



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 13 de junio del 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

María Camila Lizcano Castro, con C.C. No. 1075315288,

Jorge Enrique González Bonilla, con C.C. No. 1081421816,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o titulado: “Estudio de factibilidad para la creación de “Micaela” una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café en la localidad de Chapinero, Bogotá presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE: María Camila Lizcano

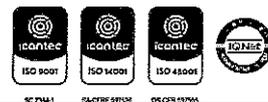
Firma: CC. 1075315288

EL AUTOR/ESTUDIANTE: Jorge Enrique González Bonilla

Firma: CC. 1081421816

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** "Estudio de factibilidad para la creación de "Micaela" una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café en la localidad de Chapinero, Bogotá"

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Lizcano Castro	María Camila
González Bonilla	Jorge Enrique

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramírez Plazas	Elías

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Especialista en Alta Gerencia

**FACULTAD:** Economía y administración

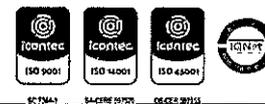
**PROGRAMA O POSGRADO:** Especialización en Alta Gerencia

**CIUDAD:** Neiva      **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2023      **NÚMERO DE PÁGINAS:** 92

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Diagramas  Fotografías  Grabaciones en discos  Ilustraciones en general  Grabados   
Láminas  Litografías  Mapas  Música impresa  Planos  Retratos  Sin ilustraciones  Tablas  
o Cuadros

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento: Microsoft Word/ PDF



MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

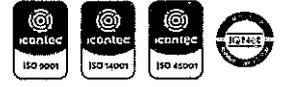
Español

Inglés

- |                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| 1. Evaluación de factibilidad | Feasibility evaluation |
| 2. Análisis financiero        | financial analysis     |
| 3. Rentabilidad               | Profitability          |
| 4. Retorno de inversión       | Return on investment   |
| 5. Viabilidad financiera      | financial viability    |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El proyecto de investigación tuvo como objetivo evaluar la factibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café en el mercado de Chapinero- Bogotá en 2023. Para ello se utilizó una metodología mixta de factibilidad de mercado y financiero para evaluar la viabilidad de un negocio de repostería y café en la Localidad de Chapinero en Bogotá. La población objeto de estudio son los potenciales consumidores de productos de repostería y café en el mercado local, mientras que la muestra se seleccionó mediante un muestreo por juicio y conveniencia, basándose en criterios de inclusión previamente establecidos. Se utilizarán técnicas de recolección de datos como encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas para la investigación de mercado, así como un análisis financiero para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Los indicadores financieros que se tuvieron en cuenta fueron el ROI, la TIR y VAN, y la relación ingresos/egresos. Los resultados del análisis de mercado mostraron que existe una demanda potencial para los productos y servicios ofrecidos por la empresa, y que el perfil de los consumidores potenciales se adapta a los objetivos de la empresa. Asimismo, se identificaron los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha del negocio y se cuantificaron las inversiones necesarias para el proyecto. El análisis financiero del proyecto demostró que es rentable y viable, con un VAN positivo, una TIR del 23%, un índice de rentabilidad de 1.01, un ROI del 19% y un periodo de recuperación del capital inicial de 3,5 años aproximadamente.



**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The objective of this research project was to evaluate the feasibility of establishing an artisanal three-milk cakes and coffee company in the Chapinero-Bogota market in 2023. For this purpose, a mixed methodology of market and financial feasibility was used to evaluate the viability of a pastry and coffee business in the Chapinero district of Bogota. The target population is the potential consumers of pastry and coffee products in the local market, while the sample was selected through judgmental and convenience sampling, based on previously established inclusion criteria. Data collection techniques such as structured surveys and semi-structured interviews will be used for market research, as well as a financial analysis to assess the financial viability of the project. The main financial indicators taken into account were ROI, IRR and NPV, and revenue/earnings ratio. The results of the market analysis showed that there is a potential demand for the products and services offered by the company, and that the profile of potential consumers fits the company's objectives. In addition, the financial resources required for the start-up of the business were identified and the investments required for the project were quantified. The financial analysis of the project showed that the project is profitable and viable, with a positive NPV, an IRR of 23%, a profitability index of 1.01, an ROI of 19% and an initial capital recovery period of approximately 3.5 years.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado: Fernando Fierro Celis

Firma:

Estudio de factibilidad para la creación de “Micaela” una empresa de tortas tres leches  
tipo artesanal y café en la localidad de Chapinero, Bogotá

Universidad Surcolombiana. Facultad de Economía y Administración. Especialización De Alta  
Gerencia. Asesor de Tesis  
Profesor: Elías Ramírez Plazas. Ph.D.

María Camila Lizcano Castro

Jorge Enrique González Bonilla

Asesor de Tesis  
Profesor: Elías Ramírez Plazas. Ph.D.

Universidad Surcolombiana  
Facultad de Economía y Administración  
Especialización De Alta Gerencia

Neiva 2023

### **Dedicatoria**

*Queremos dedicar este proyecto a nuestras familias, especialmente a nuestros padres, quienes nos han brindado su apoyo incondicional en cada paso de nuestros caminos académicos y personales. Agradecemos su amor, paciencia y comprensión en los momentos difíciles, y por ser nuestra mayor inspiración para alcanzar nuestros logros. También queremos dedicar este trabajo a nuestros compañeros de especialización y seres queridos, quienes nos brindaron su compañía y motivación en este proceso académico.*

### **Agradecimientos**

*Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto: En primer lugar a nuestros docentes por brindarnos todo su conocimiento y asesoría en cada proceso académico, a nuestro asesor del proyecto de grado por su buen direccionamiento en cada etapa de elaboración del presente trabajo, a nuestros seres queridos por su apoyo y amor constantes, finalmente agradecemos a todas las personas que participaron en la realización de la encuesta y entrevistas, sin su colaboración este proyecto no habría sido posible.*

## Tabla de Contenido

Pág.

<b>Dedicatoria .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>iii</b>
<b>Tabla de Contenido.....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>viii</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>ix</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>x</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Formulación del Problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Descripción del Problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Identificación del problema.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Justificación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Pregunta de investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. Objetivos del proyecto .....</b>	<b>6</b>
1.6.1 Objetivo General .....	6
1.6.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>Capítulo 2: Marco de Referencia .....</b>	<b>7</b>

<b>2.1 Antecedentes.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Revisión del estado del arte.....</b>	<b>9</b>
2.2.1 Estudios a Nivel Internacional .....	10
2.2.2 Estudios a Nivel Nacional .....	11
2.2.3 Estudios a Nivel Local.....	12
<b>2.3 Marco Teórico .....</b>	<b>13</b>
<b>La empresa y su importancia en la economía .....</b>	<b>13</b>
<b>Factibilidad empresarial.....</b>	<b>14</b>
2.3.1 Estudio de factibilidad.....	14
<b>El estudio de mercado.....</b>	<b>15</b>
<b>El análisis de la competencia.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Marco Conceptual.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Marco Normativo.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 3:.....</b>	<b>19</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Tipo de investigación .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Población y Muestra .....</b>	<b>19</b>
3.2.1 Población.....	19
3.2.2 Muestra.....	19

