artesanal hasta su presentación estética, cada elemento ha sido cuidadosamente diseñado para generar placer, cercanía y recordación. La investigación realizada mediante focus group y encuesta digital permitió identificar atributos clave que configuran la percepción del producto y orientan su desarrollo estratégico.

Los participantes del focus group destacaron el sabor como principal motivador de compra, describiéndolo como “rico, natural y no excesivamente dulce”. Esta percepción fue confirmada por el 78 % de los encuestados, quienes señalaron el sabor como el atributo más valorado del producto, seguido por la presentación visual y la variedad. La frescura, la textura

suave y el equilibrio en la dulzura fueron elementos recurrentes en las respuestas, lo que refuerza el valor sensorial del producto como experiencia placentera y emocionalmente significativa.

La variedad actual incluye donas como Chocolate, Morita, Golochip, M&M, I LOVE YOU, Choco Maní, Oreo, Clásica y Homero, además de sabores como fresa, mora, frutos amarillos, arequipe, chantilli y chocolate. Esta diversidad permite atender distintos gustos y momentos de consumo, desde el detalle romántico hasta el antojo cotidiano. El producto se percibe como “bonito a la vista”, lo que lo convierte en una opción frecuente para regalar o compartir, reforzando su dimensión simbólica. De hecho, el 42 % de los encuestados indicó que compra donas para compartir o regalar, lo que evidencia que el producto no solo se consume, sino que se ofrece como gesto afectivo.

El empaque también forma parte integral del producto. La caja, el papel interno y el diseño gráfico generan una percepción de cuidado, detalle y valor emocional. Algunos clientes lo asocian con momentos especiales, mientras que otros sugieren ajustes en su funcionalidad, como mayor practicidad para el transporte y mejor visibilidad de la marca en el interior. Estas observaciones abren oportunidades para rediseñar el empaque sin perder su carácter simbólico, integrando elementos que refuercen la identidad visual y la experiencia de apertura.

Desde una perspectiva académica, el producto en el marketing mix no se limita a su composición física, sino que incluye su diseño, su presentación, su marca y su capacidad de generar valor percibido. Como señalan Kotler y Keller (2016), “el producto es todo aquello que se ofrece al mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o deseo”. En el caso de Sr. Donuts, el producto satisface tanto el deseo sensorial como la necesidad emocional de conexión, indulgencia y expresión.

Además, estudios como el de García Yalle et al. (2022) demuestran que en contextos de consumo emocional, como el de postres artesanales, el producto debe ser diseñado como experiencia, integrando atributos funcionales, estéticos y simbólicos. Esta visión se alinea con la estrategia de Sr. Donuts, que busca consolidar una oferta coherente con su identidad local, su narrativa afectiva y su compromiso con la calidad.

En términos estratégicos, el producto puede seguir evolucionando mediante la incorporación de sabores autóctonos (piña, cacao, guayaba), el desarrollo de líneas temáticas para fechas clave (San Valentín, Día del Niño, Navidad), y la creación de experiencias personalizadas como el pastel de dona o las cajas decoradas para regalo. Estas acciones permitirán fortalecer la diferenciación, aumentar la frecuencia de compra y consolidar el vínculo emocional con el cliente.

### **10.6.2 Precio**

La variable precio en el marketing mix representa mucho más que una cifra: es una expresión del valor percibido, una herramienta de posicionamiento y un factor decisivo en la experiencia de compra. En el caso de Sr. Donuts, el precio cumple una doble función: por un lado, debe reflejar la calidad artesanal, la frescura y el cuidado en la elaboración del producto; por otro, debe mantenerse accesible para un público sensible al gasto, sin perder competitividad frente a opciones más industrializadas o informales.

Según Kotler y Keller (2016), “el precio es el único elemento del marketing mix que genera ingresos; todos los demás representan costos”. Por ello, su definición estratégica debe considerar tanto los costos internos como la percepción externa. En el focus group, los participantes señalaron que el precio de las donas es “justo para lo que ofrecen”, destacando la relación entre sabor, presentación y experiencia. Esta percepción fue confirmada en la encuesta digital, donde el 74 % de los encuestados consideró que el precio está “bien” o “muy bien” en relación con el producto recibido.

Actualmente, Sr. Donuts maneja una estructura de precios diferenciada según tipo de dona (rellena, especial, sin relleno) y cantidad (cajas de 6, 8 o 10 unidades), lo que permite adaptarse a distintos momentos de consumo. Esta estrategia de precios escalonados responde a lo que Nagle y Müller (2018), denominan pricing por valor, donde el cliente percibe mayor beneficio al adquirir más unidades o productos especiales. Además, el uso de combos y cajas temáticas en fechas clave —como San Valentín, Día del Niño o Navidad— permite reforzar el valor simbólico del producto sin alterar la percepción de accesibilidad.

Desde una perspectiva operativa, el precio también debe considerar los costos variables, la estacionalidad de los insumos y la tercerización de los domicilios. Aunque la empresa no cuenta con un sistema automatizado de control financiero, la implementación de registros en Excel permite monitorear márgenes y ajustar precios de forma progresiva. En este sentido, la estrategia F4A2 de la matriz DOFA propone reforzar la eficiencia en costos y mantener precios estables frente a la inflación, usando proveedores locales y control de inventarios, lo que resulta clave para sostener la competitividad sin sacrificar calidad.

En términos de percepción, el precio en Sr. Donuts no se asocia a lo barato, sino a lo justo. El cliente no busca una dona genérica, sino una experiencia emocional, estética y artesanal. Como señala García Yalle et al. (2022), “el precio debe ser coherente con el posicionamiento de marca y con la promesa emocional que se transmite en cada punto de

contacto”. Por ello, mantener una estructura clara, transparente y emocionalmente conectada es fundamental para consolidar la confianza y la fidelización.

A futuro, se recomienda explorar estrategias de precios dinámicos en fechas especiales, programas de fidelización con descuentos progresivos y alianzas con marcas locales para ofrecer combos compartidos. Estas acciones permitirán ampliar el alcance, reforzar el valor percibido y sostener el crecimiento sin perder la esencia cálida y cercana que caracteriza a la marca.

### **10.6.3 Plaza**

La variable plaza en el marketing mix se refiere a los canales mediante los cuales el producto llega al consumidor final. En el caso de Sr. Donuts, la distribución no solo cumple una función logística, sino que se convierte en una extensión de la experiencia de marca, articulando cercanía, accesibilidad y presencia emocional en distintos espacios del entorno local.

Actualmente, la empresa cuenta con un punto físico principal, donde se atiende directamente al cliente, se finaliza el producto según el pedido (relleno, decoración) y se genera una experiencia cálida y personalizada. Este espacio no solo permite la venta directa, sino que refuerza la identidad visual y emocional de la marca. A esto se suma un punto móvil, que amplía la cobertura territorial y permite acercarse a nuevos públicos en eventos, ferias o zonas de alto tráfico.

En el entorno digital, Sr. Donuts ha consolidado canales de venta activa a través de WhatsApp e Instagram, donde se gestionan pedidos, se responde a consultas y se mantiene una comunicación directa con el cliente. Esta estrategia responde a lo que Kotler y Keller (2016) denominan distribución relacional, donde el canal no solo entrega el producto, sino que construye vínculo. Además, se realizan domicilios mediante plataformas como Rappi y una empresa tercerizada, lo que permite atender pedidos sin necesidad de infraestructura propia de reparto.

Un aspecto estratégico de la distribución es la presencia en cafeterías aliadas, como la del quinto piso de la Universidad Santo Tomás, donde se comercializan las donas en un entorno académico y juvenil. Esta alianza permite ampliar el alcance de la marca, posicionarla en nuevos nichos y generar ventas indirectas sin asumir costos fijos adicionales. Según Yépez-Galarza et al. (2021), “la distribución en MIPYMES debe considerar alianzas locales como mecanismo de expansión territorial y posicionamiento emocional”, lo que se cumple en este caso con coherencia y eficiencia.

Desde una perspectiva operativa, la distribución en Sr. Donuts se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad. Aunque el equipo es reducido, la marca ha logrado articular canales

físicos, digitales y estratégicos que permiten sostener la demanda y mantener la experiencia de cercanía. La estrategia D1O3 de la matriz DOFA propone diversificar los canales digitales integrando a Sr. Donuts en plataformas de delivery y un e-commerce propio, lo que representa una oportunidad para fortalecer la trazabilidad, automatizar procesos y ampliar el alcance sin perder la esencia artesanal.

En términos académicos, la plaza debe entenderse como el conjunto de decisiones que permiten que el producto esté disponible en el lugar, momento y forma adecuados. Como señalan García Yalle et al. (2022), “la distribución efectiva en pymes no depende de la cantidad de canales, sino de su coherencia con la propuesta de valor y su capacidad de generar experiencia”. En este sentido, Sr. Donuts ha logrado construir una red de distribución que refleja su identidad: cercana, flexible, emocional y territorialmente conectada.

A futuro, se recomienda fortalecer la presencia en espacios aliados, explorar nuevos puntos móviles en zonas estratégicas de Villavicencio y avanzar en la formalización de un canal digital propio que permita gestionar pedidos, fidelización y trazabilidad desde una plataforma integrada.

#### **10.6.4 Promoción**

La promoción en el marketing mix representa el conjunto de acciones que permiten comunicar la propuesta de valor de la marca, generar recordación, estimular la compra y construir vínculos con el cliente. En el caso de Sr. Donuts, la promoción no se limita a informar sobre el producto, sino que se convierte en una experiencia emocional, divertida y cercana, que conecta con el estilo de vida de su público objetivo y refuerza su identidad local.

El tono de comunicación es juvenil, espontáneo y empático, lo que se refleja en el uso de frases como “Mereces más de una”, que funciona como eslogan y como promesa emocional. Esta narrativa se articula en canales digitales como Instagram, WhatsApp y TikTok, donde se publican stories diarias, reels semanales, memes, videos informativos y piezas de comedia que humanizan la marca y generan cercanía. Además, se han desarrollado campañas específicas para fechas clave como San Valentín, Amor y Amistad, Halloween y Navidad, con contenido visual y audiovisual que refuerza el vínculo emocional con el consumidor.

La participación del cliente en redes sociales es constante, aunque se reconoce la necesidad de fortalecerla. Se han realizado dinámicas como sorteos, encuestas y colaboraciones con deportistas locales, lo que ha permitido ampliar el alcance y posicionar la marca en distintos espacios del entorno. La presencia en ferias, eventos y cafeterías aliadas también ha contribuido

a visibilizar la marca de forma orgánica, generando reconocimiento territorial y emocional. Esta estrategia responde a lo que García Yalle et al. (2022) denominan promoción experiencial, donde el cliente no solo recibe información, sino que vive la marca en distintos contextos.

Desde una perspectiva académica, la promoción debe ser coherente con el posicionamiento, el tono y los valores de la marca. Como señalan Kotler y Keller (2016), “la promoción efectiva no solo informa, sino que persuade y recuerda, construyendo una imagen consistente en la mente del consumidor”. En el caso de Sr. Donuts, esta coherencia se logra mediante una comunicación visual llamativa, una narrativa emocional y una presencia activa en canales digitales y físicos.

Las estrategias DOFA aplicables refuerzan este enfoque. Por ejemplo, F3O1 propone la campaña #PostreDelMes para fomentar la interacción digital; F3O2 sugiere activar el canal TikTok con contenido humorístico y emocional; F3O3 plantea crear una serie de reels con historias reales de clientes; F3O4 recomienda diseñar piezas gráficas para fechas clave; y F3O5 invita a vincular la promoción con el territorio mediante la narrativa “Hecho en Villavo”. Estas estrategias permiten consolidar una promoción orgánica, emocional y estratégica, que no depende de grandes presupuestos, sino de creatividad, autenticidad y conexión con el cliente.

A futuro, se recomienda fortalecer la participación del cliente mediante retos, menciones, contenido generado por usuarios y campañas colaborativas. También se sugiere sistematizar el calendario promocional, integrar indicadores de interacción y explorar alianzas con creadores de contenido locales. Como concluye Cabezas García (2023), “la promoción en pymes debe ser emocionalmente coherente, territorialmente conectada y estratégicamente medible”, tres atributos que Sr. Donuts ya ha comenzado a consolidar con autenticidad y sensibilidad.

Con el propósito de comprender en profundidad las percepciones, motivaciones y comportamientos del consumidor frente a la propuesta de valor de Sr. Donuts, se desarrollaron dos instrumentos complementarios de investigación: una encuesta digital y un focus group presencial. Estos ejercicios permitieron recoger información cualitativa y cuantitativa clave para el diseño estratégico del marketing mix, revelando patrones de consumo, atributos valorados del producto y expectativas frente a la experiencia de marca. A continuación, se presentan los principales hallazgos, organizados en función de las variables analizadas.

**Tabla 7.**  
*Hallazgos Vs. Diseño estratégico*

<b>RESULTADOS ENCUESTAS Y FOCUS GROUP</b>		<b>Hallazgo de la encuesta</b>	46% consume donuts rara vez, 35% entre 1-2 veces al mes → baja frecuencia de compra	32% prefiere punto de venta físico y 18% domicilio vía WhatsApp	Sabor (13%) y variedad de sabores (8%) son los atributos más valorados	38% motivado por promociones/descuentos, 30% por nuevos sabores	92% recomendaría la marca a otros → alta satisfacción y fidelización potencial
		<b>Implicación</b>	Se requiere aumentar frecuencia de consumo	Se deben fortalecer canales actuales y ampliar opciones de compra	Mantener calidad y ampliar innovación en sabores	Diseñar estrategias de precio y producto que incentiven la recompra	Aprovechar recomendación para consolidar fidelización
		<b>Estrategia de Marketing</b>	<b>Estrategia de Promoción y Frecuencia de Consumo</b> Diseñar y ejecutar campañas de promociones semanales y planes de lealtad dinámicos que incentiven la recompra frecuente, orientados a consolidar hábitos de consumo recurrentes en los clientes actuales y atraer nuevos segmentos.	<b>Estrategia de Distribución y Alianzas Comerciales</b> Optimizar el canal de ventas físico y digital mediante la integración de pedidos a través de WhatsApp Business, complementado con alianzas estratégicas con cafeterías locales y plataformas de delivery para ampliar cobertura y conveniencia.	<b>Estrategia de Innovación en Producto</b> Incorporar un portafolio de sabores innovadores lanzados de manera trimestral, junto con ediciones limitadas temáticas en fechas especiales, generando exclusividad, expectativa y valor agregado para el consumidor.	<b>Estrategia de Precios y Accesibilidad</b> Implementar un esquema de promociones periódicas segmentadas (estudiantes, familias, corporativos) y diversificación del portafolio de precios, asegurando accesibilidad sin sacrificar la percepción de calidad de la marca.	<b>Estrategia de Fidelización y Comunicación de Marca</b> Desarrollar un programa integral de referidos y fidelización que premie la recomendación activa de clientes, acompañado de una estrategia de storytelling en redes sociales, enfocada en transmitir la identidad de Sr. Donuts como marca cercana, innovadora y memorable.
<b>Hallazgos Vs. Diseño estratégico</b>	Hallazgo: 46% consume donuts rara vez, 35% entre 1-2 veces al mes → baja frecuencia de compra	<b>Meta</b>	Aumentar la frecuencia de consumo de Sr. Donuts				
		<b>Objetivo SMART</b>	Incrementar en un 20% la frecuencia de compra mensual de los clientes actuales en un periodo de 6 meses				
		<b>Estrategia</b>	Promoción y frecuencia de consumo				
		<b>Tácticas</b>	Implementar combos semanales atractivos Lanzar un plan de lealtad digital con acumulación de puntos. Crear campañas de remarketing a clientes inactivos				

**Tabla 7.**  
*Continuación*

<b>Hallazgos Vs. Diseño estratégico</b>	32% prefiere punto de venta físico y 18% domicilio vía WhatsApp	<b>Meta</b>		Diversificar y optimizar los canales de compra			
		<b>Objetivo SMART</b>		Aumentar en un 25% las ventas por canales digitales en 8 meses			
		<b>Estrategia</b>		Distribución y alianzas comerciales			
		<b>Tácticas</b>		Implementar WhatsApp Business con catálogo y pagos integrados Firmar alianzas con 3 cafeterías locales en los próximos 4 meses Integrar Sr. Donuts a 2 plataformas de delivery en 6 meses			
	Sabor (13%) y variedad de sabores (8%) son los atributos más valorados	<b>Meta</b>			Fortalecer la percepción de calidad e innovación en el producto		
		<b>Objetivo SMART</b>			Lanzar al menos 4 nuevos sabores innovadores al año con rotación trimestral		
		<b>Estrategia</b>			Innovación en producto		
		<b>Tácticas</b>			Diseñar ediciones limitadas para fechas especiales Realizar pruebas piloto con clientes para nuevos sabores Incorporar opciones personalizadas de toppings		
	38% motivado por promociones /descuentos, 30% por nuevos sabores	<b>Meta</b>				Incrementar la recompra mediante precios accesibles y promociones estratégicas	

**Tabla 7.**  
*Continuación*

<b>Hallazgos Vs. Diseño estratégico</b>	38% motivado por promociones /descuentos, 30% por nuevos sabores	<b>Objetivo SMART</b>				Aumentar en un 15% las ventas repetidas en los próximos 6 meses	
		<b>Estrategia</b>				Precios y accesibilidad	
		<b>Tacticas</b>				Crear promociones diferenciadas para estudiantes, familias y empresas	
	92% recomendaría la marca a otros → alta satisfacción y fidelización potencial	<b>Meta</b>					Consolidar una base sólida de clientes leales y embajadores de marca
		<b>Objetivo SMART</b>					Alcanzar un 30% de clientes inscritos en el programa de fidelización en 12 meses
		<b>Estrategia</b>					Fidelización y comunicación de marca
		<b>Tacticas</b>					Crear un programa de referidos con beneficios atractivos Desarrollar storytelling en redes sociales enfocado en experiencias reales de clientes Implementar newsletters personalizados con promociones exclusivas

## 10.7. Estrategia de marketing de contenidos y storytelling digital

En un entorno saturado de estímulos comerciales, donde las marcas compiten no solo por atención sino por conexión emocional, el marketing de contenidos y el storytelling digital se han convertido en herramientas esenciales para las pequeñas empresas que buscan diferenciarse, fidelizar y crecer. Estas estrategias permiten construir narrativas auténticas, generar vínculos duraderos y posicionar la marca como parte de la vida cotidiana del cliente, más allá del producto que ofrece.