<b>3.3 Técnica de muestreo .....</b>	<b>20</b>
3.3.1 Criterio de inclusión.....	20
Técnicas de recolección de datos.....	20
Análisis de datos .....	22
Procedimiento.....	22
<b>3.5 Validez de la investigación .....</b>	<b>23</b>
<b>3.6 Proceso Metodológico.....</b>	<b>24</b>
3.6.1 Cumplimiento de los objetivos .....	24
3.6.2 Conclusiones y recomendaciones.....	24
<b>4.1 Operacionalización de variable e instrumentos.....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 4: Estudio de Mercado.....</b>	<b>29</b>
<b>Resultados de la aplicación de la encuesta.....</b>	<b>29</b>
<b>Conclusiones de los resultados de la encuesta .....</b>	<b>45</b>
<b>Resultados de la aplicación de la entrevista a cinco expertos en el sector de la repostería .....</b>	<b>46</b>
<b>Conclusiones de los resultados de la entrevista.....</b>	<b>56</b>
<b>Capítulo 4: Estudio Financiero .....</b>	<b>60</b>
<b>Capítulo 4: conclusiones .....</b>	<b>70</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>72</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>74</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables de la encuesta. ....	25
Tabla 2. Operacionalización de variables de la entrevista.....	27
Tabla 3. Pregunta 13. Pregunta abierta de la encuesta.....	43
Tabla 4. Descripción de los expertos a quien se les aplicará la entrevista. ....	46
Tabla 5. Entrevista realizada al experto 1.....	47
Tabla 6. Entrevista realizada al experto 2.....	48
Tabla 7. Entrevista realizada al experto 3.....	49
Tabla 8. Entrevista realizada al experto 4.....	50
Tabla 9. Entrevista realizada al experto 5.....	51
Tabla 10. Tematización de la entrevista aplicada a 5 expertos del sector de la repostería en Bogotá.....	53
Tabla 11. Análisis a la tematización de la entrevista aplicada a 5 expertos del sector de la repostería en Bogotá.....	54
Tabla 12. Perfil del consumidor potencial.....	56
Tabla 13. Listado de productos tentativos para la empresa Micaela.....	58
Tabla 14. Determinación del capital inicial: Activos fijos.....	60
Tabla 15. Determinación del capital inicial: Activos diferidos.....	60
Tabla 16. Determinación del capital inicial: capital de trabajo.....	61

Tabla 17. Total de la inversión inicial .....	61
Tabla 18. Proyección de ventas anuales.....	63
Tabla 19. Proyección de ingresos .....	63
Tabla 20. Estado de resultados.....	64
Tabla 21. Flujo de efectivo.....	65
Tabla 22. Cálculos para el análisis de rentabilidad.....	66
Tabla 23. Resultado de indicadores financieros .....	67
Tabla 24. Cálculo de Payback .....	68

**Índice de Figuras**

Figura 1. Pregunta 1a de la encuesta.....	29
Figura 2. Pregunta 2 de la encuesta.....	30
Figura 3. Pregunta 3 de la encuesta.....	31
Figura 4. Pregunta 4 de la encuesta.....	32
Figura 5. Pregunta 5 de la encuesta.....	33
Figura 6. Pregunta 6 de la encuesta.....	35
Figura 7. Pregunta 7 de la encuesta.....	36
Figura 8. Pregunta 8 de la encuesta.....	38
Figura 9. Pregunta 9 de la encuesta.....	39
Figura 10. Pregunta 10 de la encuesta.....	40
Figura 11. Pregunta 11 de la encuesta.....	41
Figura 12. Pregunta 12 de la encuesta.....	42

## Resumen

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo evaluar la factibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café en el mercado de Chapinero- Bogotá en el 2023. Para ello se utilizó una metodología mixta de factibilidad de mercado y financiero para evaluar la viabilidad de un negocio de repostería y café en la Localidad de Chapinero en Bogotá. La población objeto de estudio son los potenciales consumidores de productos de repostería y café en el mercado local, mientras que la muestra se seleccionó mediante un muestreo por juicio y conveniencia, basándose en criterios de inclusión previamente establecidos. Se utilizarán técnicas de recolección de datos como encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas para la investigación de mercado, así como un análisis financiero para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Los principales indicadores financieros que se tuvieron en cuenta fueron el ROI, la TIR y VAN, y la relación ingresos/egresos. Los resultados del análisis de mercado mostraron que existe una demanda potencial para los productos y servicios ofrecidos por la empresa, y que el perfil de los consumidores potenciales se adapta a los objetivos de la empresa. Asimismo, se identificaron los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha del negocio y se cuantificaron las inversiones necesarias para el proyecto. El análisis financiero del proyecto demostró que el proyecto es rentable y viable, con un VAN positivo, una TIR del 23%, un índice de rentabilidad de 1.01, un ROI del 19% y un periodo de recuperación del capital inicial de 3,5 años aproximadamente.

**Palabras clave:** Evaluación de factibilidad, Análisis financiero, Rentabilidad, Retorno de inversión, viabilidad financiera.

## Abstract

The objective of this research project was to evaluate the feasibility of establishing an artisanal three-milk cakes and coffee company in the Chapinero-Bogota market in 2023. For this purpose, a mixed methodology of market and financial feasibility was used to evaluate the viability of a pastry and coffee business in the Chapinero district of Bogota. The target population is the potential consumers of pastry and coffee products in the local market, while the sample was selected through judgmental and convenience sampling, based on previously established inclusion criteria. Data collection techniques such as structured surveys and semi-structured interviews will be used for market research, as well as a financial analysis to assess the financial viability of the project. The main financial indicators taken into account were ROI, IRR and NPV, and revenue/earnings ratio. The results of the market analysis showed that there is a potential demand for the products and services offered by the company, and that the profile of potential consumers fits the company's objectives. In addition, the financial resources required for the start-up of the business were identified and the investments required for the project were quantified. The financial analysis of the project showed that the project is profitable and viable, with a positive NPV, an IRR of 23%, a profitability index of 1.01, an ROI of 19% and an initial capital recovery period of approximately 3.5 years.

**Key words:** Feasibility evaluation, financial analysis, Profitability, Return on investment, financial viability.

## **Introducción**

En la actualidad, la creación y consolidación de empresas se ha convertido en uno de los principales motores del desarrollo económico en todo el mundo. La generación de empleo, la producción de bienes y servicios, y la promoción de la innovación son solo algunos de los beneficios que el establecimiento de nuevas empresas puede aportar a la sociedad.

En este sentido, el sector de la alimentación se presenta como una oportunidad de negocio atractiva y con un gran potencial. La elaboración y venta de productos alimenticios, especialmente aquellos que tienen un toque artesanal, se ha convertido en una tendencia creciente en el mercado. En particular, las tortas tres leches y el café son dos productos que han ganado popularidad en los últimos años.

Es en este contexto que surge la idea de crear una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café en el mercado de Chapinero- Bogotá. Este proyecto de investigación tiene como objetivo evaluar la factibilidad de establecer dicha empresa en el mercado, para lo cual se llevará a cabo una investigación exhaustiva de los factores financieros que pueden influir en su éxito o fracaso.

El presente trabajo se divide en varios capítulos, en los que se abordan aspectos como la definición del problema, la justificación y objetivos del proyecto, el marco teórico, la metodología utilizada para la investigación, el estudio de mercado, el análisis financiero, las conclusiones y las recomendaciones para la implementación del proyecto.

El Capítulo 1, "Formulación del Problema", describe detalladamente el problema que se pretende resolver, se identifica y se justifica su importancia. Se plantea la pregunta de investigación y se establecen los objetivos del proyecto.

En el Capítulo 2, "Marco de Referencia", se presenta una revisión de los antecedentes y estudios realizados a nivel internacional, nacional y local, así como el marco teórico, conceptual y normativo relacionado con el proyecto.

En el Capítulo 3, "Metodología", se describe la metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto, incluyendo el tipo de investigación, la población y muestra, la técnica de muestreo, las técnicas de recolección y análisis de datos, el procedimiento y la validez de la investigación. También se presentan los instrumentos utilizados.