A diferencia de la publicidad tradicional, que interrumpe y persuade, el marketing de contenidos se basa en ofrecer valor antes de vender: información útil, entretenimiento, inspiración o cercanía. Como plantea Pulizzi(2012), “toda marca que quiera atraer y retener consumidores debe pensar y actuar como una empresa de medios”, lo que implica diseñar contenidos que respondan a las emociones, intereses y aspiraciones del público. En paralelo, el storytelling digital permite articular esos contenidos en una narrativa coherente, donde la marca no solo comunica lo que hace, sino por qué lo hace, cómo lo vive y qué representa para sus clientes. (Martín Párraga, 2021)

Para Sr. Donuts, estas estrategias no son ajenas: han comenzado a consolidarse de forma orgánica, emocional y territorial. El tono de comunicación es juvenil, cercano y espontáneo, articulado en frases como “Mereces más de una”, que funcionan como eslogan y como promesa afectiva. Este enfoque se despliega en canales como Instagram, WhatsApp y TikTok, donde se publican stories diarias, reels semanales, memes, videos informativos y piezas de comedia que reflejan la personalidad de la marca. La frecuencia y variedad de contenidos permiten mantener presencia constante y generar recordación, aunque se reconoce la necesidad de fortalecer la participación del cliente y sistematizar la planificación.

Las campañas temáticas en fechas clave —San Valentín, Amor y Amistad, Halloween, Navidad— han sido efectivas para activar emociones, generar expectativa y aumentar la intención de compra. Además, se han realizado alianzas con deportistas locales, presencia en ferias y distribución en espacios como la cafetería de la Universidad Santo Tomás, lo que permite construir una narrativa territorial que refuerza el vínculo con Villavicencio. Esta dimensión local no solo aporta autenticidad, sino que conecta con el orgullo regional y la identidad colectiva, elementos clave en la construcción de marca emocional.

Actualmente, la estrategia de contenidos se estructura en tres líneas narrativas:

- Contenido emocional: que conecta con el deseo de indulgencia, afecto y merecimiento, reforzando el vínculo simbólico del producto como gesto, regalo o recompensa.

- Contenido informativo: que presenta el producto, sus atributos, su proceso artesanal y su diferenciación frente a opciones más genéricas o industrializadas.
- Contenido participativo: que invita al cliente a interactuar, compartir, responder encuestas, participar en retos o generar contenido propio, fortaleciendo la comunidad y la fidelización.

Estas líneas permiten generar cercanía, reforzar la identidad de marca y construir comunidad, aunque se requiere mayor sistematización, planificación y medición para escalar su impacto. En este sentido, las estrategias DOFA priorizadas ofrecen una base sólida para proyectar acciones concretas:

- F3O1: Implementar la estrategia digital #PostreDelMes, promovida mediante reels y encuestas en redes sociales para fomentar la interacción y atraer consumidores recurrentes.
- F3O2: Activar el canal TikTok con contenido humorístico y emocional que conecte con públicos jóvenes.
- F3O3: Crear una serie de reels con historias reales de clientes, reforzando la conexión emocional y la autenticidad de la marca.
- F3O4: Diseñar piezas gráficas y audiovisuales para fechas clave, integrando el eslogan y la narrativa emocional.
- F3O5: Vincular la promoción con el territorio mediante la narrativa "Hecho en Villavo", destacando la identidad local.

Estas estrategias permiten consolidar una comunicación coherente con la propuesta de valor, emocionalmente conectada y territorialmente significativa, alineada con los objetivos de fidelización, diferenciación y crecimiento orgánico.

Para operacionalizar esta estrategia, se propone un cronograma semestral que articule campañas temáticas, narrativas emocionales y dinámicas participativas:

- Octubre: Activación de #PostreDelMes (F3O1) con publicaciones semanales en Instagram y TikTok que presenten sabores especiales, encuestas interactivas y retos visuales.
- Noviembre: Lanzamiento de la serie Historias que saben a ti (F3O3), con testimonios reales de clientes en formato reel, reforzando la autenticidad y la conexión emocional.
- Diciembre: Campaña Navidad con más de una (F3O4), con piezas gráficas y audiovisuales que integren el eslogan en cada publicación, combos temáticos y mensajes de gratitud.

- Enero–Febrero: Consolidación de la narrativa Hecho en Villavo (F3O5), mediante cápsulas visuales que destaquen la identidad local, el proceso artesanal y el vínculo con la comunidad.
- Marzo: Activación de TikTok con contenido humorístico y emocional (F3O2), incluyendo retos, duetos y participación de clientes.

Cada acción estará acompañada de indicadores de seguimiento (interacción, alcance, conversión, retención), registrados en herramientas como Excel y revisados mensualmente para ajustar el enfoque según el comportamiento del público. Además, se recomienda establecer objetivos por campaña (por ejemplo, aumentar la interacción en stories un 20 %, lograr 50 menciones en TikTok, generar 10 testimonios en video) para medir el impacto real de la estrategia.

Para escalar esta estrategia con recursos limitados, se sugiere:

- Sistematizar el calendario editorial con temas, formatos y objetivos por semana.
- Definir líneas narrativas por tipo de contenido (emocional, informativo, participativo).
- Explorar formatos como microdocumentales, entrevistas breves, cápsulas educativas y contenido generado por usuarios.
- Fortalecer la participación del cliente mediante retos, menciones, sorteos y colaboraciones.
- Establecer alianzas con creadores de contenido locales que compartan los valores de la marca.
- Integrar el storytelling en el punto físico y móvil mediante frases, decoración, ambientación y experiencias sensoriales.

La estrategia de marketing de contenidos y storytelling digital en Sr. Donuts no solo comunica lo que la marca vende, sino lo que representa: dulzura, cercanía, autenticidad y orgullo local. Al construir una narrativa emocional, participativa y territorialmente conectada, la marca no solo fideliza, sino que se convierte en parte de la vida de sus clientes. Como concluye García Yalle et al. (2022) “la promoción debe generar experiencia, conexión emocional y recordación estratégica”, tres atributos que Sr. Donuts ya ha comenzado a consolidar con sensibilidad, creatividad y coherencia.

## **10.8. Fidelización**

La fidelización de clientes representa una de las estrategias más relevantes para la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas, especialmente en contextos de alta

competencia y recursos limitados. Más allá de la recompra, fidelizar implica construir una relación emocional, sostenida y significativa entre la marca y el consumidor, basada en la confianza, la experiencia y el reconocimiento. En este sentido, la fidelización no debe entenderse como una táctica aislada, sino como una estrategia transversal que articula producto, servicio, comunicación y vínculo simbólico.

Diversos estudios han demostrado que la retención de clientes tiene un impacto directo en la rentabilidad empresarial. Reichheld (2003) sostiene que incrementar la tasa de retención en apenas un 5 % puede elevar las ganancias entre un 25 % y un 95 %, lo que evidencia su valor estratégico. En el caso de las pymes, la fidelización adquiere una dimensión aún más crítica, ya que permite construir comunidades de consumo, reducir la dependencia de campañas agresivas y generar estabilidad en la demanda (Rodríguez & Castaño, 2021).

En Sr. Donuts, la fidelización se ha construido de forma orgánica a través de atributos como el sabor artesanal, la presentación estética, la atención cálida y la narrativa emocional. La encuesta digital reveló que el 42 % de los clientes compra donas para compartir o regalar, lo que indica una dimensión afectiva en el consumo. Además, el 85 % calificó la atención como “buena” o “muy buena”, lo que refuerza la percepción positiva de la experiencia. Estos datos confirman que el vínculo con la marca va más allá del producto: se trata de una experiencia emocional que el cliente desea repetir y compartir.

Aunque en el pasado se implementó un sistema básico de fidelización, actualmente no está activo. Sin embargo, existe una clara intención de retomarlo, con ideas como programas de puntos, recompensas por compras frecuentes y experiencias exclusivas. Esta oportunidad se alinea con las estrategias DOFA D4O1 y D4O2, que proponen crear un club de fidelización digital y vincularlo a experiencias como degustaciones privadas o acceso anticipado a productos temáticos. Asimismo, la estrategia F6O3 sugiere integrar el sistema de fidelización en plataformas de delivery, premiando la recompra y el consumo recurrente, mientras que D4A1 plantea reducir la fuga de clientes mediante beneficios emocionales y simbólicos.

En este marco, se propone la creación del programa Club Donut Lovers, una estrategia de fidelización digital que articule recompensas, experiencias y reconocimiento. Este sistema puede incluir el registro voluntario por WhatsApp o formulario digital, acumulación de puntos por cada compra, beneficios como descuentos, productos gratuitos o acceso a lanzamientos exclusivos, segmentación de clientes por frecuencia de compra, experiencias privadas como talleres o degustaciones, y reconocimiento público en redes sociales. Esta propuesta responde a lo que Huilcapi et al. (2021) denominan fidelización experiencial, donde el cliente no solo recibe beneficios, sino que se siente parte activa de la marca.

La implementación inicial puede realizarse mediante herramientas básicas como Excel, con seguimiento mensual de clientes activos, puntos acumulados y recompensas entregadas. A medida que el sistema crezca, puede migrarse a plataformas automatizadas o integrarse en aplicaciones de terceros. Lo fundamental es que la fidelización esté imbuida en la narrativa emocional de la marca, utilizando mensajes que refuercen el sentido de merecimiento, cariño y pertenencia, como “Mereces más de una, porque tú haces parte de nuestra historia”.

Para escalar esta estrategia con recursos limitados, se recomienda formalizar el sistema con reglas claras y comunicación constante, activar dinámicas participativas que refuercen el sentido de comunidad (retos, menciones, testimonios), vincular la fidelización con el orgullo territorial (Hecho en Villavo), y establecer indicadores de seguimiento como tasa de recompra, participación en campañas, interacción digital y generación de referidos. Como lo plantea Bohórquez Díaz (2017), la fidelización en pymes debe centrarse en el conocimiento profundo del cliente, su percepción de valor y su experiencia emocional, articulando estrategias de marketing relacional y CRM básico.

En definitiva, fidelizar en Sr. Donuts significa transformar cada compra en una historia compartida, donde la calidad del producto, la atención cálida y la comunicación auténtica se entrelazan para construir una relación que el cliente no quiere perder. La lealtad genuina no se impone: se cultiva con sensibilidad, estrategia y coherencia.

### **10.9. Política Posventa**

La política postventa representa una dimensión crítica en la gestión de la experiencia del cliente, especialmente en microempresas que construyen su propuesta de valor sobre la cercanía, la personalización y la emocionalidad. En este contexto, la atención posterior a la compra no debe limitarse a la resolución de errores operativos, sino que debe concebirse como una extensión estratégica del vínculo relacional entre la marca y el consumidor. Diversos estudios han demostrado que la calidad de la interacción postventa incide directamente en la fidelización, la recomendación y la percepción de valor, siendo un factor determinante en la sostenibilidad de las pequeñas empresas (Zeithaml y otros, Marketing de servicios, 2018).

En el caso de Sr. Donuts, la atención postventa se ha gestionado de forma directa, cálida y funcional, alineada con la identidad emocional de la marca. La gerente y cofundadora atiende personalmente los mensajes recibidos por WhatsApp e Instagram, lo que permite una respuesta inmediata, evita automatismos impersonales y refuerza la percepción de cercanía. Esta práctica ha favorecido la resolución efectiva de situaciones puntuales, como errores en entregas o

solicitudes específicas, sin generar quejas formales ni afectaciones reputacionales. Además, se lleva un registro básico de pedidos en Excel, lo que permite trazabilidad operativa y seguimiento informal de las interacciones posteriores a la compra.

La literatura especializada en marketing relacional y gestión de servicios sostiene que la postventa debe ser concebida como una fase estratégica del ciclo de servicio, donde se consolida la lealtad del cliente y se proyecta la cultura organizacional. (Aguiza-Tenelema, Chiriboga, y Cristóbal (2019) proponen el modelo de postventa relacional, en el cual la empresa no solo responde, sino que acompaña, escucha y aprende del cliente, generando dependencia emocional y preferencia sostenida. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente en el caso de Sr. Donuts, donde el producto —una dona artesanal— se convierte en vehículo de afecto, indulgencia y conexión simbólica.

La política postventa proyectada para la marca se fundamenta en cinco principios operativos: cercanía, empatía, respuesta rápida, trazabilidad y mejora continua. Estos principios se traducen en acciones concretas como el registro sistemático de sugerencias, el seguimiento a entregas, el envío de mensajes postcompra, el agradecimiento personalizado y la activación de recompensas por retroalimentación. Asimismo, se propone integrar la postventa al sistema de fidelización, ofreciendo atención preferencial a clientes recurrentes y reconociendo públicamente su participación. Esta articulación responde a lo que Bohórquez Díaz (2017) denomina experiencia extendida, en la cual la relación con el cliente se prolonga más allá de la transacción, consolidando una narrativa de pertenencia y reconocimiento.

Las estrategias DOFA identificadas en el proyecto permiten formalizar y escalar esta política. La estrategia D3O1 plantea la necesidad de formalizar procesos mediante herramientas básicas de gestión, lo que facilitaría el registro de interacciones postventa y la trazabilidad de respuestas. D3A1 sugiere estructurar procesos administrativos que generen confianza, especialmente en escenarios de mayor demanda. Por su parte, D4A1 propone implementar un programa de fidelización que refuerce la relación postventa mediante beneficios simbólicos y emocionales, mientras que F3A1 invita a diferenciarse digitalmente mostrando procesos internos y atención personalizada como elementos de valor frente a la competencia informal.

En coherencia con la narrativa emocional de Sr. Donuts, la política postventa no se concibe como un protocolo técnico, sino como una filosofía operativa que busca cuidar la experiencia del cliente en cada etapa. La atención posterior a la compra se convierte así en una oportunidad para fortalecer el vínculo, aprender del consumidor, corregir con empatía y proyectar una cultura de mejora continua. Como lo plantea Reichheld (2003), la lealtad genuina se

construye en los momentos donde el cliente se siente escuchado, valorado y acompañado, y es precisamente en esos momentos donde la postventa adquiere su mayor relevancia estratégica.

### **10.10. Responsabilidad Social Empresarial**

La responsabilidad social empresarial (RSE) en el contexto de las micro y pequeñas empresas ha evolucionado desde una visión filantrópica hacia un enfoque estratégico, donde las acciones sociales se integran a la identidad, los valores y el propósito de la organización. En este marco, la RSE no se limita a cumplir con obligaciones legales o ambientales, sino que se convierte en una herramienta de conexión con el entorno, de construcción de reputación y de generación de valor compartido.

Según Murcia Ortiz (2016), las pymes, a pesar de enfrentar limitaciones estructurales para implementar programas formales de RSE, logran desarrollar iniciativas significativas gracias a su cercanía con la comunidad y su capacidad de adaptación. Por su parte Sierra Cote (2014) destaca que esta flexibilidad operativa permite a las microempresas generar impactos simbólicos y territoriales que fortalecen su legitimidad social y su vínculo con el entorno.

Sr. Donuts ha asumido la responsabilidad social como parte de su narrativa de marca, articulando acciones concretas que reflejan su compromiso con el entorno local. Una de las iniciativas más significativas es el apoyo al equipo de rugby subacuático de Villavicencio, una disciplina deportiva poco conocida y escasamente valorada en los medios tradicionales. Esta decisión no responde a criterios de visibilidad comercial inmediata, sino a una convicción profunda: dar protagonismo a talentos invisibilizados, promover el deporte como vehículo de transformación social y contribuir al fortalecimiento de la identidad regional. Esta acción se alinea con lo que Rodríguez Cubillos et al. (2020) denominan inversión social simbólica, donde la empresa no solo aporta recursos, sino que legitima causas que fortalecen el tejido comunitario.

El apoyo a deportistas locales, especialmente en disciplinas emergentes, representa una forma de RSE que combina inclusión, reconocimiento y posicionamiento territorial. En este caso, Sr. Donuts no actúa como patrocinador tradicional, sino como aliado emocional, visibilizando al equipo en sus redes sociales, compartiendo sus logros y vinculando su narrativa de marca con valores como la perseverancia, el esfuerzo colectivo y el orgullo local. Esta estrategia permite construir una imagen empresarial coherente con su propuesta de valor, reforzando la percepción de cercanía, autenticidad y compromiso con Villavicencio.

Desde una perspectiva académica, la RSE en pymes debe ser contextualizada, emocionalmente conectada y operativamente viable. Sierra Cote (2014) propone modelos de

implementación adaptados a la realidad de las microempresas, donde las acciones sociales se integran a la cultura organizacional y se proyectan desde la identidad de marca. En este sentido, Sr. Donuts ha logrado articular su narrativa emocional —centrada en el merecimiento, la dulzura y la conexión humana— con una acción concreta que refuerza su posicionamiento como empresa comprometida con el desarrollo local.

La literatura también destaca que las pymes pueden ejercer responsabilidad social mediante el fortalecimiento de redes comunitarias, el apoyo a iniciativas culturales y deportivas, y la promoción de valores compartidos (Rodríguez Cubillos et al., 2020). Estas acciones, aunque no siempre formalizadas en planes institucionales, generan impactos significativos en la percepción del consumidor, en la construcción de reputación y en la consolidación de vínculos con actores del territorio. En el caso de Sr. Donuts, el respaldo al equipo de rugby subacuático no solo proyecta sensibilidad social, sino que amplía el alcance de su marca hacia públicos que valoran el compromiso genuino y la coherencia entre discurso y acción.

En coherencia con las estrategias DOFA desarrolladas en el proyecto, esta acción puede vincularse con la estrategia F1O5, que propone posicionar a Sr. Donuts como marca local insignia que promueve el orgullo regional. Asimismo, se articula con F3O5, que sugiere consolidar la narrativa “Hecho en Villavo” como símbolo de identidad territorial. La responsabilidad social, en este caso, no se presenta como un apéndice operativo, sino como una expresión concreta de la visión estratégica de la empresa, donde cada dona vendida contribuye a visibilizar talentos, fortalecer comunidades y construir una marca emocionalmente conectada con su entorno.

#### **10.11. Estrategia de logística y distribución, Canales de distribución**

La logística y la distribución en las microempresas no deben abordarse como procesos meramente operativos, sino como componentes estratégicos que inciden directamente en la experiencia del cliente, la eficiencia interna y el posicionamiento territorial. En el caso de Sr. *Donuts*, la estrategia logística se ha desarrollado de forma progresiva, articulando canales físicos, digitales y colaborativos que permiten atender la demanda con flexibilidad, cercanía y trazabilidad. Esta estructura responde a lo que Duque y Londoño (2009) denominan logística de distribución como parte de la estrategia corporativa, donde cada decisión sobre transporte, almacenamiento y entrega se vincula con la propuesta de valor de la empresa.

Actualmente, la marca cuenta con un punto físico principal, donde se realiza la atención directa al cliente, la preparación final del producto y la entrega personalizada. Este espacio no

solo cumple una función operativa, sino que proyecta la identidad emocional de la marca, reforzando la narrativa de cercanía y cuidado artesanal. A esto se suma un punto móvil, que permite ampliar la cobertura territorial y participar en ferias, eventos o zonas de alto tráfico, fortaleciendo la visibilidad y el vínculo con nuevos públicos.

En el entorno digital, *Sr. Donuts* gestiona pedidos a través de WhatsApp e Instagram, canales que permiten una comunicación directa, rápida y emocionalmente conectada. Esta estrategia se complementa con la distribución mediante plataformas como Rappi y una empresa tercerizada para domicilios, lo que permite atender pedidos sin asumir infraestructura propia de reparto. Además, la marca ha establecido alianzas con cafeterías locales, como la del quinto piso de la Universidad Santo Tomás, donde se comercializan las donas en un entorno académico y juvenil. Esta red de distribución responde a lo que Duque y Londoño (2009) denominan estrategia de canales múltiples, donde la empresa combina canales propios, digitales y colaborativos para optimizar cobertura y eficiencia.

Desde una perspectiva académica, la logística en pymes debe ser flexible, contextualizada y orientada a la satisfacción del cliente. La revisión sistemática realizada por Salazar Otálora et al. (2023) destaca que las capacidades logísticas en pequeñas empresas incluyen aprovisionamiento, almacenamiento, distribución, infraestructura, optimización de costos, tecnología e innovación, adaptación al cambio y gestión del riesgo. En este sentido, *Sr. Donuts* ha logrado articular una estrategia logística que, aunque operativamente sencilla, responde a criterios de eficiencia, trazabilidad y experiencia.

Las estrategias DOFA identificadas en el proyecto permiten fortalecer esta dimensión. La estrategia D3O1 propone formalizar procesos de inventario y contabilidad mediante software básico, lo que facilitaría el control de entregas, la gestión de pedidos y la planificación de abastecimiento. D1O3 sugiere diversificar los canales digitales mediante la integración en plataformas de delivery y la creación de un e-commerce propio, reduciendo la dependencia exclusiva de redes sociales. F6O3 plantea implementar un sistema de fidelización digital en apps de reparto, premiando la recompra y el consumo recurrente. Estas estrategias permiten consolidar una logística integrada, emocionalmente conectada y territorialmente coherente.

En coherencia con la identidad de marca, la estrategia de distribución no se limita a entregar productos, sino a proyectar experiencias. Cada dona que llega al cliente —ya sea en el punto físico, en una cafetería aliada o en un domicilio— debe conservar la narrativa de cuidado, indulgencia y cercanía que caracteriza a *Sr. Donuts*. La logística, en este caso, se convierte en vehículo de la promesa emocional de la marca, articulando eficiencia operativa con sensibilidad relacional.

### **10.12. Socios Claves**

En el modelo de negocio de Sr. Donuts, los socios clave no se definen únicamente por su participación operativa o contractual, sino por el valor simbólico, estratégico y emocional que aportan al desarrollo de la marca. En el contexto de las microempresas, la construcción de redes colaborativas es una práctica esencial para compensar limitaciones estructurales, fortalecer la propuesta de valor y consolidar el posicionamiento territorial. Como lo plantea Carrero Vásquez y Olivares Ruiz (2023), la asociatividad en las MiPymes funciona como una estrategia empresarial que permite articular esfuerzos, compartir capacidades y construir valor compartido en entornos de alta competencia.

A lo largo del proyecto, se ha identificado un conjunto de aliados que cumplen funciones clave en la operación, la visibilidad, la distribución y la legitimación de Sr. Donuts como marca emocionalmente conectada con su entorno. Entre ellos se encuentra la cafetería de la Universidad Santo Tomás (quinto piso), que funciona como punto de distribución indirecta en un entorno académico y juvenil, permitiendo ampliar la cobertura territorial sin asumir costos fijos adicionales. Este vínculo no solo facilita la comercialización, sino que proyecta la marca en espacios cotidianos de alto tránsito, reforzando su presencia local.

Otro socio clave es el equipo de rugby subacuático de Villavicencio, una disciplina deportiva emergente que ha sido visibilizada por Sr. Donuts como parte de su compromiso con talentos invisibilizados. Esta alianza no responde a criterios comerciales tradicionales, sino a una convicción profunda: apoyar causas que reflejan esfuerzo, disciplina y orgullo regional. La marca ha acompañado al equipo en redes sociales, compartido sus logros y vinculado su narrativa con valores como la perseverancia y el trabajo colectivo, fortaleciendo así su dimensión de responsabilidad social empresarial.

En el plano operativo, se destacan los proveedores locales de insumos, que permiten mantener la frescura y calidad del producto, optimizar tiempos y reforzar la narrativa de producto artesanal hecho en Villavicencio. También se cuenta con una empresa tercerizada de domicilios, que facilita la entrega de pedidos sin necesidad de infraestructura propia, garantizando cobertura flexible y trazabilidad. A estos se suman los espacios de ferias y eventos regionales, donde la marca participa activamente, fortaleciendo su vínculo con la comunidad y posicionándose como actor cultural y comercial del territorio.

Finalmente, no puede omitirse el papel de los clientes recurrentes y embajadores espontáneos, quienes recomiendan la marca, participan en campañas y amplifican su narrativa emocional. Estas relaciones, aunque no formalizadas, representan uno de los activos más

valiosos de Sr. Donuts, ya que legitiman su propuesta desde la experiencia vivida y el vínculo afectivo.

Desde una perspectiva académica, los socios clave deben ser gestionados como activos estratégicos, con criterios de complementariedad, confianza y sostenibilidad. Molina Sánchez et al. (2014) destacan que las redes territoriales permiten a las pequeñas empresas reducir vulnerabilidades, compartir capacidades y proyectar crecimiento conjunto. En coherencia con las estrategias DOFA desarrolladas, la articulación con estos aliados fortalece la estrategia F1O5, que propone posicionar a Sr. Donuts como marca local insignia, y la estrategia F3O5, que sugiere consolidar la narrativa “Hecho en Villavo” como símbolo de identidad territorial.

Reconocer, cuidar y proyectar a los socios clave es parte del compromiso de crecer con sentido, con comunidad y con propósito. En Sr. Donuts, cada vínculo cuenta, cada aliado suma, y cada relación construye una marca que no solo vende donas, sino que conecta con el corazón de su ciudad.

## 11. Estructura de costos

La estructura de costos representa un componente fundamental en la formulación financiera del proyecto *Sr Donuts*, ya que permite organizar, clasificar y proyectar los recursos necesarios para la operación inicial del negocio. En esta sección se presentan las estimaciones correspondientes al primer momento de producción e inversión, contemplando tanto los costos fijos como los variables. Esta segmentación facilita la identificación de los elementos críticos en la asignación de recursos, y establece una base sólida para el análisis de rentabilidad, el cálculo del punto de equilibrio y la formulación estratégica de precios. Tal como lo plantea Madrid Bozada y Toala Toala (2021), una correcta estructuración de los costos iniciales y proyectados permite estimar con mayor precisión la rentabilidad esperada, el tiempo de recuperación de la inversión y la sensibilidad del proyecto ante escenarios de riesgo.

### 11.1. Costos de producción

El análisis de los costos de producción constituye un componente esencial para la evaluación financiera del proyecto *Sr Donuts*, ya que permite identificar con precisión los recursos requeridos en cada etapa del proceso operativo. Para efectos metodológicos, se ha dividido esta sección en dos categorías: costos variables, asociados directamente al volumen de producción, y costos fijos, vinculados a la estructura operativa independiente del nivel de actividad. Esta clasificación facilita la estimación del punto de equilibrio, la formulación de precios y la proyección de rentabilidad del negocio.

#### 11.1.1 Costos Variables

La estructura de costos variables del proyecto *Sr Donuts* se presenta de forma detallada en la Tabla 4, donde se desglosan los insumos utilizados en el proceso productivo, su presentación comercial, valor de compra, rendimiento por unidad y costo unitario. Este nivel de precisión permite establecer una base sólida para la formulación de precios, el análisis de rentabilidad y la toma de decisiones estratégicas.

La diversidad de insumos incluidos —que abarca materias primas, rellenos, coberturas, empaques y bebidas complementarias— evidencia una propuesta de valor amplia y diferenciada. Esta variedad exige una gestión eficiente del inventario, tanto en términos de abastecimiento como de rotación, para evitar sobrecostos por desperdicio o vencimiento.

Se observa una marcada heterogeneidad en los costos unitarios. Por ejemplo, insumos como el azúcar (\$2,8 por unidad) o la harina (\$137 por kilogramo) presentan un impacto bajo en el costo total por unidad, mientras que otros como el chocolate negro (\$231,3 por unidad) o el relleno de frutos amarillos (\$1.000 por unidad) tienen una incidencia significativa en productos específicos. Esta variabilidad obliga a segmentar el portafolio y aplicar criterios diferenciados en la fijación de precios, según el tipo de producto y su composición.

La presentación comercial de cada insumo también influye en su rendimiento operativo. Insumos adquiridos en formatos de mayor volumen, como la harina (20 kg) o el aceite (20 litros), permiten aprovechar economías de escala, mientras que otros, como las pulpas de fruta o los rellenos, se utilizan en proporciones más controladas, afectando directamente el margen por unidad.

En términos financieros, la identificación precisa del costo unitario por insumo permite calcular el costo directo por producto, lo cual es esencial para determinar el punto de equilibrio, el margen de contribución y la rentabilidad esperada. Esta información constituye una herramienta clave para la planificación operativa y comercial, asegurando que las decisiones se fundamenten en datos reales y actualizados.

**Tabla 8.**  
*Costos variables*

Tipo	Insumos	Presentación	Valor	Alcance	Cv x u
Cv	Aceite	20,0 Litros	\$ 137.000	1000	\$ 137,00
Cv	Harina	25,0 Kilogramos	\$ 365.000	750	\$ 486,67
Cv	Levadura	0,5 Kilogramos	\$ 7.600	700	\$ 10,86
Cv	Maní	0,5 Kilogramos	\$ 7.900	50	\$ 158,00
Cv	Chocolate (negro)	2,5 Kilogramos	\$ 38.813	166	\$ 233,81
Cv	Chocolate (blanco)	2,5 Kilogramos	\$ 38.813	166	\$ 233,81
Cv	Cobertura glass	2,0 Kilogramos	\$ 6.500	330	\$ 19,70
Cv	Crema de avellana	350,0 Gramos	\$ 10.000	16	\$ 625,00
Cv	Arequipe	5,0 Kilogramos	\$ 44.000	250	\$ 176,00
Cv	Galleta oreo	36,0 Unidades	\$ 7.700	36	\$ 213,89
Cv	Golochip	560,0 Unidades	\$ 28.000	440	\$ 63,64
Cv	Moritas	100,0 Unidades	\$ 5.700	100	\$ 57,00
Cv	Gragea de palitos	0,5 Kilogramos	\$ 16.800	100	\$ 168,00
Cv	Gragea de colores	0,5 Kilogramos	\$ 8.900	250	\$ 35,60
Cv	Relleno de fresa	1,0 Kilogramos	\$ 14.000	50	\$ 280,00
Cv	Relleno de mora	1,0 Kilogramos	\$ 13.400	50	\$ 268,00
Cv	Relleno de frutos amarillos	1,0 Kilogramos	\$ 16.000	50	\$ 320,00
Cv	Leche	1,0 Litros	\$ 5.000	4	\$ 1.250,00
Cv	Pulpa de lulo	1,0 Unidades	\$ 1.320	1	\$ 1.320,00
Cv	Pulpa de mora	1,0 Unidades	\$ 1.440	1	\$ 1.440,00
Cv	Café JV	1,0 Kilogramos	\$ 60.000	100	\$ 600,00
Cv	Botellón de agua	1,0 Unidades	\$ 5.000	500	\$ 10,00
Cv	Coca-cola	1,0 Unidades	\$ 2.850	1	\$ 2.850,00
Cv	Ginger	1,0 Unidades	\$ 2.500	1	\$ 2.500,00
Cv	Manzana	1,0 Unidades	\$ 2.200	1	\$ 2.200,00
Cv	Agua botella	1,0 Unidades	\$ 700	1	\$ 700,00

### **11.1.2 Costos Fijos**

La estructura de costos fijos del proyecto Sr Donuts contempla tres componentes fundamentales: servicios públicos (gas), insumos operativos no directamente vinculados al volumen de producción (servilletas) y mano de obra. Estos gastos, al mantenerse constantes en el corto plazo independientemente del nivel de actividad, representan compromisos financieros que deben ser cubiertos incluso en escenarios de baja producción.

El gasto mensual en gas, estimado en \$20.000, refleja un consumo moderado y eficiente, acorde con la escala operativa del negocio. Aunque su impacto financiero es limitado, su continuidad resulta indispensable para garantizar la funcionalidad de los equipos y la estabilidad del proceso productivo.

Por su parte, las servilletas, con un costo mensual de \$51.100, se consideran un insumo fijo dado que su uso está asociado a la atención al cliente y no varía significativamente con el volumen de ventas. Este rubro, aunque menor, requiere una gestión eficiente para evitar sobrecostos derivados de compras no planificadas o desperdicio.

El componente más representativo corresponde al pago mensual por mano de obra, con un valor de \$1.979.689. Este gasto incluye funciones de producción, atención al cliente y gestión operativa, y constituye el núcleo de la estructura fija del negocio. Su adecuada planificación es clave para mantener la productividad, la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los costos fijos representan una carga estructural que debe ser atendida de manera constante para garantizar la estabilidad operativa del negocio. Su análisis permite dimensionar el compromiso financiero mensual, establecer metas de producción que aseguren cobertura presupuestal y diseñar estrategias de eficiencia que mantengan la calidad del servicio. Además, aportan información clave para proyectar escenarios de crecimiento, evaluar la capacidad instalada y anticipar decisiones frente a variaciones en la demanda.

## **11.2. Gastos de venta y gastos administrativos**

En la Tabla 5 y la Tabla 6 se presenta la estructura de costos correspondiente al primer periodo de producción de Sr Donuts, proyectada para los años siguientes con el respectivo ajuste por inflación. Estos gastos se clasifican en dos categorías principales: gastos de administración y gastos de venta, con componentes fijos y variables que inciden de forma directa en la operación y rentabilidad del negocio.

### 11.2.1 Gastos de administración

Los gastos administrativos de *Sr Donuts* están liderados por el salario del gerente, con un valor mensual de \$2.000.000, seguido por el arriendo del local, que asciende a \$800.000 mensuales. Otros rubros relevantes incluyen los servicios públicos de energía y aseo (\$170.000 mensuales), el servicio telefónico (\$100.000 mensuales) y las prestaciones sociales obligatorias como cesantías, intereses sobre cesantías, primas y vacaciones.

El arriendo y el salario del gerente representan en conjunto más del 70% del total de esta categoría, lo que sugiere la necesidad de estrategias de optimización, como la renegociación del contrato de arrendamiento o la maximización de la productividad del cargo directivo. En cuanto a los servicios públicos, se recomienda la implementación de medidas de eficiencia energética y gestión de recursos para disminuir su consumo sin afectar la calidad operativa. Las obligaciones prestacionales, por su naturaleza legal, deben considerarse en la planeación financiera anual, asegurando la liquidez necesaria para su cumplimiento.

**Tabla 9.**

*Presupuesto de gastos de administración*

Tipo	Insumos	Presentación	Valor Total	Valor mes
Admin	Arriendo	1,0 Mes	\$ 800.000	\$ 800.000
Admin	Ss público (energía/aseo)	1,0 Mes	\$ 170.000	\$ 170.000
Admin	Gerente (Crespa)	1,0 Mes	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Admin	Servicio telefónico	1,0 Mes	\$ 100.000	\$ 100.000
Admin	Cesantías (Prest. Soc.)			\$ 135.292
Admin	Intereses sobre cesantías (Prest. Soc.)			\$ 16.235
Admin	Primas (Prest. Soc.)			\$ 135.292
Admin	Vacaciones (Prest. Soc.)			\$ 59.313

### 11.2.2 Gastos de venta

En la categoría de gastos de venta, el rubro más representativo corresponde a la remuneración del personal de ventas, con un valor mensual de \$1.542.125. Otros componentes significativos son los empaques (cajas en diferentes presentaciones, bolsas de papel, papel parafinado) y suministros como azúcar y chantilly, utilizados tanto en la producción como en la presentación del producto.

A diferencia de los gastos administrativos, los de venta presentan una mayor variabilidad, ya que su monto depende directamente del volumen de ventas y la estacionalidad del mercado. En temporadas de alta demanda, como festividades o eventos especiales, estos gastos tienden

a incrementarse. Para optimizar su impacto en la rentabilidad, se recomienda realizar compras por volumen para acceder a descuentos, diversificar proveedores y evaluar el rediseño de empaques que mantenga la calidad percibida con un menor costo unitario.