En el Capítulo 4, "Estudio de Mercado", se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y entrevista a expertos en el sector de la repostería, se concluye sobre los resultados y se presenta el perfil del consumidor potencial.

En el Capítulo 5, "Estudio Financiero", se presenta un estudio detallado de la inversión requerida, el flujo de caja, los estados financieros proyectados y los indicadores financieros para evaluar la factibilidad económica del proyecto.

En el Capítulo 6, "Conclusiones y Recomendaciones", se presentan las conclusiones del estudio y se proponen recomendaciones para la implementación del proyecto.

## Capítulo 1: Formulación del Problema

### 1.1. Descripción del Problema

La industria alimentaria es una de las más importantes y dinámicas de la economía, especialmente en países en vías de desarrollo, donde se ha convertido en un sector clave para la generación de empleo y la creación de empresas. La industria de la pastelería y repostería es un subsector que ha venido experimentando un auge importante en los últimos años, impulsado por la creciente demanda de productos artesanales y de alta calidad por parte de los consumidores. Según datos del Observatorio Sectorial DBK Informa (2020), el valor de mercado de productos de panificación y pastelería industriales se situó en 3.970 millones de euros en 2019, experimentando una subida del 1,8% respecto al año anterior.

En este contexto, surge el proyecto de establecer una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café, denominada “Micaela”, en un mercado local aún por explorar. La empresa busca diferenciarse de la competencia a través de la oferta de productos de alta calidad y la promoción de un ambiente acogedor y atractivo para los clientes.

La torta de tres leches es un dulce que se ha ganado la fama de ser uno de los postres más apetitosos en diversos países de Latinoamérica. Su base es un bizcocho suave que es bañado en una mezcla compuesta por tres tipos de leche: evaporada, condensada y crema o leche entera. Es un dulce muy popular en Latinoamérica y también conocido en países como Albania, Japón y Corea del Sur (Mamani & Chumacero, 2016). El proyecto “Micaela” pretende aprovechar el potencial que tiene este producto para satisfacer las preferencias del público local por los sabores dulces y cremosos.

## **1.2. Identificación del problema**

En el mercado local donde se pretende establecer “Micaela”, existe una oferta limitada de productos de pastelería y repostería artesanales y de alta calidad. Si bien hay algunas opciones en el mercado, éstas se encuentran principalmente en el centro de la ciudad, y no se ha explorado aún el potencial que ofrece la zona de influencia de “Micaela”.

Por otra parte, el mercado local ha demostrado una creciente demanda por productos saludables y de calidad, lo cual representa una oportunidad importante para “Micaela” para diferenciarse de la competencia y ofrecer opciones saludables y deliciosas a sus clientes.

Adicionalmente, el establecimiento de una empresa de pastelería y repostería requiere de una inversión significativa, tanto en términos de recursos financieros como de tiempo y esfuerzo. De modo que, es necesario evaluar la viabilidad financiera del proyecto y asegurarse de que exista un mercado suficientemente grande y rentable para garantizar el éxito del negocio a largo plazo.

## **1.3. Justificación**

La evaluación de la factibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café en el mercado local es esencial para identificar los factores clave para el éxito del negocio y tomar decisiones bien fundamentadas sobre la inversión y el desarrollo de este. Como señalan Calderón et al. (2019) en su investigación sobre este tema, evaluar la factibilidad es crucial para asegurar que la inversión sea viable y rentable a largo plazo.

En primer lugar, la industria alimentaria ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, lo que ha generado una mayor competencia y exigencias por parte de los consumidores en cuanto a la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

En este sentido Suárez (2012), menciona que es fundamental conocer las preferencias y necesidades de los clientes para poder diseñar una oferta de productos y servicios que satisfaga sus demandas y permita diferenciarse de la competencia.

En segundo lugar, la tendencia actual en el mercado de alimentos y bebidas es hacia la oferta de productos artesanales y de alta calidad, que se distingan de los productos masivos y estandarizados. Según Xochipa (2022), los consumidores buscan productos únicos, elaborados con ingredientes frescos y de alta calidad, y que ofrezcan una experiencia única y agradable.

En tercer lugar, el café es una bebida muy popular y consumida en todo el mundo, por lo que su inclusión en la oferta de la empresa puede ser un factor clave para atraer a más clientes y aumentar las ventas (González, 2022). Por otro lado, el café se puede utilizar como un elemento diferenciador de la oferta de la empresa, ya sea por la calidad de la preparación, la selección de los granos o el servicio al cliente.

Es importante resaltar que esta investigación no solo tiene implicaciones prácticas en el desarrollo de un negocio exitoso, sino que también se enfoca en un segmento específico del mercado de repostería: las tortas tres leches de tipo artesanal. Este segmento ha sido identificado como una oportunidad de negocio rentable y poco atendida en el área local mediante la observación directa de patrones de consumo de los clientes en la zona. Al ofrecer productos de alta calidad y un servicio excepcional, la empresa puede diferenciarse de la competencia y satisfacer una demanda insatisfecha en el mercado local. Asimismo, este estudio puede ser un modelo para otros emprendedores que buscan incursionar en este nicho de mercado altamente competitivo y encontrar oportunidades de negocio rentables y sostenibles.

#### **1.4. Pregunta de investigación**

¿Es factible establecer una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café en el mercado local, considerando la demanda potencial, la viabilidad financiera y la competencia existente en Chapinero- Bogotá en el 2023?

#### **1.5. Objetivos del proyecto**

##### **1.6.1 Objetivo General**

- ❖ Evaluar la factibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café, con el fin de determinar su viabilidad financiera y comercial en el mercado de Chapinero- Bogotá en el 2023.

##### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Realizar una investigación de mercado para identificar la demanda y el perfil de consumidores potenciales para los productos y servicios ofrecidos por "Micaela".
- Evaluar la viabilidad financiera del negocio mediante la realización de un análisis de costos y proyección de ingresos.
- Identificar los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha del negocio y cuantificar las inversiones necesarias para el proyecto.
- Evaluar los aspectos financieros del proyecto, incluyendo su rentabilidad y retorno de inversión previsto.

## Capítulo 2: Marco de Referencia

### 2.1 Antecedentes

En este trabajo se han identificado varios antecedentes relevantes que han impulsado el desarrollo de la industria de la pastelería y repostería en Colombia y en otros países, así como la creciente demanda de productos artesanales y de alta calidad por parte de los consumidores.

En primer lugar, es importante destacar que la pastelería y repostería son actividades que tienen una larga tradición en todo el mundo, y que han evolucionado a lo largo de los siglos para adaptarse a las necesidades y gustos de las diferentes culturas y sociedades (Romero, 2019).

La historia de la pastelería y repostería son actividades que tienen una larga historia en todo el mundo, que se remonta a la antigua Roma y Grecia, donde se producían pasteles y dulces para celebraciones y festividades. En la Edad Media, la pastelería se convirtió en un arte refinado en Europa, y se desarrollaron recetas y técnicas cada vez más sofisticadas para crear postres y pasteles (de Alva, 2019).

En el siglo XIX, con la Revolución Industrial, la pastelería y repostería se convirtieron en actividades más accesibles y populares, ya que se podían producir en grandes cantidades y distribuirse en tiendas y panaderías. En esta época, surgieron algunas de las pastelerías más famosas del mundo, como Ladurée en Francia y la panadería Harrods en Londres (Romero, 2019).

Con el tiempo, la pastelería y repostería evolucionaron para adaptarse a los gustos y necesidades de las diferentes culturas y sociedades en todo el mundo. En América Latina, por ejemplo, la pastelería se ha enriquecido con influencias de las culturas indígenas y

españolas, y se han desarrollado postres y dulces únicos y deliciosos (de Alba, 2019). En Asia, la pastelería ha evolucionado para incorporar sabores y técnicas tradicionales, como el uso de matcha (tipo de té verde originario de Japón) y la decoración de pasteles con flores de cerezo (Briones & Moncada, 2021).