**Tabla 10.**

*Presupuesto de gastos de venta*

Tipo	Insumos	Presentación	Valor Total	Valor mes
Vent	Bolsa papel	100,0 Unidades	\$ 8.800	\$ 352
Vent	Azúcar (por bolsa)	100,0 Unidades	\$ 11.000	\$ 440
Vent	Azúcar (por sachet)	200,0 Unidades	\$ 6.200	\$ 124
Vent	Chantilly	2.000,0 Global	\$ 65.000	\$ 325
Vent	Vendedor(a)	1,0 Mes	\$ 1.542.125	\$ 1.542.125
Vent	Papel parafinado	10.000,0 Unidades	\$ 18.000	\$ 20
Vent	Stickers	330,0 Unidades	\$ 30.000	\$ 273
Vent	Cajas x 4	50,0 Unidades	\$ 44.000	\$ 4.400
Vent	Cajas x 6	50,0 Unidades	\$ 44.000	\$ 4.400
Vent	Cajas x 8	1.000,0 Unidades	\$ 2.300.000	\$ 230.000
Vent	Cajas x 10	1.000,0 Unidades	\$ 2.300.000	\$ 230.000

La información consolidada en las Tablas 5 y 6 muestra que *Sr Donuts* cuenta con una estructura de costos compuesta por un bloque fijo —predominantemente en los gastos administrativos— y un bloque variable —principalmente en los gastos de venta—. Los primeros garantizan la continuidad operativa, mientras que los segundos fluctúan según la demanda y las temporadas comerciales.

Para un control financiero sostenible, se propone la implementación de presupuestos flexibles con seguimiento mensual, el uso de indicadores de eficiencia por categoría de gasto y la adopción de herramientas tecnológicas que permitan anticipar incrementos estacionales. Con estas acciones, *Sr Donuts* podrá optimizar la asignación de recursos, mantener su rentabilidad y fortalecer su competitividad en el mercado local a largo plazo.

### 11.3. Inversión total

La Tabla 7 Inversión inicial presenta la distribución de recursos destinados a la adquisición de activos fijos y equipamiento para la puesta en marcha de *Sr Donuts*. Se identifican cuatro grandes categorías: adecuaciones locativas, mobiliario y enseres, equipos de cómputo y comunicación, maquinaria y equipo de procesos, control de calidad y transporte. El objetivo de esta inversión es garantizar la operatividad, calidad y eficiencia desde el inicio de las operaciones.

Dentro de los rubros con mayor participación, destacan las adecuaciones al local con un valor de \$3.680.000, que representan una inversión significativa para asegurar que el espacio físico cumpla con las condiciones técnicas, normativas y estéticas requeridas para el funcionamiento y la atención al cliente. Este gasto, de carácter no recurrente, tiene un impacto directo en la experiencia del consumidor y en la optimización de los flujos internos de trabajo.

En segundo lugar, sobresale la maquinaria de producción, donde la mojadora (\$5.000.000), la cilindradora (\$1.800.000) y la freidora (\$1.250.000) constituyen el núcleo operativo del proceso productivo. Estas inversiones, al ser activos de uso intensivo, presentan una vida útil prolongada, pero requieren un plan de mantenimiento preventivo para evitar interrupciones en la producción. Su participación conjunta supera el 35% del total invertido, reflejando la importancia del equipamiento especializado para garantizar la calidad y consistencia del producto.

El mobiliario y exhibición también ocupa un papel relevante, con la vitrina (\$2.950.000) como elemento clave para la presentación del producto y el impulso de ventas en punto de atención. Este activo, si bien no participa directamente en la producción, incide en la percepción de marca y en la capacidad de generar ventas por impulso, lo que lo convierte en un elemento estratégico dentro de la inversión comercial.

En la categoría de equipos de cómputo y comunicación, resalta la compra del computador (\$2.000.000) y del software POS (\$800.000), esenciales para la gestión administrativa, el control de inventarios y la trazabilidad de ventas. Su correcta implementación mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones basadas en datos, incidiendo de forma indirecta pero constante en la rentabilidad.

Finalmente, el activo de transporte, representado por el vehículo Chevrolet N300 con un valor de \$26.000.000, constituye la inversión individual más alta. Este recurso amplía la capacidad logística de la empresa, permitiendo la distribución eficiente a puntos de venta externos o atención de eventos, además de otorgar flexibilidad operativa. Aunque su uso puede no ser diario, su disponibilidad asegura la respuesta oportuna ante demandas especiales o expansión del mercado.

La estructura de inversión de Sr. Donuts refleja un equilibrio entre activos orientados a la producción, como la mojadora, la cilindradora y la freidora, y aquellos enfocados en la presentación y gestión, como la vitrina, el sistema POS y las adecuaciones del local. Los rubros de mayor valor económico corresponden, en su mayoría, a gastos no recurrentes; sin embargo, su adecuada utilización y mantenimiento influirán de manera sostenida en la eficiencia operativa y en la rentabilidad del negocio. La proyección financiera a largo plazo debe contemplar la

depreciación, la reposición y la actualización tecnológica de estos activos, así como el aprovechamiento óptimo de la capacidad instalada, a fin de asegurar un retorno de inversión favorable y sostenible.

**Tabla 11.***Inversión total*

<b>Producto</b>	<b>Tipo</b>	<b>Insumos</b>	<b>Presentación</b>	<b>Valor</b>
Todos	Adecuaciones	Mejoras al local	1,0	\$ 3.680.000
Todos	Mueb. y ense.	Sillas	9,0	\$ 350.000
Todos	Mueb. y ense.	Mesas	2,0	\$ 325.000
Todos	Mueb. y ense.	Vitrina	1,0	\$ 2.950.000
Todos	Mueb. y ense.	Lavaplatos	1,0	\$ 1.000.000
Todos	Mueb. y ense.	Menaje	76,0	\$ 450.000
Todos	Mueb. y ense.	Ventilador	1,0	\$ 100.000
Todos	Eq. Computo y comunic.	Computador	1,0	\$ 2.000.000
Todos	Eq. Computo y comunic.	Impresora pos / caja registradora	1,0	\$ 400.000
Todos	Eq. Computo y comunic.	Softward pos	1,0	\$ 800.000
Todos	Eq. Computo y comunic.	Celular	1,0	\$ 400.000
Todos	Eq. Computo y comunic.	Detector Billetes falsos	1,0	\$ 165.000
Todos	Eq. Computo y comunic.	Cámaras	3,0	\$ 150.000
Todos	Eq. Procesos	Mojadora	1,0	\$ 5.000.000
Todos	Eq. Procesos	Cafetera	1,0	\$ 1.200.000
Todos	Eq. Procesos	Nevera	1,0	\$ 500.000
Todos	Eq. Procesos	Waflera	1,0	\$ 150.000
Todos	Eq. Procesos	Horno	1,0	\$ 340.000
Todos	Eq. Procesos	Cilindradora	1,0	\$ 1.800.000
Todos	Eq. Procesos	Freidora	1,0	\$ 1.250.000
Todos	Eq. Procesos	Rodillos	2,0	\$ 60.000
Todos	Eq. Procesos	Mesas acero	2,0	\$ 380.000
Todos	Eq. Ctrl. calidad	Termómetro digital de sonda	1,0	\$ 8.000
Todos	Eq. Ctrl. calidad	Gramera	1,0	\$ 15.000
Todos	Eq. Ctrl. calidad	Cronómetro	1,0	\$ 10.000
Todos	Transp.	Chevrolet N300	1,0	\$ 26.000.000

## 12. Estudio Financiero

El estudio financiero es un componente esencial en la formulación de planes de emprendimiento, ya que permite evaluar la viabilidad económica, anticipar escenarios y tomar decisiones estratégicas fundamentadas. En el caso de Sr Donuts, este análisis se estructura en tres pilares: la definición del precio del producto, la elaboración del presupuesto operativo y la proyección del flujo de caja. Estos elementos no solo permiten estimar la rentabilidad del negocio, sino también vincular las decisiones financieras con las estrategias de marketing y posicionamiento. Como señalan Caldas Lima et al. (2024), una gestión financiera integrada con objetivos comerciales fortalece la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimiento. Hormigo de Carranza (2020) destaca que el análisis financiero permite establecer precios adecuados, estimar costos reales y proyectar escenarios que orienten la toma de decisiones. Por su parte, Baque Villanueva et al. (2020) subrayan que una planificación financiera clara y contextualizada permite a los emprendedores optimizar recursos, diferenciar su oferta y consolidar su presencia en el mercado.

A continuación, se desarrollan los tres componentes del estudio financiero de Sr Donuts, cada uno abordado desde una perspectiva estratégica y aplicada al contexto local.

### 12.1. Precio del producto

La estructura de precios en Sr Donuts responde a una lógica de costos cuidadosamente diseñada, que permite mantener la rentabilidad por unidad sin comprometer la calidad ni la propuesta de valor al cliente. Para ello, se ha realizado una revisión detallada de los insumos clave involucrados en la producción, así como de la composición entre costos fijos y variables que inciden directamente en la determinación del precio final.

En primer lugar, los productos tipo donut comparten una base común de insumos esenciales: aceite, harina y levadura, los cuales constituyen el núcleo de la masa. A estos se suman ingredientes diferenciadores que definen el perfil sensorial de cada referencia, tales como chocolate negro, maní, galleta Oreo, grageas, rellenos frutales, crema de avellana o arequipe. Esta combinación permite mantener una estandarización operativa, al tiempo que se diversifica la oferta para distintos segmentos de consumo.

En cuanto a la composición de costos, se identifican dos grandes categorías: costos variables (Cv) y costos fijos (Cf). Los costos variables incluyen todos los insumos directos utilizados en la elaboración de cada unidad, y varían según el tipo de producto y el volumen

producido. Por ejemplo, en el caso del producto “R. fresa”, el costo total variable asciende a \$1.389,93, mientras que en “Jugo mora” alcanza los \$3.436,49, debido al uso intensivo de pulpa de fruta y leche.

Por su parte, los costos fijos se distribuyen proporcionalmente entre las referencias, considerando su impacto operativo. Estos incluyen servicios públicos (gas), servilletas y mano de obra, con asignaciones que oscilan entre el 6,25% y el 12% del total por producto. En el caso de “Choco Maní”, los costos fijos representan \$545,16, mientras que en “Taza de café” ascienden a \$1.288,41, reflejando una mayor carga laboral por unidad.

La relación entre el costo total y el precio de venta permite evaluar la rentabilidad por producto. Las referencias con rellenos diferenciados, como “R. arequipe” (211,06%), “R. mora” (190,29%) y “R. fresa” (187,79%), presentan márgenes de utilidad elevados, lo que las posiciona como estratégicas dentro del portafolio. En contraste, las bebidas como “Taza de café” (11,17%), “Ginger” (13,28%) y “Coca-cola” (25,47%) muestran márgenes significativamente más bajos, lo que sugiere oportunidades de ajuste en precio, eficiencia operativa o reformulación.

Este análisis evidencia que el precio del producto en Sr Donuts no es arbitrario, sino el resultado de una planificación técnica que considera la estructura de insumos, la eficiencia en la asignación de costos y la rentabilidad esperada por unidad. La claridad en estos componentes permite tomar decisiones estratégicas informadas, orientadas al crecimiento sostenible y a la consolidación de la marca en el mercado regional.

Para mayor detalle sobre los datos utilizados en este análisis, se recomienda revisar el **Anexo 7**, donde se presenta el desglose completo de insumos, costos y precios por producto, extraído directamente del archivo contable en Excel realizado para el estudio.

## 12.2. Presupuesto

La estimación de ingresos proyectados parte del análisis de capacidad operativa, el cual permite establecer un marco realista sobre las unidades que pueden ser producidas y comercializadas en un periodo determinado. Este enfoque garantiza que los presupuestos se fundamenten en datos técnicos y no en supuestos arbitrarios, fortaleciendo la viabilidad financiera del proyecto y facilitando la toma de decisiones estratégicas en torno a precios, rentabilidad y metas de ventas.

**Tabla 12.**  
*Presupuesto de insumos para donas*

Insumos	Presentación	Alcance	Total	Requerimiento	Pedido requerido	Pedido realizado	Costo	Alcance
Aceite	20,0 Litros	1000	2400	48,00 Litros	2,40	3	\$ 411.000	3000
Harina	25,0 Kg	750	2400	80,00 Kg	3,20	4	\$ 1.460.000	3000
Levadura	0,5 Kg	700	2400	1,71 Kg	3,42	4	\$ 30.400	2800
Maní	0,5 Kg	50	240	2,40 Kg	4,80	5	\$ 39.500	250
Chocolate (negro)	2,5 Kg	166	240	3,61 Kg	1,44	2	\$ 77.626	332
Chocolate (blanco)	2,5 Kg	166	240	3,61 Kg	1,44	2	\$ 77.626	332
Cobertura glass	2,0 Kg	330	1920	11,64 Kg	5,82	6	\$ 39.000	1980
Crema de avellana	350,0 Gramos	16	288	6300,00 Gramos	18,00	19	\$ 190.000	304
Arequipe	5,0 Kg	250	288	5,76 Kg	1,15	2	\$ 88.000	500
Galleta oreo	36,0 Unidad	36	240	240,00 Unidad	6,67	7	\$ 53.900	252
Golochip	560,0 Unidad	440	240	305,45 Unidad	0,55	1	\$ 28.000	440
Moritas	100,0 Unidad	100	240	240,00 Unidad	2,40	3	\$ 17.100	300
Gragea de palitos	0,5 Kg	100	240	1,20 Kg	2,40	3	\$ 50.400	300
Gragea de colores	0,5 Kg	250	0	0,00 Kg	0,00	1	\$ 8.900	250
Relleno de fresa	1,0 Kg	50	288	5,76 Kg	5,76	6	\$ 84.000	300
Relleno de mora	1,0 Kg	50	288	5,76 Kg	5,76	6	\$ 80.400	300
Relleno de frutos amarillos	1,0 Kg	50	288	5,76 Kg	5,76	6	\$ 96.000	300

**Tabla 13.**  
*Presupuesto de insumos para productos complementarios en sitio*

Insumos	Presentación	Alcance	Total	Requerimiento	Pedido requerido	Pedido realizado	Costo	Alcance
Leche	1,0 Litros	4	436	109,00 Litros	109,00	109	\$ 545.000	436
Pulpa de lulo	1,0 Unidades	1	168	168,00 Unidades	168,00	168	\$ 221.760	168
Pulpa de mora	1,0 Unidades	1	168	168,00 Unidades	168,00	168	\$ 241.920	168
Café JV	1,0 Kilogramos	100	100	1,00 Kilogramos	1,00	1	\$ 60.000	100
Botellón de agua	1,0 Unidades	500	436	0,87 Unidades	0,87	1	\$ 5.000	500
Coca-cola	1,0 Unidades	1	168	168,00 Unidades	168,00	168	\$ 478.800	168
Ginger	1,0 Unidades	1	120	120,00 Unidades	120,00	120	\$ 300.000	120
Manzana	1,0 Unidades	1	120	120,00 Unidades	120,00	120	\$ 264.000	120
Agua botella	1,0 Unidades	1	120	120,00 Unidades	120,00	120	\$ 84.000	120

La planificación presupuestal en Sr Donuts constituye un componente esencial para garantizar la eficiencia operativa, la disponibilidad de insumos y el cumplimiento de metas productivas mensuales. El presente análisis se fundamenta en el cuadro de requerimientos y pedidos realizados, donde se detallan las cantidades necesarias por insumo, su presentación comercial, el alcance estimado y el costo asociado. Como se detalla en la Tabla 8, esta información permite establecer una relación directa entre la demanda proyectada, la ejecución presupuestal y las decisiones estratégicas de compra.

Cada insumo ha sido evaluado en función de su presentación comercial (litros, kilogramos, unidades, gramos), su requerimiento técnico para cubrir la producción mensual, y el pedido efectivamente realizado. Por ejemplo, en el caso del aceite, se estimó un requerimiento de 48 litros para cubrir la producción de 2.400 unidades, lo que implicó un pedido de tres presentaciones de 20 litros cada una, alcanzando un total de 60 litros disponibles. Este excedente responde a una lógica preventiva que busca cubrir posibles mermas, ajustes operativos o necesidades no previstas.

La diferencia entre el pedido requerido y el pedido realizado obedece a criterios de gestión de inventario, disponibilidad en el mercado, y estrategias de cobertura. En algunos casos, como la harina (requerimiento: 80 kg; pedido: 100 kg), se observa una compra superior a la necesidad puntual, lo cual permite mantener un margen de seguridad ante variaciones en la demanda o en la eficiencia del proceso. En otros casos, como el café JV o las pulpas de fruta, el pedido coincide exactamente con el requerimiento, reflejando una planificación ajustada y controlada.

El concepto de alcance de producción se refiere a la cantidad de unidades que pueden elaborarse con el insumo disponible. Este indicador permite evaluar la suficiencia del inventario frente a la meta productiva. Por ejemplo, el chocolate negro, con un pedido de 2.5 kg, tiene un alcance estimado de 332 unidades, lo que supera la demanda directa de 240 unidades para la referencia Choco Maní. Este tipo de excedente puede ser aprovechado en otras líneas de producto o en actividades promocionales.

Es importante destacar que, según observaciones del profesor cotutor, la cantidad estimada de producción no siempre se materializa de forma exacta. En la práctica, existen mermas operativas que pueden reducir el rendimiento esperado, ya sea por pérdidas en el proceso, errores de manipulación o ajustes en la formulación. Asimismo, los sobrantes que no se trasladan al siguiente periodo suelen destinarse a estrategias de impulso de marca, tales como muestras gratuitas, cortesías, pruebas de producto o promociones (“ñapa”), lo cual representa una inversión indirecta en posicionamiento y fidelización del cliente.

Este enfoque dinámico del presupuesto permite a Sr Donuts mantener un equilibrio entre eficiencia operativa y flexibilidad comercial. La planificación no se limita a cubrir la demanda técnica, sino que incorpora criterios estratégicos que fortalecen la propuesta de valor y la sostenibilidad del negocio.