En la actualidad, la pastelería y repostería siguen siendo actividades populares y en constante evolución, impulsadas por la demanda de productos artesanales y de alta calidad por parte de los consumidores (Brito & Vergara, 2022). Asimismo, la tecnología y la innovación han permitido el desarrollo de nuevas técnicas y herramientas para la producción y decoración de pasteles y postres, lo que ha llevado a la creación de diseños cada vez más elaborados y creativos (Rodríguez et al., 2019).

De acuerdo con un informe de la Alcaldía de Medellín (2021), la repostería y pastelería se han vuelto muy populares en Colombia, especialmente en grandes ciudades como Bogotá, Medellín y Cali. El sector ha experimentado un crecimiento significativo gracias a la oferta de productos de alta calidad y la innovación en la presentación de los mismos, lo que ha creado nuevas oportunidades de negocio para los emprendedores.

Adicionalmente, la pastelería colombiana se ha destacado por su habilidad en fusionar sabores autóctonos con elementos exóticos y refinados, lo cual ha generado una creciente atracción entre los consumidores y ha permitido la apertura de nuevos mercados a nivel internacional. Según expone una investigación de Cabrera & Acuña (2018), algunos de los ingredientes más recurrentes en la pastelería colombiana son la panela, el bocadillo, la guayaba, el dulce de leche y la fruta de la pasión, entre otros.

En este contexto, surge la idea de establecer una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café en el mercado local de Colombia, con el objetivo de ofrecer productos innovadores y de alta calidad que se adapten a las necesidades del mercado y que permitan

diferenciarse de la competencia. La idea de las tortas tres leches han ganado popularidad en Colombia en los últimos años, y se ha convertido en un producto distintivo de la pastelería colombiana.

Según lo explica César Castro, chef y propietario de la pastelería La Recoleta, en una entrevista con Blu Radio (2019), la torta tres leches es una receta tradicional que ha sido adaptada a los gustos y preferencias de los consumidores colombianos. La combinación de los tres tipos de leche (leche evaporada, leche condensada y crema de leche) y la incorporación de ingredientes locales como la panela o el café, le dan a la torta un sabor único y característico.

Para concluir, los antecedentes de la idea de establecer una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café en Colombia están respaldados por el creciente interés de los consumidores por los productos artesanales y de alta calidad, así como por la tendencia de la pastelería colombiana a combinar sabores tradicionales con ingredientes innovadores y sofisticados. La oferta de productos innovadores y de alta calidad en la pastelería colombiana ha generado un crecimiento importante en el sector y ha abierto nuevas oportunidades de negocio para los emprendedores.

## **2.2 Revisión del estado del arte**

En el marco del presente proyecto, se hace necesaria una revisión exhaustiva del estado del arte para determinar el nivel de avance y conocimiento existente en la temática abordada. La revisión bibliográfica es una herramienta fundamental para conocer las investigaciones y trabajos previos que se han realizado sobre el tema en cuestión. De esta forma, se pueden identificar vacíos y áreas de oportunidad que permitan enfocar

adecuadamente la investigación y alcanzar los objetivos planteados de manera eficiente y efectiva.

### **2.2.1 Estudios a Nivel Internacional**

Colmenares (2022), realizó una investigación titulada “Estudio de factibilidad económica financiera para la creación de una microempresa de repostería en el municipio Baruta, estado Miranda año 2020”, con el fin de evaluar la viabilidad y rentabilidad a través de un estudio de factibilidad económica financiera.

La metodología utilizada en la investigación involucró un diseño mixto documental y de campo, empleando técnicas de revisión bibliográfica, encuesta y observación. La muestra A, que comprendió a 68 personas, fue evaluada mediante un instrumento de recolección de datos para el levantamiento de información, mientras que la muestra B consistió en 9 panaderías pastelerías del municipio Baruta que venden repostería, las cuales fueron evaluadas de manera censal.

Los resultados del estudio indicaron que la propuesta es factible y rentable, con un Valor Actual Neto de \$782,99 y una Tasa Interna de Retorno del 10%, superior a la tasa utilizada para el descuento de capital de 8%. Además, la inversión se recuperaría en el noveno mes y el coeficiente costo-beneficio fue de 1,13.

Por consiguiente, el estudio de Colmenares (2022) puede aportar información relevante sobre los factores y elementos clave para el desarrollo de una microempresa de repostería, que podrían ser aplicables a la empresa "Micaela". Los resultados obtenidos pueden servir de guía para la toma de decisiones del presente proyecto, especialmente en cuanto a la identificación de los factores críticos de éxito y la elaboración de una propuesta sólida que garantice la viabilidad y rentabilidad del negocio.

### **2.2.2 Estudios a Nivel Nacional**

Duran (2020) realizó un estudio titulado “Factibilidad para el montaje de una panadería de primer nivel en el barrio el poblado de la ciudad de Barranquilla-Colombia”. El objetivo fue evaluar la viabilidad financiera y técnica de esta iniciativa empresarial. La panadería Golden Bread tiene como propósito ofrecer una variedad de productos integrales con bajos niveles de gluten para satisfacer las necesidades nutricionales de los habitantes del barrio.

La metodología empleada incluyó un análisis técnico con el fin de establecer una administración adecuada que influya positivamente en el proceso productivo, aplicando las regulaciones del producto para mejorar la calidad, reducir costos y gastos, e invertir en la viabilidad financiera del proyecto. Además, se desarrollaron planes de contingencia para mitigar los riesgos del proyecto comercial.

Los resultados de este estudio indican que la panadería Golden Bread es factible y viable tanto desde el punto de vista técnico como financiero. La panadería podrá ofrecer una amplia gama de productos integrales con bajos niveles de gluten para satisfacer las necesidades nutricionales del Barrio El Poblado. En conclusión, se concluyó que la aplicación de las regulaciones del producto ayudará a mejorar la calidad, reducir costos y gastos, e invertir en la viabilidad financiera del proyecto.

El proyecto anterior, puede aportar varios elementos relevantes al presente proyecto:

En primer lugar, ambos proyectos están relacionados con la industria de la panadería y la repostería y buscan satisfacer las necesidades de los consumidores con productos de calidad. El estudio de factibilidad de la panadería Golden Bread puede aportar información importante sobre la viabilidad financiera y técnica de un proyecto similar,

incluyendo la identificación del mercado, la elaboración de un plan de negocios, la identificación de costos y gastos, y la fijación de precios de venta.

Además, el enfoque en productos integrales y saludables que propone la panadería Golden Bread puede ser relevante para el proyecto de "Micaela", ya que también se trata de ofrecer productos de calidad y con un valor nutricional alto. En este sentido, el estudio de factibilidad anterior puede proporcionar información sobre la demanda de productos saludables en el mercado y las estrategias para ofrecerlos de manera efectiva.

Lo anterior, indica que el estudio de Duran (2020) puede aportar elementos valiosos al proyecto de "Micaela" en términos de evaluación de la viabilidad financiera y técnica, definición del mercado objetivo, identificación de costos y gastos, estrategias de venta y comercialización, y enfoque en productos saludables y de calidad.

### **2.2.3 Estudios a Nivel Local**

Pacacira (2018), llevó a cabo un estudio de viabilidad titulado “Estudio de viabilidad para la creación de una empresa de repostería orgánica y vegetariana de tipo artesanal”, con el objetivo de evaluar la factibilidad técnica y financiera de una microempresa que produzca productos alimenticios orgánicos, en particular en el sector de la repostería artesanal y vegetariana. Para ello, se realizó una investigación sobre las preferencias y necesidades de los consumidores en la ciudad de Bogotá.