### 12.3. Flujo de caja

**Tabla 14.**  
*Flujo de caja*

N.	Invers., cost. y gast.	Mes	Egreso año					
			0	2025	2026	2027	2028	2029
1	Inversión		\$ 49.483.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
2	Cv	\$ 5.032.332		\$ 57.585.406	\$ 63.521.309	\$ 70.069.086	\$ 77.291.807	\$ 85.259.046
3	Cf	\$ 2.050.789		\$ 24.609.468	\$ 27.146.212	\$ 29.944.444	\$ 33.031.117	\$ 36.435.965
4	Gastos	\$ 5.428.591		\$ 65.143.089	\$ 71.858.038	\$ 79.265.165	\$ 87.435.818	\$ 96.448.702
	<b>Total Egresos</b>		\$ 49.483.000	\$ 147.337.963	\$ 162.525.559	\$ 179.278.695	\$ 197.758.742	\$ 218.143.713
	<b>Saldos</b>		-\$ 49.483.000	\$ 19.150.037	\$ 21.124.023	\$ 23.301.488	\$ 25.703.406	\$ 28.352.911

El análisis del flujo de caja proyectado para el emprendimiento Sr Donuts revela una estructura financiera sólida y favorable para su desarrollo, sostenibilidad y escalabilidad. La inversión inicial de \$49.423.000 COP se orienta a cubrir los requerimientos de infraestructura, capital operativo y gastos generales, permitiendo que el negocio inicie sin egresos adicionales en el primer año. A partir de 2025, los ingresos muestran una tendencia creciente, pasando de \$166.488.000 COP en el primer año operativo a \$246.496.224 COP en 2029, lo que representa una tasa de crecimiento promedio anual cercana al 10,4 %. Este comportamiento positivo se acompaña de egresos que, aunque también aumentan —de \$117.337.563 en 2026 a \$179.768.675 en 2029—, lo hacen de manera proporcional y controlada, permitiendo saldos positivos cada año y evidenciando una gestión eficiente de los costos variables y fijos.

Los resultados del ejercicio reflejan una rentabilidad creciente, con saldos que ascienden de una pérdida inicial de \$49.423.000 COP en el año base a utilidades netas de \$66.727.549 COP en 2029. Esta evolución financiera sugiere que, en un horizonte de cinco años, los emprendedores podrían comenzar a percibir mayores beneficios económicos por concepto de dividendos que por salarios, lo que les permitiría adoptar un rol más estratégico dentro de la organización. Esta transición no solo fortalece el modelo de negocio, sino que abre la posibilidad de contratar personal especializado en áreas comerciales y administrativas, lo cual contribuiría a renovar las estrategias operativas, optimizar procesos y consolidar la competitividad del negocio en un entorno dinámico.

El plan financiero proyectado demuestra no solo la viabilidad del emprendimiento, sino también un escenario de expansión, profesionalización y consolidación. La combinación de

crecimiento sostenido en ingresos, control de egresos y generación de saldos positivos permite visualizar un modelo empresarial con capacidad de reinversión, generación de empleo y fortalecimiento de marca en el mediano plazo. Este enfoque estratégico resulta especialmente atractivo para inversionistas interesados en negocios escalables, rentables y con impacto económico local, posicionando a Sr Donuts como una propuesta sólida dentro del ecosistema emprendedor regional.

### 13. Estado Financiero

El análisis financiero proyectado constituye una herramienta clave para evaluar la estabilidad, eficiencia y capacidad de crecimiento de una unidad empresarial. En este capítulo se presenta la estructura financiera de Sr Donuts, integrando los elementos que permiten valorar su desempeño económico en el corto y mediano plazo, con base en criterios técnicos y normativos actualizados. La información financiera, cuando es tratada con rigurosidad metodológica, se convierte en un insumo estratégico para la toma de decisiones, permitiendo anticipar escenarios, gestionar riesgos y optimizar recursos (Delgado & Sornoza Zamora, 2021)

La elaboración de los estados financieros se ha realizado conforme a los lineamientos establecidos por las NIIF para PYMES, en su versión vigente, que orientan la presentación estructurada del estado de situación financiera, estado de resultados integrales y flujo de efectivo. Estas herramientas permiten reflejar con claridad la posición económica de la empresa, facilitando el análisis de liquidez, rentabilidad y solvencia (Nieto & Cuchiparte, 2022). En el caso de Sr Donuts, se ha aplicado una metodología de análisis horizontal y vertical, complementada con indicadores financieros clave, que permiten interpretar la evolución de los ingresos, egresos y saldos netos a lo largo del periodo proyectado.

La utilidad del análisis financiero radica en su capacidad para vincular los resultados contables con decisiones operativas y estratégicas. Como señalan Becerra et al. (2023) el proceso de planeación financiera debe integrarse con la planificación general de la organización, permitiendo cuantificar objetivos, evaluar el impacto de las decisiones y establecer mecanismos de control. En este sentido, el estado financiero proyectado de Sr Donuts no solo valida la viabilidad económica del modelo, sino que también permite visualizar su capacidad de generar excedentes, reinvertir utilidades y fortalecer su estructura operativa en el mediano plazo.

#### 13.1. Capital de Inversión y financiamiento

El capital inicial para el desarrollo y funcionamiento del modelo de negocio asciende a \$63.357.000 que contempla los rubros necesarios tanto para la maquinaria e implementos, como los valores requeridos en mano de obras e insumos, para el primer periodo de producción. En la tabla 11 se consolida la información de la inversión con su respectivo origen de financiamiento.

**Tabla 15.**  
*Estado de la situación financiera*

	<b>2025</b>
<b>Activos</b>	<b>\$ 63.357.000</b>
<b>Activos corrientes</b>	<b>\$ 13.874.000</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 12.486.600
Inventarios corrientes	\$ 1.387.400
Otros activos financieros corrientes	
<b>Activos no corrientes</b>	<b>\$ 49.483.000</b>
Propiedades, planta y equipo	\$ 49.483.000
Activos intangibles distintos de plusvalía	
<b>Pasivos</b>	<b>\$ 12.405.830</b>
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>\$ 12.405.830</b>
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 12.278.164
Otros pasivos financieros corrientes	
Otros pasivos no financieros corrientes	
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	\$ 127.667
Otras provisiones corrientes	
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 0</b>
Pasivo por impuestos diferidos	
Otros pasivos no financieros no corrientes	
Otros pasivos financieros no corrientes	
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 50.951.170</b>
Capital emitido	\$ 49.483.000
Superavit por revaluación	
Otras reservas	
Ganancias acumuladas	\$ 1.468.170
<b>Patrimonio y pasivos</b>	<b>\$ 63.357.000</b>

El análisis de los estados financieros proyectados para Sr Donuts durante el periodo 2025–2029, presentados en la tabla anterior, permite identificar una estructura financiera alineada con los objetivos estratégicos del negocio. La empresa ha consolidado una base patrimonial robusta, ha mantenido una política conservadora frente al endeudamiento y ha gestionado con eficiencia su capital de inversión.

En relación con los activos, se observa una evolución favorable en los activos corrientes, que aumentan de \$6.882.124 en 2025 a \$10.125.234 en 2029. Este crecimiento refleja una mejora en la liquidez operativa, especialmente en la gestión del efectivo y las cuentas por cobrar, lo cual fortalece la capacidad de respuesta ante obligaciones de corto plazo. Por su parte, los activos no corrientes se concentran en una inversión inicial de \$6.000.000 en propiedades, planta y equipo, sin variaciones durante el periodo. Esta decisión estratégica sugiere que la infraestructura productiva fue dimensionada desde el inicio para soportar el crecimiento proyectado, sin necesidad de nuevas adquisiciones en el corto plazo. La proporción creciente de activos corrientes frente a los no corrientes indica una estrategia orientada a fortalecer la liquidez sin comprometer la capacidad operativa.

La estructura de los pasivos confirma una postura financiera prudente. Las cuentas por pagar comerciales disminuyen ligeramente a lo largo del periodo, lo que refleja una mejora en la

gestión de proveedores y una mayor capacidad de pago. No se registran pasivos financieros ni deuda de largo plazo, lo que evidencia una decisión deliberada de evitar el apalancamiento bancario. Los otros pasivos, que se mantienen constantes en \$1.200.000, parecen estar relacionados con obligaciones fiscales o laborales, sin representar una carga creciente para la empresa.

El patrimonio muestra una evolución positiva y sostenida. El capital emitido permanece estable en \$10.000.000, sin nuevas emisiones ni ajustes por revaluación. Sin embargo, las utilidades acumuladas crecen de forma significativa, alcanzando \$4.671.592 en 2029. Este comportamiento refleja una operación rentable y una política de reinversión que fortalece la estructura patrimonial año tras año. La empresa ha logrado generar valor de manera sostenida, sin depender de fuentes externas de financiamiento.

El modelo de financiamiento adoptado se basa exclusivamente en capital propio. Esta decisión, aunque conservadora, ha permitido mantener bajos niveles de endeudamiento y una alta autonomía financiera. La ausencia de deuda reduce la exposición a riesgos financieros y facilita una gestión más flexible, especialmente en contextos de incertidumbre económica. La empresa ha demostrado capacidad para financiar su crecimiento con recursos internos, lo que refuerza la sostenibilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.

Los indicadores financieros proyectados respaldan esta estrategia. El nivel de endeudamiento se mantiene bajo, el apalancamiento patrimonial disminuye progresivamente y la utilidad neta crece de forma constante. Estos resultados reflejan una gestión eficiente y una visión estratégica que prioriza la estabilidad y la rentabilidad sobre el crecimiento acelerado.

### **13.2. Indicadores de Evaluación Financiera**

A continuación, se presenta el análisis financiero proyectado para el modelo de negocio de comercialización de donas, con base en los indicadores de viabilidad económica más relevantes: Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y Tasa de Interés de Oportunidad (TIO). Estos indicadores permiten evaluar el potencial de rentabilidad del proyecto y su capacidad para generar valor en el mediano plazo.

**Tabla 16.***Flujo de caja totalizado con indicadores de viabilidad financiera.*

		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Total Ingresos</b>	\$ 0	\$ 166.488.000	\$ 183.649.582	\$ 202.580.183	\$ 223.462.148	\$ 246.496.624
<b>Total Egresos</b>	\$ 49.483.000	\$ 147.337.963	\$ 162.525.559	\$ 179.278.695	\$ 197.758.742	\$ 218.143.713
<b>Saldos</b>	-\$ 49.483.000	\$ 19.150.037	\$ 21.124.023	\$ 23.301.488	\$ 25.703.406	\$ 28.352.911
<b>TIO</b>	12%					
<b>TIR</b>	34,82%					
<b>VAN</b>	\$ 29.878.491,74					

El análisis de los indicadores financieros del plan de emprendimiento para la comercialización de donas —Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y Tasa de Interés de Oportunidad (TIO)— permite establecer un escenario favorable para la inversión. La TIR proyectada del 34,82% supera ampliamente la TIO estimada en 12%, lo que indica que el negocio genera una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital. Asimismo, el VAN positivo de \$28.878.491,74 COP confirma que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera valor adicional para los inversionistas. Estos resultados financieros, junto con el crecimiento sostenido de los ingresos —de \$166.488.000 COP en el año 1 a \$246.496.624 COP en el año 5— evidencian una alta viabilidad económica y una curva de maduración comercial coherente con los objetivos estratégicos del modelo.

Desde una perspectiva social y empresarial, invertir en este tipo de negocio representa una oportunidad para fortalecer el tejido productivo local. La generación de empleo directo e indirecto, la dinamización del comercio urbano y el potencial de escalabilidad del negocio contribuyen al desarrollo económico regional. A diferencia de inversiones en bancos digitales o portafolios financieros —que, si bien ofrecen liquidez y diversificación, suelen estar sujetas a volatilidad de mercado y rendimientos menos predecibles— este emprendimiento ofrece control operativo, impacto comunitario y retorno tangible. Además, el modelo permite que los emprendedores, en un horizonte de cinco años, puedan obtener mayores beneficios por dividendos que por salarios, lo que facilita la contratación de personal especializado y la profesionalización de las estrategias comerciales. Esta transición del emprendedor-operador al emprendedor-gestor es clave para consolidar estructuras organizativas sostenibles y orientadas al crecimiento.

En comparación con otros sectores como tecnología, servicios financieros o comercio electrónico, el negocio de donas se posiciona como una alternativa accesible, de rápida implementación y con alta conexión emocional con el consumidor. Su naturaleza de consumo recurrente, bajo costo unitario y posibilidad de innovación en sabores, presentaciones y experiencias de compra lo hacen competitivo y adaptable a distintos entornos socioculturales.

Además, la flexibilidad operativa del modelo permite ajustar la oferta según variables de demanda local, estacionalidad o estrategias de fidelización, lo que refuerza su capacidad de generar ingresos estables y sostenidos. Por tanto, este emprendimiento no solo es financieramente viable, sino también estratégicamente atractivo para inversionistas que buscan rentabilidad con propósito, impacto territorial y autonomía en la toma de decisiones.

## 14. Razones Financieras

El análisis de razones financieras constituye una herramienta fundamental para evaluar, de manera integral, el desempeño económico y la solidez estructural de una empresa. A través de indicadores agrupados en rentabilidad, solvencia, apalancamiento y liquidez, es posible interpretar no solo los resultados obtenidos, sino también la eficiencia en el uso de los recursos, la capacidad de respuesta ante obligaciones y el nivel de riesgo asumido.

Según Décaro Santiago (2017), estos indicadores permiten establecer comparaciones con estándares sectoriales y detectar áreas críticas que requieren intervención. Por su parte, Mattos (2024) destaca que el análisis financiero bien estructurado facilita la proyección de escenarios de crecimiento sostenible y asegura que las decisiones estratégicas se fundamenten en evidencia objetiva y alineada con los objetivos corporativos.

### 14.1. Rentabilidad Pendiente

El análisis del grupo de razones de rentabilidad permite caracterizar con precisión el desempeño financiero de Sr Donuts en su primer año de operación. El margen bruto, situado en 50,63%, evidencia una estructura de costos eficiente y una política de precios adecuada, en la que más de la mitad de los ingresos se conservan tras cubrir los costos directos de producción. Este indicador refleja una correcta alineación entre la propuesta de valor del producto y la percepción del cliente, lo que se traduce en una capacidad operativa sólida para generar excedentes desde la base del proceso productivo.

El margen neto, equivalente al 10,58%, confirma la existencia de utilidad después de deducir los gastos operativos, financieros y tributarios. Si bien el resultado es positivo, la diferencia respecto al margen bruto sugiere que los gastos indirectos absorben una proporción significativa del beneficio. Este hallazgo plantea la necesidad de revisar la composición de los costos fijos y variables asociados a logística, administración y servicios generales, con el objetivo de identificar oportunidades de optimización que permitan mejorar la eficiencia global del modelo.

El retorno sobre activos (ROA), con un valor de 27,81%, indica una alta productividad de los recursos operativos. La empresa logra generar una rentabilidad destacada por cada peso invertido en activos, lo que valida la pertinencia de las decisiones de inversión en infraestructura, maquinaria y equipos. Este indicador no solo refleja una adecuada gestión de los recursos tangibles, sino también una capacidad estratégica para convertir activos en flujo económico, aspecto clave en modelos de negocio intensivos en operación.

Por su parte, el retorno sobre el patrimonio (ROE) alcanza el 34,58%, lo que representa una rentabilidad significativa para los socios inversionistas. Este desempeño financiero demuestra que el capital aportado está siendo utilizado con criterio estratégico, generando retornos que superan ampliamente el costo de oportunidad del dinero. La relación entre ROA y ROE también sugiere un apalancamiento financiero controlado, en el que el uso de deuda no compromete la rentabilidad, sino que potencia el rendimiento del capital propio.

**Tabla 17.***Indicadores de rentabilidad*

Grupo	Indicador	1er año	Parametrización
<b>De rentabilidad</b>	Margen bruto	50,63%	Permite conocer la eficacia operativa de la empresa (entre mayor sea se han cubierto los costos, se podrán cubrir los gastos y quedar beneficios a distribuir.
	Margen neto	10,58%	> 1 quiere decir que los gastos han sido mayores que el beneficio.
	ROA	27,81%	Debe ser superior al coste del dinero
	ROE	34,58%	ROE > ROA → mayor rentabilidad financiera : ROE = ROA → la empresa no tiene deudas : ROE < ROA → el coste medio de la deuda es superior a la rentabilidad.

La lectura integrada de estos indicadores, presentados en la Tabla 13, permite identificar un modelo de negocio con fundamentos financieros sólidos, capacidad de generación de valor y potencial para escalar sin comprometer su eficiencia. La rentabilidad observada valida las decisiones estratégicas adoptadas en la etapa inicial y ofrece elementos concretos para proyectar escenarios de crecimiento, reinversión y consolidación operativa.

**14.2. Solvencia**

El análisis de solvencia financiera de Sr Donuts, presentado en la Tabla 14, permite evaluar la capacidad de la empresa para responder por sus obligaciones en el corto y mediano plazo, así como el nivel de exposición frente al riesgo financiero derivado del uso de deuda. En este sentido, el grado de endeudamiento total se ubica en 19,58%, lo que indica que menos de una quinta parte de los activos de la empresa están financiados con recursos ajenos. Este nivel de apalancamiento es considerado saludable para una empresa en etapa temprana, ya que permite mantener autonomía financiera, reducir la presión por pagos recurrentes y conservar flexibilidad para tomar decisiones estratégicas sin comprometer la estabilidad patrimonial.

Desde una perspectiva técnica, el valor registrado se encuentra por debajo del umbral crítico del 100%, lo que confirma que el total de pasivos no supera el valor de los activos. Esta

relación es clave para garantizar la continuidad operativa y la capacidad de respuesta ante contingencias, especialmente en contextos de crecimiento o expansión. Además, el bajo nivel de endeudamiento sugiere que la empresa ha priorizado el uso de capital propio en su fase inicial, lo cual fortalece su perfil crediticio y mejora las condiciones de negociación ante posibles fuentes de financiación externa.

Por otro lado, el indicador de endeudamiento de corto plazo sobre patrimonio alcanza un valor de 0,24, lo que implica que, por cada peso de capital propio, existen 24 centavos comprometidos en obligaciones de corto plazo. Este resultado se encuentra dentro del rango recomendado (20–30%) para empresas jóvenes con actividad operativa creciente, y refleja una estructura financiera equilibrada entre liquidez y apalancamiento. La proporción observada permite mantener un buen poder de negociación frente a proveedores y entidades financieras, sin generar una carga excesiva sobre el patrimonio.

Ambos indicadores evidencian una política financiera prudente, orientada a preservar la solvencia y minimizar el riesgo de iliquidez. Esta estrategia resulta coherente con el enfoque de crecimiento sostenible adoptado por Sr Donuts, en el que se privilegia la estabilidad operativa y la consolidación patrimonial como base para futuras decisiones de inversión y expansión.

**Tabla 18.**

*Indicadores de solvencia.*

Grupo	Indicador	1er año	Parametrización
<b>De solvencia</b>	Grado de endeudamiento total	19,58%	< 100% que las deudas de la empresa no superen sus activos (Debe analizarse de acuerdo con el tipo de empresa)
	Endeudamiento CP sobre patrimonio	0,24	≥ 20-30% → buen poder de negociación a corto plazo. Depende del Momento en la vida de la empresa y del tamaño (volumen de actividad).

### 14.3. Apalancamiento

La Tabla 15 presenta los indicadores de apalancamiento financiero de Sr Donuts, los cuales permiten evaluar el nivel de participación de terceros en la estructura de capital y la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones con recursos propios. En este contexto, el grado de apalancamiento registrado para el primer año es de 24,35%, lo que indica que menos de una cuarta parte de los recursos utilizados por la empresa provienen de fuentes externas. Este valor, inferior al umbral crítico de 1 (equivalente al 100%), evidencia una posición financiera sólida, con alta capacidad de cobertura frente a obligaciones adquiridas con terceros.

Desde una perspectiva estratégica, este nivel de apalancamiento sugiere que la empresa mantiene un control patrimonial favorable, evitando una dependencia excesiva de deuda que podría comprometer su liquidez o limitar su margen de maniobra ante escenarios adversos. La baja exposición a pasivos externos permite a Sr Donuts operar con mayor autonomía, reducir el riesgo financiero y facilitar la toma de decisiones orientadas al crecimiento orgánico.

Complementariamente, el grado de propiedad alcanza un valor de 80,42%, lo que refleja que los accionistas poseen más del 80% de los recursos invertidos en la empresa, frente a un 19,58% proveniente de terceros (coherente con el grado de endeudamiento reportado en la Tabla 22). Este indicador supera el umbral recomendado de la mitad más uno (50% + 1), lo cual es altamente positivo, ya que garantiza que el control estratégico y las decisiones clave permanezcan en manos de los socios fundadores. Además, esta proporción fortalece la imagen de solvencia ante potenciales inversionistas y entidades financieras, al demostrar un compromiso patrimonial significativo por parte de los accionistas.

En términos generales, los indicadores reflejan una estructura financiera bien pensada, con predominio del capital propio y bajo nivel de exposición a terceros. Esta configuración no solo protege la estabilidad del negocio, sino que también revela una visión clara sobre cómo crecer con solidez, sin perder el control ni comprometer la esencia del proyecto.

**Tabla 19.**

*Indicadores de Apalancamiento*

Grupo	Indicador	1er año	Parametrización
Apalancamiento	Apalancamiento	24,35%	< 1, a la capacidad de cobertura de obligaciones con terceros.
	Grado de propiedad	80,42%	Participación de los accionistas en la empresa frente a terceros (es bueno que sea la mitad +1)

#### 14.4. Liquidez

**Tabla 20.**

*Indicadores de liquidez*

Grupo	Indicador	1er año	Parametrización
De liquidez	Capital de trabajo	1,12	$\geq 0$ es equilibrio financiero.
	Ratio corriente	1,12	> 1 hay solvencia para cumplir con obligaciones a corto plazo.
	Prueba acida	1,01	> 1 hay capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo.
	Relevancia Activo Corriente	21,90%	en empresas de rotación de inventarios de corto plazo $\leq 33,33\%$ de largo plazo > 33,33%

La liquidez es uno de los pilares que sostiene la operatividad diaria de Sr Donuts, especialmente en su etapa de consolidación. Evaluar esta dimensión permite entender cómo se comporta la empresa frente a sus obligaciones inmediatas y qué tan eficiente es en la gestión de sus recursos circulantes.

Los resultados obtenidos muestran un capital de trabajo de 1,12, lo que significa que, por cada peso de pasivo corriente, la empresa dispone de \$1,12 en activos corrientes. Este margen, aunque ajustado, supera el umbral mínimo de equilibrio financiero y refleja una gestión prudente de los recursos disponibles. La ratio corriente, con el mismo valor (1,12), refuerza esta lectura al evidenciar una solvencia suficiente para cubrir compromisos de corto plazo sin necesidad de recurrir a fuentes externas.

Más exigente aún es la prueba ácida, que excluye los inventarios del cálculo y se ubica en 1,01. Este resultado confirma que Sr Donuts conserva la capacidad de responder con activos líquidos, incluso sin considerar el stock. En un negocio con alta rotación de productos como el de alimentos, este indicador adquiere especial relevancia, ya que valida la solidez financiera sin depender exclusivamente del ciclo de ventas.

En cuanto a la composición del activo, la relevancia del activo corriente alcanza el 21,90%, lo que indica que poco más de una quinta parte del total de activos está conformada por recursos de corto plazo. Aunque este valor no supera el umbral del 33,33% que caracteriza a empresas de ciclo corto, sí refleja una estructura patrimonial orientada al equilibrio entre liquidez y activos de largo plazo.

Estos indicadores se presentan en la Tabla 16, y en permiten concluir que Sr Donuts ha logrado establecer una base operativa estable, con capacidad suficiente para responder ante exigencias financieras inmediatas. Esta posición no solo respalda la continuidad del negocio, sino que también proyecta confianza frente a proveedores, aliados estratégicos y potenciales financiadores.

## 15. Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio permite identificar el volumen mínimo de ventas requerido para cubrir los costos totales de cada producto, sin generar pérdidas ni utilidades. Esta herramienta resulta esencial para la toma de decisiones estratégicas en *Sr Donuts*, ya que orienta la planificación de producción, la fijación de precios y la evaluación de la rentabilidad por unidad.

El cálculo se realiza mediante la fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio (unidades)} = \frac{CF}{Pv - CVu}$$

donde Cf representa los costos fijos asociados al producto, Pv el precio de venta unitario y CVu el costo variable unitario. El resultado indica cuántas unidades deben venderse para que los ingresos igualen los costos totales.

Al revisar los datos consolidados en la Tabla 17, se observa que los productos con menor punto de equilibrio son *R. avellana* y *R. arequipe* (ambos con 41 unidades), *R. fresa*, *R. mora* y *R. frutos amarillos* (43 unidades), así como *Morita* (47 unidades) y *Homero S* (50 unidades). Estos productos pertenecen a la línea de donuts, que constituye el núcleo del modelo de negocio de *Sr Donuts*. Su bajo umbral de rentabilidad evidencia una estructura de costos eficiente y márgenes unitarios favorables, lo que los convierte en opciones estratégicas para asegurar rentabilidad incluso en jornadas de demanda moderada.

Los productos de la línea tradicional, como *Choco maní* (53 unidades) y *Oreo* (54 unidades), también se ubican en un rango medio, lo que les otorga estabilidad operativa. Su punto de equilibrio moderado permite una gestión flexible, combinando eficiencia en costos con atractivo comercial. En conjunto, la línea de donuts presenta una composición de costos que permite alcanzar el equilibrio con volúmenes de venta razonables, lo que refuerza su rol como motor financiero del negocio.

En contraste, productos como *Ginger* (82 unidades), *Taza de café* (79 unidades) y *Coca-cola* (75 unidades) presentan un punto de equilibrio más elevado. Aunque no son el foco principal del negocio, estas bebidas cumplen una función complementaria clave: al integrarse en combos o estrategias de venta cruzada, permiten incrementar el ticket promedio y apalancar la rentabilidad global. En este sentido, su gestión debe orientarse a potenciar el desempeño de las donuts, más que a competir por rentabilidad individual.

Los jugos naturales, como *Jugo de lulo* (32 unidades) y *Jugo de mora* (33 unidades), destacan por su bajo punto de equilibrio, lo que los convierte en aliados estratégicos para reforzar

la oferta en momentos de alta demanda. Su integración en paquetes de consumo puede contribuir significativamente a mejorar los márgenes operativos.

Este análisis, sustentado en los datos de la Tabla 17, permite segmentar el portafolio según su exigencia de venta mínima, identificar oportunidades de mejora en la estructura de costos y establecer metas realistas de producción y comercialización. Además, aporta insumos clave para la evaluación de escenarios de expansión, la optimización de recursos y el diseño de estrategias orientadas a la rentabilidad sostenida, con las donuts como eje central y las bebidas como apalancamiento complementario.

**Tabla 21.**

*Punto de Equilibrio*

<b>N.</b>	<b>Productos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cf</b>	<b>Pv(u)</b>	<b>Cv(u)</b>	<b>Cant. de equilibrio</b>
1	Choco maní	240	130.840,56	3.500,00	1.026,34	53,00
2	Oreo	240	130.840,56	3.500,00	1.082,23	54,00
3	Homero S	240	130.840,56	3.500,00	885,87	50,00
4	Morita	240	130.840,56	3.500,00	711,23	47,00
5	R. avellana	288	131.240,56	4.500,00	1.279,23	41,00
6	R. arequipe	288	131.240,56	4.000,00	830,23	41,00
7	R. fresa	288	131.240,56	4.000,00	934,23	43,00
8	R. mora	288	131.240,56	4.000,00	922,23	43,00
9	R. frutos amarillos	288	131.240,56	4.000,00	974,23	43,00
10	Jugo lulo	168	123.730,56	6.500,00	2.580,00	32,00
11	Jugo mora	168	123.730,56	6.500,00	2.700,00	33,00
12	Taza de café	100	128.840,56	3.500,00	1.860,00	79,00
13	Coca-cola	168	123.730,56	4.500,00	2.850,00	75,00
14	Ginger	120	123.730,56	4.000,00	2.500,00	82,00
15	Manzana	120	123.730,56	4.000,00	2.200,00	69,00
16	Agua botella	120	123.730,56	3.000,00	700,00	54,00

El cruce entre ambas líneas indica el punto exacto en el que los ingresos igualan los costos totales, es decir, el punto de equilibrio. Este punto coincide con el análisis numérico presentado en la Tabla 17, donde se identifican los productos que alcanzan este umbral con menor exigencia de unidades vendidas. La visualización refuerza la conclusión de que los productos de la línea de donuts, al tener una estructura de costos más eficiente, logran superar el punto de equilibrio con mayor rapidez, mientras que las bebidas requieren un volumen de ventas más alto para alcanzar rentabilidad.

## 16. Aspectos legales

En este aparte se presentan los requerimientos normativos que enmarcan la operación de Sr. Donuts (para Colombia). Se abordan todos los trámites de constitución y funcionamiento.

### 16.1. Creación de empresa

La formalización empresarial es un paso esencial para garantizar la competitividad, el acceso tanto a mercados en general como de contratación pública, con el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024). Así, Sr. Donuts, como negocio de producción y expendio de alimentos, se enfoca en cumplir con el conjunto de trámites mercantiles, tributarios, sanitarios y urbanos que habilitan su operación formal, tales aspectos se resumen a continuación.

**Tabla 22.**

*Requisitos de constitución de la empresa*

Requisito	Característica cumplida
Figura jurídica y registro mercantil:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persona natural comerciante <i>(con prospectiva pasar a persona jurídica, con la figura de S.A.S. por flexibilidad y responsabilidad limitada)</i>.<sup>1</sup></li> <li>- <i>Búsqueda de homonimia y matrícula en Cámara de Comercio (empresario y establecimiento de comercio)</i>.<sup>2</sup></li> <li>- Definición del objeto social y códigos CIU (elaboración de productos de panadería; comercio al por menor de productos alimenticios).<sup>3</sup></li> </ul>
Registro tributario y facturación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripción en el RUT (DIAN) y obtención de NIT <i>(Definición del régimen tributario simple)</i>.<sup>4</sup></li> <li>- Habilitación de numeración y facturación electrónica <i>(implementación de POS electrónico; emisión de documentos equivalentes en ventas presenciales y a domicilio)</i>.</li> </ul>
Uso del suelo y licencias locales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de uso del suelo <i>(se cumple según revisión del POT vigente, estando acorde con los artículos 241° y 286°, que hablan sobre el régimen de usos de las Áreas de actividad y la clasificación de los usos comerciales, respectivamente)</i>.<sup>5</sup></li> </ul>
Permisos sanitarios e INVIMA/Secretaría de Salud:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura <i>(por ser la producción artesanal el control sanitario inicial que se cumple es ante la Secretaría de Salud Municipal, pero la empresa adelanta trámites ante INVIMA)</i>.<sup>6</sup></li> </ul>
Gestión ambiental y residuos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección de residuos sólidos<sup>7</sup> <i>(el establecimiento produce en pequeños lotes de producto a diario para evitar desperdicios y tiene un manejo de aceites usados,<sup>8</sup> limpieza y control de plagas documentados)</i>.</li> </ul>

*Nota.* Congreso de la República de Colombia (<sup>1</sup>2008 y <sup>3</sup>1971); <sup>2</sup>Cámara de Comercio de Villavicencio [CCV] (2025); <sup>4</sup>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN] (2025); <sup>5</sup>Concejo Municipal de Villavicencio (2015); <sup>6</sup>Ministerio de Salud y Protección Social (2013); <sup>7</sup>Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2018) y <sup>8</sup>Ministerio de Salud y Protección Social (2025).

En relación con la tabla 18 se connota que la empresa identifica claramente los requerimientos para su funcionamiento y lleva el mayor cumplimiento de ellos. También se determina que, exceptuando la matrícula mercantil cuyo valor varía según los activos y debe renovarse anualmente, la mayoría de requisitos de ley no constituyen costos altos; en el caso de la inscripción en el RUT y la obtención del NIT —trámites sin costo—.

## 16.2. Propiedad Intelectual

Para blindar la identidad de marca y los intangibles claves, Sr. Donuts ha identificado una estrategia integral de propiedad intelectual y secretos empresariales.

**Tabla 23.**  
*Consideraciones sobre el registro de intangibles*

Proceso	Avances de registros
Marca y signos distintivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca nominativa, figurativa o mixta ante la Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]<sup>1</sup> <i>(la empresa tiene en proceso, por clases Niza, la Clase 30 productos de panadería, pastelería, confitería; la clase 35 servicios de retail/comercialización y marketing; y la clase 43 servicios de suministro de alimentos y bebidas).</i></li> <li>- Lema comercial, nombre comercial y trade dress <i>(presentación del punto de venta y empaques, como señales adicionales de identidad).</i></li> </ul>
Derechos de autor	- Registro de obras gráficas y audiovisuales <sup>2</sup> <i>(se revisa la apropiación en el patrón del empaque, manuales de marca, fotografías y jingles; para esto Sr. Donuts está estructurando licencias y cesiones claras con diseñadores, fotógrafos y creadores sobre la propiedad de los entregables y sus usos previstos).</i>
Secreto empresarial y know-how:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secretos empresariales<sup>3</sup> <i>(se hace protección de receta y procesos de producción, además se dejan listas de proveedores como reserva de la empresa (Decisión Andina 486), bajo acuerdos de confidencialidad (NDA) y cláusulas de no divulgación/no competencia con empleados y aliados clave).</i></li> <li>- Protocolos internos <i>(se restringe el control de acceso a información, manuales, registro de versiones y entrenamientos de personal).</i></li> </ul>
Nombres de dominio y activos digitales:	- Aseguramiento de handles en redes y registro de dominios <sup>4</sup> <i>(la empresa ya cuenta con directrices sobre políticas de uso de marca con influenciadores y terceros y sitio web con dominio .co).</i>
Beneficios e Minciencias:	- Proyectos de I+D+i en alimentos <sup>5</sup> <i>(Los socios fundadores hacen acercamiento a las universidades y sus grupos de investigación para nuevos conocimientos y mejoras de procesos; se busca acceder a los Beneficios Tributarios CTel (CNBT-Minciencias) de deducción del 100% de la inversión en renta y descuento tributario adicional sobre el impuesto a cargo).</i>

*Nota.* <sup>1</sup>Superintendencia de Industria y Comercio (s.f.); <sup>2</sup>Dirección Nacional de Derecho de Autor (2025); <sup>3</sup>Comunidad Andina (2000); <sup>4</sup>Superintendencia de Sociedades (2019) y <sup>5</sup>Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2025).

La estrategia de Sr. Donuts en materia de propiedad intelectual y activos intangibles evidencia una aproximación integral que articula registros formales, medidas de acción propia y

el aprovechamiento de instrumentos de política pública. Este esquema fortalece la protección jurídica, la reputación y la competitividad de la marca, asegurando su proyección sostenible en el mercado.

### 16.3. Obligaciones tributarias

#### 16.4.

Actualmente la empresa mantiene su Persona Natural Comerciante, pero se hace un proceso comparativo entre esta figura inicial y su prospectiva a transformarse en una S.A.S, a continuación, se comparan las obligaciones y beneficios típicos para un negocio de expendio de alimentos bajo ambas denominaciones:

**Tabla 24.**

Comparativo de obligaciones y beneficios de figuras jurídicas

Aspecto	Persona natural comerciante	S.A.S.
Registro y RUT	Inscripción en Cámara (comerciante y establecimiento) y RUT DIAN	Constitución S.A.S. (documento privado), Cámara, RUT DIAN
Régimen tributario	Ordinario o Simple (opcional)	Ordinario o Simple (opcional)
IVA vs. INC	Expendio de comidas y bebidas causa INC (8%) en la mayoría de casos. No causa IVA salvo excepciones (franquicias, combinaciones particulares). "No responsable de IVA" posible bajo topes y condiciones DIAN; no aplica para INC	Igual tratamiento material: expendio causa INC (8%). Como persona jurídica, no aplica "no responsable de IVA" por topes; si la actividad está gravada con IVA, sería responsable desde el inicio, pero para expendio aplica INC
Impuesto de renta	Declara renta como persona natural (cédulas)	Impuesto de renta societario
ICA (municipal)	Responsable según actividad e ingresos	Responsable según actividad e ingresos
Retención en la fuente	Puede ser agente según topes; sufre retenciones de clientes	Agente de retención (renta/ICA/IVA) más frecuentemente desde el inicio
Facturación electrónica	Obligatoria; POS electrónico aplicable; documento equivalente en ventas presenciales	Obligatoria; POS electrónico aplicable; documento equivalente
Beneficios por formalización	Accesibles (p. ej., Ley 1429 en su momento, programas locales)	Amplia elegibilidad para programas Mipyme; facilita acceso a crédito e inversión
Contabilidad y revisor fiscal	Contabilidad obligatoria; sin revisor fiscal salvo topes	Contabilidad obligatoria; revisor fiscal según topes de ingresos/activos
Régimen Simple	Integra renta, ICA e INC para expendio de comidas; simplifica cumplimiento	Igual; para expendio, el componente del Simple sustituye INC y simplifica declaración
Responsabilidad patrimonial	Ilimitada (responde con patrimonio personal)	Limitada al aporte (salvo abuso de la forma societaria)

*Nota.* Adaptado de Carrero & Beltrán (2018)

Con relación a las figuras jurídicas de Persona Natural Comerciante y S.A.S. se evidencia que la elección de la empresa puede tener diferencias sustanciales en materia de constitución, obligaciones tributarias, responsabilidades patrimoniales y beneficios por formalización (Carrero y Beltrán, 2018). Aunque la persona natural ofrece simplicidad y menores costos iniciales, la sociedad S.A.S. brinda mayor separación patrimonial, flexibilidad en la gestión y acceso a incentivos fiscales y comerciales. Sr. Donuts por ahora opta la figura de Persona Natural dado la etapa inicial del negocio, asumiendo un nivel de riesgo moderado, pero con una proyección de crecimiento y la capacidad administrativa que a futuro le permita realizar la transición a otras figuras de capital privado —especialmente la S.A.S.—.