La metodología del estudio incluyó adquirir materia prima de pequeños agricultores de Bogotá y alrededores, utilizando bolsas de papel y tela para contribuir al desarrollo económico, social, ambiental y productivo en la ciudad. Se producirían tortas, mermeladas y postres con elaboración artesanal, se consideraron los competidores y se diseñó un plan de mercadeo con publicidad directa y marketing digital. Se identificaron los requerimientos monetarios y se determinó la utilidad respecto a los costos de producción.

Los resultados del estudio demostraron que la creación de una microempresa de producción de productos alimenticios orgánicos y de repostería artesanal es factible y viable desde el punto de vista técnico y financiero. La empresa podría contribuir a la reducción de la contaminación ambiental y generar empleos directos e indirectos. También, fomentaría la producción orgánica a nivel local.

El estudio de Pacacira (2018) puede tener varias contribuciones y relevancia para el proyecto de "Micaela". Primero, ambos proyectos tienen en común el objetivo de crear una empresa de repostería con elaboración artesanal, lo que indica que pueden existir sinergias en cuanto a la experiencia y conocimientos en la producción de productos pasteleros.

Por otro lado, el estudio de viabilidad de Pacacira (2018) puede proporcionar información útil sobre la metodología utilizada para adquirir materia prima a pequeños agricultores, y sobre cómo se puede contribuir al desarrollo económico, social, ambiental y productivo en la ciudad de Bogotá mediante el uso de bolsas de papel y tela. Estos aspectos podrían ser relevantes para el proyecto de "Micaela" si se busca obtener materia prima de manera sostenible y responsable.

### **2.3 Marco Teórico**

#### **La empresa y su importancia en la economía**

Según el autor Peter Drucker, una empresa es una entidad que busca crear valor a través de la producción de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, generando a su vez rentabilidad y beneficios económicos (Drucker, 1954).

## **Factibilidad empresarial**

Para evaluar la factibilidad financiera de un proyecto empresarial, se deben considerar aspectos como el capital necesario, los costos asociados a la producción, los ingresos proyectados y la rentabilidad esperada. También se deben tener en cuenta factores externos como las condiciones del mercado y la disponibilidad de financiamiento externo. (Palacio Álvarez, 2020)

En cuanto a las herramientas y técnicas para evaluar la factibilidad financiera, la teoría financiera destaca la importancia de utilizar indicadores financieros como el VAN (Valor Actual Neto), el TIR (Tasa Interna de Retorno) y el periodo de recuperación, para determinar si el proyecto es rentable y recuperable en un plazo adecuado. También, se puede utilizar el análisis de sensibilidad para evaluar cómo ciertos cambios en los factores clave afectarían la viabilidad financiera del proyecto (Karpati, 2019).

### **2.3.1 Estudio de factibilidad**

Karpati (2019) propone el uso de técnicas financieras como VAN, TIR e IR para evaluar la rentabilidad y el riesgo del proyecto. López & Enamorado (2023) sugieren analizar la capacidad del proyecto para generar flujos de efectivo positivos y utilizar técnicas como el análisis del punto de equilibrio y la relación beneficio/costo. Briones & Melendrez (2022) proponen el uso de ratios financieros para evaluar la liquidez del proyecto y García et al. (2019) sugieren establecer un sistema de control financiero que incluya herramientas como el presupuesto de capital y el análisis de costo-volumen-utilidad.

### **El estudio de mercado**

Es una herramienta fundamental en la elaboración de un plan de negocio, ya que permite conocer las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores, así como identificar las tendencias y oportunidades del mercado. El análisis del mercado es la primera fase del estudio de mercado, en la que se realiza una evaluación exhaustiva de la oferta y la demanda del producto o servicio a ofrecer (Díaz & Goitía, 2023).

### **El análisis de la competencia**

Es una herramienta fundamental para conocer el entorno competitivo en el que se va a desenvolver la empresa. Zuñiga & Reyes (2022) la competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios similares a los de la empresa en cuestión. El análisis de la competencia permite identificar a los competidores directos e indirectos, sus fortalezas y debilidades, así como sus estrategias de marketing y precios. Con esta información, se pueden diseñar estrategias de marketing y precios adecuadas para competir en el mercado.

## **2.4 Marco Conceptual**

Plan de negocio: Documento que describe los objetivos, estrategias y planes operativos de un negocio, incluyendo la descripción del producto o servicio, análisis de mercado, proyecciones financieras y estrategias de marketing. En términos generales un plan de negocio busca proporcionar una visión completa y detallada del negocio, para ayudar a los fundadores y los inversores a tomar mejores decisiones y planificar de manera efectiva la estrategia empresarial (Vásquez, 2021).

Estudio de mercado: Evaluación de la oferta y la demanda del producto o servicio a ofrecer, incluyendo la investigación de mercado y el análisis de la competencia.

Investigación de mercado: Técnica utilizada para recolectar información sobre el mercado, los consumidores y la competencia, a través de encuestas, entrevistas, grupos focales y observación. De acuerdo con La investigación de mercado es un proceso sistemático para recopilar y analizar información sobre el mercado, los consumidores y la competencia, con el fin de tomar decisiones informadas sobre productos, servicios, precios, promoción y distribución (González, 2019).

Análisis de la competencia: Evaluación del entorno competitivo en el que se desenvuelve la empresa, identificando a los competidores directos e indirectos, sus fortalezas y debilidades, y sus estrategias de marketing y precios. Fuel (2022), propone el análisis de la competencia a través de la identificación de los competidores directos e indirectos, la evaluación de sus fortalezas y debilidades, la identificación de sus estrategias de marketing y precios, y la evaluación de su posición en el mercado. Este análisis permite a la empresa tomar decisiones informadas sobre cómo diferenciarse de la competencia y mejorar su posición en el mercado.

Factibilidad empresarial: De acuerdo con Florez & Quiñones (2019), es la probabilidad de éxito y rentabilidad de una idea de negocio, considerando mercado potencial, competencia, costos, márgenes de ganancia y recursos necesarios. El autor indica que esto implica un análisis detallado de los riesgos y oportunidades asociados con el negocio, así como la evaluación de las capacidades y habilidades del equipo empresarial para llevar a cabo el proyecto.

Factibilidad financiera: Según Florez & Quiñones (2019) la factibilidad financiera es la evaluación del potencial de rentabilidad de un proyecto de inversión en términos económicos y financieros, mediante la comparación de los flujos de caja esperados con los costos y gastos que se deben incurrir para su implementación.

**Rentabilidad:** Vasquez (2021) sostiene que la rentabilidad es la capacidad de un proyecto o empresa para generar beneficios económicos, a través de la diferencia entre los ingresos y los costos. Se refiere a la capacidad de generar beneficios a través de la diferencia entre los ingresos y los costos. En este sentido, el autor sostiene que la rentabilidad es un factor crítico para la viabilidad económica de un proyecto empresarial y su capacidad para atraer financiamiento.

**Punto de equilibrio:** Nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan los costos totales, es decir, no hay pérdidas ni ganancias (Calderon, 2021)

**Retorno de inversión (ROI):** Indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, calculando la relación entre los beneficios obtenidos y el costo de la inversión (Cabezas, 2022).

**El Valor Actual Neto (VAN):** es una herramienta financiera que mide la rentabilidad de un proyecto empresarial al calcular la diferencia entre el valor presente de los flujos de caja futuros del proyecto y el valor presente de la inversión inicial requerida (Santibáñez et al., 2019).

**La Tasa Interna de Retorno (TIR):** es una medida de rentabilidad que indica el porcentaje de retorno esperado sobre la inversión inicial de un proyecto empresarial, y se calcula mediante una fórmula que iguala los flujos de caja entrantes y salientes del proyecto en su vida útil (Gómez & Zambrano, 2020).

## **2.5 Marco Normativo**

El marco normativo en Colombia para este proyecto en contexto se compone de diferentes leyes y regulaciones relacionadas con la creación y funcionamiento de empresas,

protección del consumidor, propiedad intelectual y regulaciones específicas para el sector alimentario y turístico:

Decreto 410 (1971), conocido como Código de Comercio: normas y regulaciones para la creación y funcionamiento de empresas en Colombia.

Ley 1480 (2011), Estatuto del Consumidor y La Ley Estatutaria 1581 (2012): normas para la protección del consumidor en Colombia.

Ley 23 (1982), Propiedad Industrial: normas para la protección de la propiedad industrial en Colombia.

Ley 1340 (2009), Estatuto de Protección de la Competencia: normas para la protección de la competencia en Colombia.

Resolución 2674 (2013): requisitos sanitarios para la producción, procesamiento y comercialización de alimentos en Colombia.

Ley 300 (1996): normas para el turismo en Colombia y la promoción del desarrollo turístico sostenible.

## **Capítulo 3: Metodología**

### **3.1 Tipo de investigación**

En este proyecto se realizará un estudio mixto de factibilidad de mercado y financiero. De acuerdo con Fábregues (2016) y Martínez & Echeverry (2021), un estudio mixto permite complementar la información cuantitativa con una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno que se está estudiando, lo que a su vez puede conducir a una evaluación más completa y precisa de la factibilidad del proyecto.

### **3.2 Población y Muestra**

#### **3.2.1 Población**

La población objeto de estudio en este proyecto son los potenciales consumidores de productos de repostería y café en el mercado local. Esta población puede incluir a personas de todas las edades y géneros, que residan en la zona geográfica de la Localidad de Chapinero, Bogotá.

#### **3.2.2 Muestra**

La selección adecuada de la muestra es fundamental para asegurar que los resultados obtenidos a partir de la muestra sean representativos de la población de la que se extrajo (Mucha et al., 2021).

En este proyecto se usará un muestreo por juicio o conveniencia. De acuerdo con Serna (2019), el muestreo por juicio implica la selección de individuos de la población que, según el criterio del investigador, son representativos de las características de interés.

### **3.3 Técnica de muestreo**

En el contexto específico de este proyecto, se llevará a cabo un proceso de selección de los restaurantes a partir de los cuales se obtendrán los participantes de la muestra. Este proceso se realizará basándose en la experiencia y el conocimiento del investigador.

Se han seleccionado un total de 10 restaurantes que cumplen con estos criterios y que serán los puntos de partida para la selección de los miembros de la muestra.

#### **3.3.1 Criterio de inclusión**

Se consultaron cinco expertos para establecer los criterios de inclusión de la muestra.

- Tener entre 18 y 50 años.
- Ser residente o trabajar en la zona de influencia de los restaurantes seleccionados.
- Consumir productos de pastelería, especialmente tortas tres leches, y café.
- Estar dispuesto a participar voluntariamente en el estudio.

### **3.4 Métodos de Investigación**

#### **Técnicas de recolección de datos**

a. Investigación de mercado: Se utilizará una encuesta estructurada para conocer el perfil y preferencias de los consumidores potenciales. Además, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas a cinco expertos en el sector de la repostería para conocer las tendencias y expectativas del mercado.

La entrevista semiestructurada es una técnica de recolección de datos que se utiliza en investigación cualitativa, donde el entrevistador tiene una lista de preguntas temáticas previamente definidas, sin embargo puede hacer preguntas adicionales o pedir aclaraciones para profundizar en ciertos temas (Lopezosa, 2020). Por otro lado, una encuesta

estructurada es una técnica de recolección de datos cuantitativa que se basa en cuestionarios con preguntas cerradas y respuestas predefinidas, que se aplican a una muestra representativa de la población para obtener datos precisos y objetivos (Avila et al., 2020).

b. Análisis financiero: Se recopilarán datos financieros de empresas similares en el mercado local y se realizará un análisis de costos y proyección de ingresos para evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

El análisis de costos es una técnica utilizada para identificar y cuantificar todos los costos involucrados en un proyecto o actividad, con el fin de establecer un presupuesto y hacer una evaluación financiera adecuada (López, 2019). Por otro lado, la proyección de ingresos implica estimar los ingresos futuros esperados que se derivarán de un proyecto o actividad en particular (González et al., 2021).

Los principales indicadores financieros que se tendrán en cuenta en el trabajo son

- Punto de equilibrio: Ingresos donde los ingresos igualan a los costos, determinando si el negocio es rentable.
- ROI (Return on Investment): Utilidad neta / Inversión total. Mide la rentabilidad de la inversión en el negocio.
- TIR (Tasa Interna de Retorno) y VAN (Valor Actual Neto): Determinan la rentabilidad de un proyecto considerando los flujos de caja y la tasa de descuento.
- Relación Ingresos/Egresos: Permite evaluar si los ingresos cubren los egresos y costos para generar utilidad.

El análisis de los anteriores indicadores permitirá evaluar la viabilidad financiera del negocio "Micaela" permitirá medir la viabilidad del negocio.

### **Análisis de datos**

a. Investigación de mercado: Se realizará un análisis descriptivo de los datos de la encuesta para identificar el perfil y preferencias de los consumidores potenciales. Según Escobedo & Jaramillo (2019), el análisis de las preferencias de los consumidores es fundamental para desarrollar los productos y servicios de la empresa para que se adapten a las necesidades del mercado, repercutido en la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca.

b. Análisis financiero: Se realizará un análisis de rentabilidad y retorno de inversión para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Como menciona Galindo (2022), el análisis de rentabilidad y retorno de inversión es importante para evaluar la viabilidad financiera del proyecto porque permite medir la eficiencia de la inversión y la capacidad del proyecto para generar ganancias y retornos en el tiempo. En este sentido, este análisis ayuda a tomar mejores decisiones sobre si el proyecto es una inversión rentable o no.

### **Procedimiento**

En toda investigación el procedimiento es fundamental, ya que describe cómo se llevó a cabo el estudio, qué métodos y técnicas se utilizaron y cómo se recopilaron y analizaron los datos. el procedimiento es una parte esencial de cualquier investigación, ya que establece un plan de acción. Sin un procedimiento adecuado, los resultados de una investigación pueden ser cuestionados y su validez se puede ver comprometida (García et al., 2022). A continuación se presenta el procedimiento de este trabajo.

Investigación de mercado:

- Diseño y aplicación de la encuesta a consumidores potenciales.
- Selección y realización de entrevistas a cinco expertos en el sector de la repostería y café.

- Análisis de datos obtenidos de la encuesta y entrevistas.

b. Análisis financiero:

- Recopilación de datos financieros de empresas similares en el mercado local.
- Análisis de costos y proyección de ingresos.
- Análisis de rentabilidad y retorno de inversión.

### **3.5 Validez de la investigación**

La validez se refiere a la medida en que los resultados obtenidos son precisos, confiables y representativos de la realidad que se está estudiando (Posso & Bertheau (2020) y Martínez et al. (2020). En este proyecto, se tomarán en cuenta varias consideraciones para asegurar la validez de la investigación.