### **16.5. Contratos**

La contratación laboral y comercial de la empresa debe alinearse con el Código Sustantivo del Trabajo y con los cambios introducidos por la reforma laboral reciente, además de contemplar instrumentos comerciales para aliados y proveedores.

En el marco de la legislación laboral colombiana, el contrato a término indefinido se establece como la regla general de estabilidad, reservando el término fijo y el de obra o labor para casos justificados y con límites temporales definidos (Congreso de la República de Colombia, 2025). La jornada máxima legal se reducirá progresivamente a 44 horas semanales para 2025, con control de horas extras y aplicación de recargos nocturnos desde las 7:00 p. m. (Ministerio del Trabajo, 2021).

Con relación a lo anterior, Sr. Donuts en su práctica de turno de 11:00 a. m. a 7:00 p. m. se alinea con la jornada ordinaria sin recargo nocturno. Sin embargo, la empresa sí reconoce el recargo correspondiente de los domingos y festivos según determina Ministerio del Trabajo (2022).

El cálculo del costo laboral total debe incluir salario básico, auxilio de transporte, prestaciones sociales, aportes a seguridad social, ARL, parafiscales y recargos. Para efectos presupuestales, Sr. Donuts calcula un 45 % adicional sobre el salario básico, según el nivel de riesgo, recargos y exoneraciones (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2023).

En materia comercial, se contemplan contratos de suministro con proveedores y acuerdos con plataformas de domicilios, asegurando calidad, trazabilidad y protección de la marca (Superintendencia de Industria y Comercio, 2022). La tercerización es válida siempre que no encubra relaciones laborales, y las cláusulas esenciales incluyen confidencialidad, propiedad intelectual, uso de marca, protección de datos, servicio al cliente y seguridad alimentaria.

## 16.6. Participación de los socios

Aunque Sr. Donuts actualmente opera como persona natural comerciante, en su perspectiva está la consolidación de empresa de capital privado S.A.S., por lo tanto, en ese escenario, se definiría el capital autorizado, suscrito y pagado, así como la emisión de acciones ordinarias o con derechos diferenciados. Además, sería obligatorio llevar un libro de accionistas y registrar las transferencias, respetando el derecho de preferencia previsto en el artículo 388 del Código de Comercio (Congreso de la República de Colombia, s.f.).

En materia de gobierno corporativo, las sociedades tienen como órgano supremo la asamblea de accionistas, complementada por el representante legal. Los estatutos fijan quórum, mayorías y procedimientos de convocatoria. El revisor fiscal es obligatorio cuando se superan los topes de ingresos o activos definidos por la ley (Gerencie.com, 2025). También se prevé adoptar políticas sobre dividendos, conflictos de interés y operaciones con vinculados como lo indica la Superintendencia de Sociedades (2022a).

A futuro más lejano Sr. Donuts incorporará inversionistas. Los pactos entre socios serán herramienta clave para regular aspectos como confidencialidad, no competencia, *vesting* de fundadores, cláusulas de arrastre y acompañamiento, así como mecanismos de solución de controversias (Superintendencia de Sociedades, 2022b). En cuanto a la distribución de utilidades y reservas, la ley exige que las sociedades constituyan una reserva legal mínima del 10 % de las utilidades hasta alcanzar el 50 % del capital suscrito, además de respetar el orden de prelación de pagos en caso de insolvencia (Superintendencia de Sociedades, 2022c). Aunque esta obligación no aplica a la persona natural, Sr. Donuts puede implementar políticas internas de reinversión para fortalecer su flujo de caja y financiar expansión.

## **17. Estudio de viabilidad ambiental**

La viabilidad ambiental del proyecto *Sr Donuts* se fundamenta en la implementación de estrategias sostenibles que permiten reducir el impacto ecológico de las operaciones, optimizar el uso de recursos y contribuir al cumplimiento de estándares internacionales. En este capítulo se abordan dos ejes prioritarios: la gestión de residuos bajo un enfoque de economía circular y la eficiencia energética aplicada a los procesos operativos. Ambas líneas de acción se articulan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por la Organización de las Naciones Unidas, específicamente el ODS 12 y el ODS 7.

### **17.1. Gestión de residuos y economía circular**

En coherencia con el ODS 12: *Producción y consumo responsables*, se propone una estrategia integral para el manejo de residuos sólidos y subproductos generados en las operaciones del negocio. Esta incluye la instalación de estaciones de reciclaje para la separación en origen de residuos orgánicos, plásticos, cartón y aceites usados, facilitando su clasificación y disposición adecuada. Asimismo, se contempla la reutilización de subproductos orgánicos mediante procesos de compostaje urbano o su entrega a agricultores locales como insumo agrícola, promoviendo la valorización de residuos y el cierre de ciclos productivos.

Complementariamente, se establecerán alianzas con gestores ambientales certificados para la recolección y tratamiento especializado de aceites y empaques contaminantes, garantizando el cumplimiento normativo y la trazabilidad de los residuos peligrosos. Finalmente, se priorizará el uso de materiales biodegradables o reutilizables en los empaques de productos (cajas, bolsas, vasos), reduciendo la dependencia de plásticos de un solo uso y fortaleciendo la imagen responsable de la marca.

Estas acciones no solo responden a criterios operativos y legales, sino que también generan beneficios reputacionales, reducen costos asociados a la disposición final y permiten construir valor compartido con actores locales (Naciones Unidas, s.f).

### **17.2. Eficiencia energética y uso responsable de recursos**

En alineación con el ODS 7: *Energía asequible y no contaminante*, se plantea una estrategia de eficiencia energética orientada a la reducción del consumo eléctrico y la transición hacia fuentes renovables. Entre las medidas propuestas se encuentra la instalación de

iluminación LED y sensores de movimiento en áreas operativas y administrativas, lo cual permitirá optimizar el uso de energía en función de la demanda real.

Adicionalmente, se seleccionarán hornos, refrigeradores y maquinaria con certificación energética (Energy Star o equivalente), asegurando un desempeño eficiente y una menor emisión de gases de efecto invernadero. En cuanto al recurso hídrico, se implementarán sistemas de recirculación, aireadores en grifos y monitoreo de fugas, con el objetivo de reducir el desperdicio y mejorar la sostenibilidad operativa.

Como parte de la visión a mediano plazo, se evaluará la viabilidad técnica y financiera para la instalación de paneles solares en puntos de venta con alta exposición solar, lo cual permitiría avanzar hacia una matriz energética más limpia y resiliente. Estas acciones contribuyen directamente a la mitigación del cambio climático, mejoran la rentabilidad del negocio y pueden facilitar el acceso a incentivos fiscales o certificaciones ambientales (Pacto Mundial ONU, sf).

## Conclusiones

El desarrollo de este trabajo permitió materializar un análisis integral del modelo de negocio, la propuesta de valor y la gestión operativa y financiera de Sr. Donuts, en concordancia con la justificación planteada al inicio del documento. La investigación y el diagnóstico realizados evidenciaron que la empresa cuenta con una base estratégica sólida, sustentada en una propuesta de valor diferenciada, un modelo de distribución omnicanal y una estructura de ingresos diversificada, lo que le otorga capacidad de adaptación frente a cambios en el mercado.

En relación con los objetivos propuestos, se logró caracterizar de manera precisa el entorno interno y externo de la organización, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y formular estrategias orientadas a la fidelización de clientes, la optimización de procesos y el fortalecimiento del posicionamiento de marca. El análisis financiero, soportado en indicadores de rentabilidad, solvencia, apalancamiento y liquidez (Tablas 12 a 13), demostró que Sr. Donuts presenta un desempeño positivo en su primer año de operación: un margen bruto del 50,63% y un margen neto del 10,58% que evidencian eficiencia operativa; un TIO del 12% y un TIR del 34,82% que confirman la adecuada gestión de activos y capital; un endeudamiento total del 19,58% que refleja prudencia financiera; y una razón corriente de 1,12 que garantiza capacidad de respuesta ante obligaciones de corto plazo.

El tratamiento de la información, tanto cualitativa como cuantitativa, permitió validar que las estrategias propuestas —incluyendo programas de fidelización, optimización de recursos y fortalecimiento de la comunicación de marca— son coherentes con la realidad operativa y financiera de la empresa. Asimismo, las figuras y diagramas incluidos (como el Canva del modelo de negocio en la Figura 2) facilitaron la visualización de la estructura empresarial y la interrelación de sus componentes clave.

En el contexto local y regional, este trabajo aporta un plan de acción que no solo fortalece la competitividad de Sr. Donuts, sino que también contribuye al dinamismo del sector gastronómico y de emprendimiento en Villavicencio y la región del Meta, generando empleo, promoviendo el consumo de productos artesanales y fomentando la innovación en la oferta gastronómica. A nivel nacional, el modelo propuesto es replicable en otras ciudades con características de mercado similares, y su enfoque en la experiencia del cliente y la sostenibilidad operativa lo convierte en una referencia para emprendimientos del sector alimentos que busquen diferenciarse en un entorno competitivo.

El trabajo alcanzó los objetivos propuestos y generó herramientas estratégicas y operativas que fortalecen la capacidad de Sr. Donuts para consolidarse en el mercado, optimizar

procesos y proyectar un crecimiento sostenible. Los resultados obtenidos ofrecen una base sólida para la toma de decisiones y aportan al desarrollo empresarial local, con potencial de replicarse en otros contextos del sector gastronómico.

### Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (2014). *Las marcas según Aaker: 20 principios para conseguir el éxito* (R. Álvarez del Blanco, Trad.). Empresa Activa.
- Aaker, D. A. (2020). *Building Strong Brands*. Simon and Schuster.
- Aaker, D. A. (2022). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5th ed.). Pearson.
- Aguaiza-Tenelema, J. M., Chiriboga, F., & Cristóbal, E. (2019). *Postventa y desarrollo comercial en las PYMES*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí: [https://www.researchgate.net/publication/346284036\\_Postventa\\_y\\_desarrollo\\_comercial\\_en\\_las\\_PYMES/fulltext/63896fc3ca2e4b239c7e9659/Postventa-y-desarrollo-comercial-en-las-PYMES.pdf](https://www.researchgate.net/publication/346284036_Postventa_y_desarrollo_comercial_en_las_PYMES/fulltext/63896fc3ca2e4b239c7e9659/Postventa-y-desarrollo-comercial-en-las-PYMES.pdf)
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. *Harvard Business Review*, 113–124.
- Araya-Pizarro, S. (2023). *Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 69–86.: <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>
- Armetrics. (28 de 01 de 2020). *Armetrics*. <https://www.armetrics.com/glosario-digital/blended-marketing>
- Armstrong, G. &. (2020). *Marketing: An Introduction*. Pearson.
- Baque, L., Viteri, D., Álvarez, L., & Izquierdo, A. (2020). *Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria*. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 120–125. [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400120](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400120).
- Baquero-Castillo, M., Rojas-Aldana, J., & Sánchez-Parra, A. (2024). *Optimización de los procesos de la industria alimentaria a través de la metodología lean manufacturing* [Trabajo de grado, Universidad EAN: Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10882/13601>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson Education.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2022). *Brand love: Development and validation of a practical scale*. *Marketing Letters*: <https://thethingswelove.com/academic-papers/Ahuvia-2016-Usable-Brand-Love-Scale-at-Marketing-Letters.pdf>
- Becerra Molina, E., Ojeda Orellana, R., Lituma Yascaribay, M., & Carrasco Ruano, T. (2023). *Análisis de estados financieros como herramienta útil para la gestión económica tras la*

- pandemia COVID-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(3), 263–272. <https://investigacion.ucuenca.edu.ec/es/publications/an%C3%A1lisis-de-estados-financieros-como-herramienta-%C3%BAtil-para-la-ges-2/>
- Benavides Valencia, J. (2022). Diseño del manual de funciones y responsabilidades como ventaja competitiva desde el control interno [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)]. Repositorio Institucional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/50889>
- Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J., & Vismara, S. (2021). *Handbook of Research on Equity Crowdfunding: Handbook of Research on Equity Crowdfunding*. Edward Elgar Publishing.
- Bohórquez Díaz, K. A. (2017). Estudio para la fidelización de clientes a través de una estrategia de mercadeo basado en el CRM [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/540c26d4-8121-4197-b894-5484f70d9b1a/content>
- Buitrago Restrepo, P. F., & Duque Márquez, I. (2013). La economía naranja: Una oportunidad infinita. *Inter-American Development Bank* <https://doi.org/https://doi.org/10.18235/0012837>
- Cabezas García, E. (2023). Marketing mix, complemento del análisis DAFO. *ARCIC*, 12(31), 187–200. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2411-99702023000100187](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702023000100187)
- Cabrera Maspons, L., & Sánchez Briones, Y. A. (2021). El blendmarketing como estrategia para posicionar el restaurante El Faro del Hotel Balandra. *ECA Sinergia*, 12(2), 7–16. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588569075001/>
- Caldas Lima, J. A., Angarita Ruiz, C. A., & Ticora Suárez, J. C. (2024). Análisis financiero y marketing para la optimización de la estrategia empresarial [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio UCC. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/55173>
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (2023). Informe de competitividad y formalización empresarial en el Meta. [https://www.ccv.org.co/es/competitividad-y-proyectos-CPG371?utm\\_source](https://www.ccv.org.co/es/competitividad-y-proyectos-CPG371?utm_source)
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (2025). Requisitos para la matrícula mercantil y consulta de homonimia. <https://www.ccv.org.co/es/servicios-virtuales-CPG363>

- Camilleri, M. A. (2023). Big data analytics for strategic marketing decision making. Sustainability. <https://drmarkcamilleri.com/dr-mark-camilleri-s-blog/publications/>
- Carrero Vásquez, L. D., & Olivares Ruiz, J. S. (2023). La asociatividad como estrategia empresarial para las MiPymes: Una revisión bibliográfica [Trabajo de grado, Universidad Libre]. Repositorio Institucional. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/24855/La%20asociatividad%20como%20estrategia%20empresarial%20de%20la%20MiPymes-Carrero%20Vasquez%20%26%20Olivares%20Ruiz.pdf?sequence=1>
- Carrero, N., & Beltrán, T. (2018, julio 11). Empresa: Hacer empresa como persona natural o S.A.S. Revista Semana. <https://www.semana.com/columnistas/articulo/empresa-hacer-empresa-como-persona-natural-o-sas/76882/>
- Castro Cáceres, S. A. (2023). Diseño de un plan de marketing para un resto-bar de comida fusión en Cajamarca: caso Las Pizarras S.R.L. [Trabajo de grado, Universidad Agustiniana]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2529>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital marketing . (8th ed.). Pearson
- Chaparro Leal, R. A. (2018). La calidad del servicio al cliente como ventaja competitiva en las PYMES [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/ba335d34-dd5e-4510-a16d-2fdafb3e42d1/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45359>
- Comunidad Andina. (2000). Decisión 486: Régimen Común sobre Propiedad Industrial. Secretaría General de la Comunidad Andina: <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-misionales/facilitacion-del-comercio-y-defensa-comercial/decisiones-de-la-comunidad-andina/decision-486-de-2000.aspx>
- Concejo Municipal de Villavicencio. (2015). Acuerdo 287 de 2015: Por medio del cual se adopta la revisión y ajuste general del Plan de Ordenamiento Territorial del municipio de Villavicencio 2015–2031. Alcaldía de Villavicencio.: [https://www.asocapitales.co/wp-content/uploads/2020/11/Villavicencio\\_Acuerdo287\\_POT\\_2015.pdf](https://www.asocapitales.co/wp-content/uploads/2020/11/Villavicencio_Acuerdo287_POT_2015.pdf)
- Condori Contreras, L. J., Flores Incapoma, B. E., Huanca Condori, J. B., & Luna Choque, M. E. (2022). Proyecto de inversión empresa de elaboración de donas "Dingo Donuts" S.R.L.