Para asegurar la validez de la investigación en este proyecto, se considerarán varios aspectos fundamentales. En primer lugar, se utilizará una muestra representativa de la población objetivo en la investigación de mercado, garantizando la aplicabilidad de los resultados al mercado local y a los potenciales consumidores del negocio "Micaela". En segundo lugar, se utilizarán cuestionarios estandarizados y validados para la encuesta de mercado, con preguntas claras y bien formuladas, asegurando la comprensión por parte de los encuestados y realizando una prueba piloto previa a la implementación en la muestra real. En tercer lugar, se llevará a cabo una revisión minuciosa de los costos y proyecciones de ingresos, utilizando información precisa y actualizada. Por último, se utilizarán técnicas financieras apropiadas para evaluar la rentabilidad y el retorno de inversión esperado del proyecto, incluyendo el cálculo de indicadores financieros como el punto de equilibrio y otros.

### **3.6 Proceso Metodológico**

El proceso metodológico se refiere a la serie de pasos sistemáticos y organizados que se deben seguir para alcanzar los objetivos del proyecto (Guillen et al., 2021). En el marco de este proyecto, se seguirá el siguiente proceso metodológico para alcanzar los objetivos y llevar a cabo el desarrollo del estudio:

#### **3.6.1 Cumplimiento de los objetivos**

Para el desarrollo de la propuesta de negocio "Micaela", se tiene 4 pasos fundamentales:

1. Investigación de mercado: Validar la idea de negocio y adecuarla al mercado a través del análisis de la oferta, demanda, competencia y viabilidad de complementar la propia oferta con productos de proveedores.
2. Análisis de costos e inversiones: Elaborar un presupuesto detallado que permita determinar la viabilidad económica del negocio, considerando todos los costos y gastos necesarios para su puesta en marcha y operación.
3. Análisis financiero: Realizar un análisis profundo de la situación financiera del negocio a través de sus estados contables e indicadores clave, y proyectarlos a 5 años para evaluar su sostenibilidad financiera. El análisis financiero es fundamental para validar la generación de utilidades y flujos de caja suficientes.
4. Identificación de recursos financieros: Analizar las diferentes alternativas de financiamiento y seleccionar la opción más conveniente para el negocio.

#### **3.6.2 Conclusiones y recomendaciones**

En el contexto de este proyecto, la etapa de conclusiones y recomendaciones es crucial para la toma de decisiones y la definición de estrategias futuras. En esta etapa, se

realizará una evaluación detallada de los resultados obtenidos a lo largo del estudio, con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas al negocio de tortas tres leches y café artesanal en el mercado local.

#### 4.1 Operacionalización de variable e instrumentos

##### Encuesta

Me complace presentarme como estudiante de postgrado y estar llevando a cabo una encuesta enfocada en personas que consumen regularmente productos de panadería y pastelería. Me gustaría solicitar su amable colaboración para compartir sus hábitos de compra con nosotros. Su participación será de gran ayuda en nuestro proyecto de investigación. Gracias por su tiempo y cooperación.

**Tabla 1.**

Operacionalización de la variable consumo.

<b>Variables y autores</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Opciones de Respuesta</b>
<b>Consumo de productos (Tobar, 2019)</b>	¿Consumen usted productos de panadería y pastelería de forma regular?	a. Sí b. No
<b>Gasto mensual (Rodríguez, 2021)</b>	¿Cuánto dinero aproximadamente gasta mensualmente en productos de panadería y pastelería?	a. Menos de \$20.000 b. Entre \$21.000 y \$25.000 c. Entre \$26.000 y \$30.000 d. Más de \$31.000
<b>Familiaridad con la torta tres leches (Vargas, 2011)</b>	¿Está familiarizado/a con la torta tres leches?	a. Sí b. No
<b>Consumo de la torta tres leches (Díaz, 2022)</b>	¿Ha consumido alguna vez la torta tres leches?	a. Sí b. No

<b>Lugares de consumo (Trenzano &amp; Nadal, 1997)</b>	¿En qué lugares suele consumir productos de panadería y pastelería?	a. Cafeterías b. Supermercados c. Tiendas especializadas c. Otros
<b>Interés en probar la torta tres leches artesanal con café (Marín, 2022)</b>	¿Le gustaría probar la torta tres leches artesanal con café?	a. Sí b. No
<b>Consideración de compra regular de la torta tres leches artesanal con café (Huamán, 2021)</b>	¿Consideraría comprar la torta tres leches artesanal con café de manera regular?	a. Sí b. No
<b>Precio que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta tres leches artesanal con café (Castro &amp; Herrera, 2020)</b>	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción de torta tres leches artesanal con café?	a. Menos de \$ 8.000 b. Entre \$ 8.000 y \$10.000 c. Entre \$ 11.000 y 15.000 d. Más de \$15.000
<b>Opinión sobre la calidad y sabor de productos de panadería y pastelería artesanal (Castro &amp; Mercado, 2022)</b>	¿Qué opinión tiene acerca de la calidad y sabor de los productos de panadería y pastelería artesanal?	a. Excelente b. Buena c. Regular d. Mala
<b>Sugerencia o comentarios adicionales (Trenzano &amp; Nadal, 1997)</b>	¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que quiera compartir con nosotros sobre la posibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el mercado local?	Pregunta abierta

Fuente: Elaboración propia (2023).

### Esquema de la entrevista

Para obtener una perspectiva más amplia y detallada sobre la factibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café, se llevarán a cabo entrevistas con cinco expertos en repostería. A continuación, se presenta un esquema de las preguntas que se les harán:

**Tabla 2.**

Operacionalización de la variable expertos.

<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	
<b>Experiencia en la elaboración de postres (Laza, 2019)</b>	¿Cuál es su experiencia en la elaboración de postres, en particular de la torta tres leches?	Pregunta abierta
<b>Demanda de postres y productos de panadería artesanal en el mercado local (Noh &amp; Karina, 2017)</b>	¿Cuál es su opinión sobre la demanda actual de postres y productos de panadería artesanal en el mercado local?	Pregunta abierta
<b>Popularidad de la torta tres leches (Burgos Guerra, 2017)</b>	¿Cree que la torta tres leches es un postre popular y atractivo para el público en general?	Pregunta abierta
<b>Combinación de la torta tres leches con café (Cardona &amp; Tabares, 2021)</b>	¿Cuál es su opinión sobre la combinación de la torta tres leches con café? ¿Cree que es una buena idea?	Pregunta abierta
<b>Consejos o sugerencias para la elaboración y presentación de la torta tres leches con café (Trenzano &amp; Nadal, 1997)</b>	¿Qué consejos o sugerencias tendría para la elaboración y presentación de la torta tres leches con café?	Pregunta abierta
<b>Rentabilidad de la empresa de tortas tres leches artesanal con café (Huaynapata et al., 2019)</b>	¿Cree que es posible establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café de manera rentable en el mercado local?	Pregunta abierta
<b>Aspectos financieros y de gestión importantes en la puesta en marcha del negocio (Suarez et al., 2020)</b>	¿Qué aspectos financieros y de gestión serían importantes considerar en la puesta en marcha de este tipo de negocio?	Pregunta abierta
<b>Sugerencias o comentarios adicionales sobre la posibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el</b>	¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que quiera compartir sobre la posibilidad de establecer una empresa de tortas tres	Pregunta abierta

<b>mercado local (Trenzano &amp; Nadal, 1997)</b>	leches artesanal con café en el mercado local?	
---	--	--

Fuente: Elaboración propia (2023).