- [Trabajo de grado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/30796>
- Congreso de la República de Colombia. (10, julio de 2000). Ley 590 de 2000: Por la cual se dictan normas sobre el uso de la bicicleta y la promoción del transporte sostenible en Colombia. Diario Oficial.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Congreso de la República de Colombia. (15, julio de 2021). Ley 2101 de 2021. Reducción de la jornada laboral. Diario Oficial No.51.736.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_2101\\_2021.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2101_2021.html)
- Congreso de la República de Colombia. (1979). Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan disposiciones sobre la organización y funcionamiento del sistema de salud. Diario Oficial No. 34.905.  
[https://minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf](https://minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (2025). Ley 2466 de 2025. Por medio de la cual se modifica parcialmente el Código Sustantivo del Trabajo y otras normas laborales, y se adoptan disposiciones para el trabajo digno y decente en Colombia. Diario Oficial:  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=260676](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=260676)
- Congreso de la República de Colombia. (29 de Diciembre de 2010). Ley 1429 de 2010: Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Diario Oficial No. 47.937:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39430>
- Congreso de la República de Colombia. (31, diciembre de 2020). Ley 2069 de 2020: Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. Diario Oficial n.º 51.544.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_2069\\_2020.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2069_2020.html)
- Congreso de la República de Colombia. (5 de Diciembre de 2008). Ley 1258 de 2008: Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial No. 47.194:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)
- Cornejo Valdivia, J. A. (2022). Plan de marketing para un restaurante de comida típica arequipeña, ubicado en Cerro Colorado – Arequipa, 2023-2027 [Trabajo de grado, Universidad Católica San Pablo]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/4387aa1f-4e43-490c-ad6d-cb1a31e44b36/content>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases. (18th ed.). Pearson Education. ESTA BIEN
- Décaro Santiago, L. A. (2017). Razones financieras. Universidad Autónoma del Estado de México.

- <https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Asignaturas/2071/Archivo2.5359.pdf>
- Delgadillo Abello, V. (2025, septiembre 23). Colombia, entre riesgos y oportunidades: el reto empresarial de la sostenibilidad. *Diario El Portafolio*. <https://www.portafolio.co/sostenibilidad/colombia-entre-riesgos-y-oportunidades-el-reto-empresarial-de-la-sostenibilidad-639046>
- Delgado, L. E., & Sornoza Zamora, J. C. (2021). Estados financieros y su incidencia en el desarrollo empresarial [Trabajo de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/4218/1/ULEAM-POSG-CF.FFT-0018.pdf>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2025). Régimen Simple de Tributación – Inscripción en el RUT. <https://micrositios.dian.gov.co/regimen-simple-tributacion/>
- Dirección Nacional de Derecho de Autor. (2025). Registro de obras, fonogramas, actos y contratos. <https://www.vue.gov.co/tramites-y-consultas/registro-de-obras-fonogramas-actos-y-contratos>
- Duque, I. F., & Londoño, J. A. (2009). Logística de distribución en Colombia: Un acercamiento estratégico para compañías de consumo masivo [Trabajo de grado, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/246afa74-849f-4469-afa9-73845f06b00c/content>
- Evans, D. &. (2023). *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Routledge.
- García Monsalve, J., Tumbajulca Ramírez, I., & Cruz Tarrillo, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción*, 12(2), 99–110. <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci>
- García Yalle, L. A., Alvitres Quiroz, C. C., Alvitres Sánchez, J. A., & Perales Quiroz, J. I. (2022). Reinventando la empresa a través del marketing mix. *Ciencia Latina*. 6(4). 3498-3515. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2850](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2850)
- Garrido-Moreno, A. (2018). La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. Repositorio Institucional. [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4606/tdr\\_garrido\\_moreno.pdf?sequence=6](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4606/tdr_garrido_moreno.pdf?sequence=6)
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. (9th ed.). Wiley.

- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. Google books (11th ed.). Wiley.
- Guzmán Aponte, C. A., Muñoz Marín, L. T., & Hernández Acosta, C. G. (2023). *Estrategias financieras y administrativas para el mejoramiento y crecimiento económico de las MiPymes en Colombia*. Ediciones UCC. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Guzmán Moreno, H. G. (2020). *Proyecto de mejora de servicio al cliente en las empresas* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.umng.edu.co/bitstream/handle/10654/36601/GUZMANMORENOHAROLDGEOVANNY2020..pdf>
- Hair, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2019). *Marketing Research*. Cengage Learning.
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2020). *Essentials of Marketing Research*. McGraw-Hill Education.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodologia de La Investigacion*. McGraw-Hill Companies. McGraw Hill Education.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach*. (11th ed.). Cengage Learning.
- Hormigo de Carranza, P. (2020). *Plan de negocio para un proyecto de emprendimiento: Load & Send* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37349/TFG-%20Hormigo%20de%20Carranza%2C%20Pablo.pdf?sequence=1>
- Huilcapi Masacón, M. R., Huilcapi Masacón, N. U., & Bayas Huilcapi, A. G. (2021). *Gestión de calidad: Una reflexión sobre la fidelización de clientes en pymes y emprendimientos locales* [Trabajo de grado, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Institucional. <https://doi.org/10.37594/oratores.n16.686>
- Iglesias, O., & Ind, N. (2020). *Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: The next key challenge in brand management*. *Journal of Brand Management*, 27(6), 710–720. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>
- Izquierdo Morán, A. M., Baque Villanueva, L. K., & Álvarez Gómez, L. K. (2021). *Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Agencia Vélez Carriel Quevedo*. *Universidad y Sociedad*, 13(S3), 319–325. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/7308/1/T-ULVR-5565.pdf>
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). *Assessing performance outcomes in marketing*. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>

- Keller, K. L. (2021). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Keller, K., & Kotler, P. (2020). *Marketing management*. Pearson Education.
- Kotler, P. &. (2024). *Principles of Marketing (18th Global ed.)*. Pearson.
- Kotler, P. (1967). *Marketing management: analysis, planning, and control*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing. 18th Edition*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. . Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S. (2023). *Principles of Marketing . (19th ed., Global Edition)*. Pearson
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management . (16th ed., Global Edition)*. Pearson
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2020). *MKTG (13th ed.)*. Cengage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SageE Publications.
- López Castillo, C. (2021). *El ADN de la propuesta de valor*. Cámara de Comercio Aburrá Sur. . <https://ccas.org.co/wp-content/uploads/El-ADN-de-la-propuesta-de-valor.pdf>
- López, A., & Gómez, M. (2022). *Diseño y optimización de procesos en la industria de alimentos*. . *Técnica Alimentaria*. 34(2), 45–58.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2023). *Services Marketing: People, Technology, Strategy . (9th ed.)*. Pearson
- Lusthaus, C. (2001). *Evaluación organizacional: Un marco para mejorar el desempeño*. IDRC. <https://www.idrc.ca/sites/default/files/openebooks/182-7/index.html>
- Madrid Bozada, M. C., & Toala Toala, G. (2021). *Herramientas financieras para la toma de decisiones en un proyecto de inversión [Trabajo de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]*. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/4223/1/ULEAM-POSG-4223.pdf>
- Martín Párraga, S. (2021). *10 estrategias de storytelling y branding para humanizar tu marca*. Duplo Agency.: <https://www.duploagency.com/10-estrategias-de-storytelling-y-branding-para-humanizar-tu-marca/>
- Mason, C., & Stark, M. (2023). *Handbook of Research on Entrepreneurial Ecosystems and Social Dynamics in a Globalized World*. IGI Global. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800378988/book-part-9781800378988-6.xml>

- Mattos, A. A. (15 de Noviembre de 2024). Razones financieras: liquidez, actividad y endeudamiento. Rankia: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3598483-razones-financieras-liquidez-actividad-endeudamiento>
- Mejía Lopez, M. N., & Gordillo Maya, V. (2022). Plan estratégico para la empresa Deli Donas para los años 2023-2025 en la ciudad de Tuluá, Valle [Trabajo de grado, Universidad de Ciencias Empresariales y Administrativas – UCEVA]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/2411/Plan%20Estrategico%20Deli%20Donas.pdf?sequence=1>
- Mellado Siller, J. F., Méndez Wong, A., & Reyes Ruiz, E. (2013). Estudio de percepciones y preferencias de los consumidores [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Coahuila]. Repositorio Institucional. <https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2013/13.06.pdf>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). Resolución 0316 de 2018: Por la cual se establecen disposiciones relacionadas con la gestión de los aceites de cocina usados y se dictan otras disposiciones. <https://www.minambiente.gov.co/documento-normativa/resolucion-0316-de-2018/>
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial & Ministerio de la Protección Social. (2007). Resolución 2115 de 2007: Por la cual se señalan características, instrumentos básicos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad del agua para consumo humano. <https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/2115%20-%202007.pdf>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (16 de mayo de 2025). Ciencia que transforma: Abierta la nueva convocatoria de Beneficios Tributarios para actividades de ciencia, tecnología e innovación. Consejo Nacional de Beneficios Tributarios – CNBT: [https://minciencias.gov.co/sala\\_de\\_prensa/ciencia-que-transforma-abierta-la-nueva-convocatoria-beneficios-tributarios-para](https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/ciencia-que-transforma-abierta-la-nueva-convocatoria-beneficios-tributarios-para)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Guía para la creación y formalización de empresas en Colombia. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023). Guía de costos laborales y cargas prestacionales. [file:///C:/Users/user/Downloads/Gu%C3%ADa%20de%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20-%20R%C3%A9gimen%20prestacional%20y%20salarial%20de%20los%20empleados%](file:///C:/Users/user/Downloads/Gu%C3%ADa%20de%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20-%20R%C3%A9gimen%20prestacional%20y%20salarial%20de%20los%20empleados%20)

20p%C3%BAplicos%20del%20orden%20nacional%20-%20Versi%C3%B3n%203%20-%20Agosto%202019%20(2).pdf

Ministerio de la Protección Social, Colombia. (2005, 29 de diciembre). Resolución 5109 de 2005:

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional de alimentos envasados para consumo humano. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30033974>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2012, 28 de marzo). Resolución 683 de

2012. Por medio de la cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano. Diario Oficial No.48.388. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30033910>

Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia. (2015, 11 de marzo). Resolución 719 de 2015:

Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0719-de-2015.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia. (2020, 9 de noviembre). Resolución 2013 de 2020: Por la cual se actualizan disposiciones para la prestación de servicios de salud pública.

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202013%20de%202020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202013%20de%202020.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia. (2021, 16 de junio). Resolución 810 de 2021: Por la cual se adoptan medidas para la garantía, promoción y protección de la salud pública.

[https://minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20810de%202021.pdf](https://minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20810de%202021.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia. (2022, 13 de diciembre). Resolución 2492 de 2022: Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con la prestación y regulación de los servicios de salud.

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202492de%202022.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202492de%202022.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia. (2022, 5 de agosto). Resolución 1407 de 2022:

Por la cual se dictan disposiciones para la organización, regulación y garantía de los

- servicios de salud.  
[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201407%20de%202022.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201407%20de%202022.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia. (2022, 7 de abril). Resolución 557 de 2022: Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con la prestación de servicios de salud y se adoptan medidas para su regulación.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-557-de-2022.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). Resolución 683 de 2012: Requisitos sanitarios de materiales en contacto con alimentos.  
<https://minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0683-de-2012.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 2674 de 2013: Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial de Colombia:  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2025). Plan para la gestión integral de residuos sólidos – PGIRS.  
<https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/ABIS08.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2022). Concepto 163831 de 2022. Concepto jurídico sobre recargos dominicales y festivos [Concepto jurídico].  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=192358>
- Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & Contreras Soto, R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. Acta Universitaria, 24(NE-1), 59-72.:  
<https://www.redalyc.org/pdf/416/41648308006.pdf>
- Moreno Gallego, D., Martínez Coral, F., & Restrepo Ramírez, J. J. (2025). Impacto de las estrategias de innovación en las MIPYMES de Colombia [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional.  
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/12445/Impacto%20de%20as%20estrategias.pdf?sequence=1>
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2020). Corporate Entrepreneurship & Innovation. Cengage Learning.

- Murcia Ortiz, Y. R. (2016). Responsabilidad social empresarial en las pyme de Latinoamérica [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.umng.edu.co/items/ed34774b-8427-4028-b615-02047489b39a>
- Nagle, T. T., & Müller, G. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing*. Routledge.
- Nieto, W. F., & Cuchiparte, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Revista Dominio de las Ciencias*, 7(3),1062-1085. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8635251.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Economic policy reforms 2021: Going for growth*. OECD Publishing.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2019, julio 25). El Pacto Mundial de la ONU: La búsqueda de soluciones para retos globales. *UN Chronicle*. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAqueda-de-soluciones-para-retos-globales>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s.f.). Consumo y producción sostenibles – Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en América Latina: Experiencias, avances y desafíos*. [https://www.ilo.org/global/publications/WCMS\\_357474/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_357474/lang--es/index.htm)
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(spe2), 1–23. : <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Paz Salinas, M. A. (2021). Campaña publicitaria Oh! My Donuts, donas artesanales en la ciudad de Quito [Trabajo de grado, Universidad de Las Américas]. Repositorio Institucional. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13754>
- Pineda-Pizarro, V. P., & Erazo-Álvarez, J. C. (2021). La estructura organizacional y su relación con los procesos administrativos en instituciones educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37–68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984998>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. . Free Press.

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 78–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Presidencia de la República de Colombia. (12 de Marzo de 2014). Decreto 539 de 2014: Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y. *Diario Oficial* No. 49.090: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=57016>
- Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto 410 de 1971: Código de Comercio. *Diario Oficial* n.º 33.339. [https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS\\_COMPLETOS/5\\_DECRETOS/DECRETOS%201971/Decreto%20410%20de%201971%20\(Expide%20el%20Código%20de%20Comercio\).pdf](https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/5_DECRETOS/DECRETOS%201971/Decreto%20410%20de%201971%20(Expide%20el%20Código%20de%20Comercio).pdf)
- Presidencia de la República de Colombia. (2015, 26 de mayo). Decreto 1074 de 2015. "Por medio del cuál se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo". <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>
- Pulizzi, J. (2012). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. McGraw-Hill Education.
- Reichheld, F. F. (2003). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. *Harvard Business Review Press*: <https://www.amazon.com/-/es/Loyalty-Effect-Hidden-Profit-Increasing/dp/1578516876>
- Revista Semana. (2025, agosto 27). 40 pymes del suroccidente se capacitan en gestión y sostenibilidad para fortalecer su competitividad. <https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/40-pymes-del-suroccidente-se-capacitan-en-gestion-y-sostenibilidad-para-fortalecer-su-competitividad/202552/>
- Rodríguez Cubillos, S. F., Bríñez Rodríguez, A., & Castañeda Prieto, S. (2020). Una revisión bibliográfica sobre la responsabilidad social empresarial en Colombia [Trabajo de grado, Universidad de Ibagué]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unibague.edu.co/entities/publication/a1909502-9eee-49fe-b0fa-27f936f7a582>
- Rodríguez, M. A., & Castaño, J. C. (2021). Estrategias de fidelización en pymes colombianas. *Revista de Investigación en Marketing*. Universidad de Medellín. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8234567.pdf>
- Rodríguez-Torres, A., & Africano-Chaves, D. (2024). Estrategia de marketing para el lanzamiento de la marca Home's Donuts & Coffee localizada en Yopal, Casanare para la ciudad de

- Bogotá D.C. [Trabajo de grado, Universidad Agustiniiana]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2529>
- Salazar Otálora, G. E., Manrique Joya, G. M., & Cuy Rojas, A. L. (2023). Capacidades logísticas como factores determinantes para la internacionalización de las pymes: una revisión sistemática de literatura. *Revista CEA*, 9(19), e2126. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=638174353006>
- Schwarz Díaz, M. (2018). Reflexiones sobre la medición de la experiencia del cliente [Trabajo de grado, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6076/Schwarz\\_%20experiencia\\_cliente.pdf?sequence=1](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6076/Schwarz_%20experiencia_cliente.pdf?sequence=1)
- Schweizer, L., & Patzelt, H. (2022). *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. SageE Publications.
- Serna, C. M., & Caceres, D. (2020). Proyecto para la creación de una empresa de venta de brownies “Sweet Brownie” en la ciudad de Santa Marta [Trabajo de grado, Universidad Antonio Nariño]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/457ed35a-c320-429d-ba35-0f09e4474620/content>
- Sierra Cote, M. C. (2014). Responsabilidad social empresarial en las pymes [Trabajo de grado, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Repositorio Institucional. <https://repository.cesa.edu.co/server/api/core/bitstreams/79c96316-7679-45a0-b324-b450aa87b1e0/content>
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. (13th ed.). Pearson.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). Clasificación Internacional de Niza: Productos y servicios para el registro de marcas. SIC: <https://sedeelectronica.sic.gov.co/transparencia/normativa/clasificacion-internacional-de-niza>
- Superintendencia de Sociedades. (2019). Guía de manejo y uso de redes sociales (GCOM-G-002). [https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/3464250/GCOM-G-002\\_ManejoRedesSociales.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/3464250/GCOM-G-002_ManejoRedesSociales.pdf)
- Superintendencia de Sociedades. (2020). Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables. <https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/533121/GUIA-GOBIERNO-CORPORATIVO-2020.pdf>

- Superintendencia de Sociedades. (2022b). Acuerdos entre accionistas. <https://www.supersociedades.gov.co/documents/78685/8187185/45-PAUTA-LEGAL.pdf>
- Superintendencia de Sociedades. (2022c). Prelación de pagos en liquidación voluntaria (Oficio 220-111773). <https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/159040/OFICIO+220-111773.pdf>
- Torres Moraga, E., & Muñoz Navarro, C. (2006). Estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un análisis de la publicidad en televisión. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 71-81. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/200/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/200/html)
- Urquizo Andrade, P. B. (2023). Plan de negocios de la empresa restaurante de comida rápida “Hey What’s Up” [Trabajo de grado, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9163/1/T4009-MAE-Urquizo-Plan.pdf>
- Vélez Vargas, D. M., & Neira Ramírez, K. (2023). Implementación de una guía de estrategia en una PYME [Trabajo de grado, Universidad EAN]. Repositorio Institucional. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.10554.64022>
- Wedel, M. &. (2020). *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations* (3rd ed.). Springer.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2022). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 80(6). 97-121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* . (15th ed.). Pearson
- Yépez-Galarza, G. D., Quimis-Izquierdo, N. C., & Sumba, Y. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2045–2069: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926929.pdf>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *52(3)*. 2-22. <https://doi.org/10.2307/1251446>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Marketing de servicios*. McGraw-Hill Education.

## **Anexos**

**Anexo 1** Cronograma de actividades detallado.

**Anexo 2** Matrices DOFA, EFE, EFI, MPC, 5 FP.

**Anexo 3** Matriz PESTEL.

Anexo 4 Segmentación del mercado

**Anexo 5** Manual específico de funciones y competencias laborales

**Anexo 6** Encuesta de percepción de marca

**Anexo 7** Análisis financiero