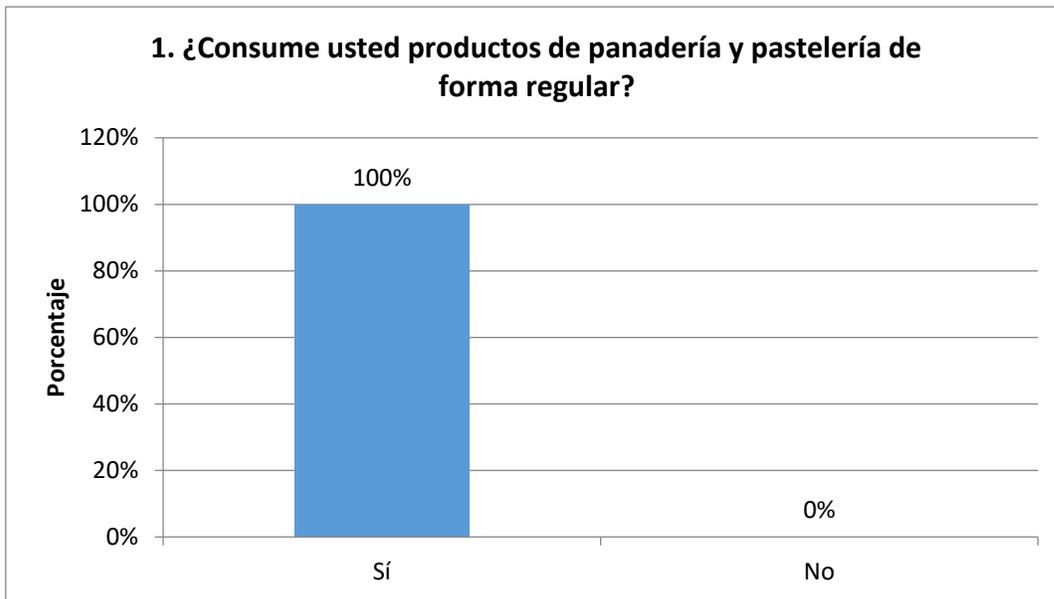
## Capítulo 4: Estudio de Mercado

### Resultados de la aplicación de la encuesta

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta enfocada en personas que consumen regularmente productos de panadería y pastelería. La muestra está compuesta por participantes seleccionados de 10 restaurantes específicos, con el fin de obtener una perspectiva relevante para el proyecto.

#### Figura 1.

Pregunta 1a de la encuesta.



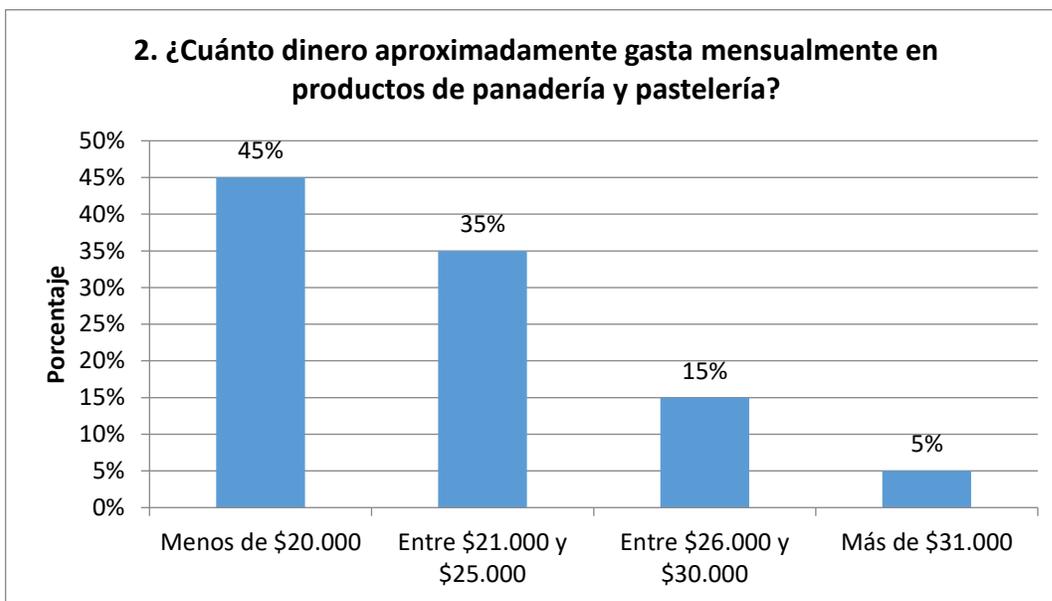
Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

Es importante tener en cuenta que la pregunta 1 (ver figura 1), fue utilizada para filtrar a los encuestados que serían relevantes para el estudio de mercado, es decir, aquellos que consumen productos de panadería y pastelería de forma regular.

La filtración de la muestra en la encuesta es importante ya que permite obtener información más precisa y relevante de la población objetivo. En este caso, al filtrar la muestra solo a aquellos que respondieron afirmativamente a la pregunta sobre el consumo regular de productos de panadería y pastelería, se obtiene información más precisa sobre el mercado potencial para una empresa de tortas tres leches artesanal con café.

## Figura 2.

Pregunta 2 de la encuesta.



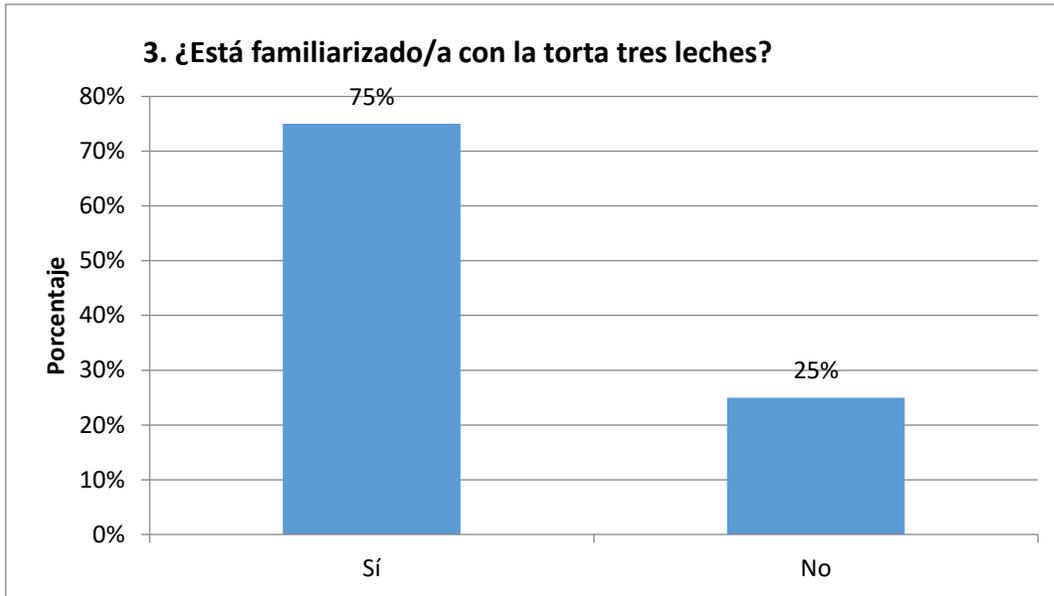
Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida de la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

La figura 2, presenta la segunda pregunta, los resultados muestran que el 45% de los encuestados gastan menos de \$20.000 mensuales en productos de panadería y pastelería, mientras que el 35% gastan entre \$21.000 y \$25.000 mensuales. Estos resultados sugieren que el precio de los productos ofrecidos por la posible empresa de tortas tres leches artesanal con café debe estar en línea con lo que los consumidores ya están dispuestos a pagar por productos similares. Además, el 20% de los encuestados gastan más de \$26.000

mensuales en productos de panadería y pastelería, lo que indica que hay un segmento de mercado dispuesto a pagar más por productos de mayor calidad o exclusividad.

### Figura 3.

Pregunta 3 de la encuesta.



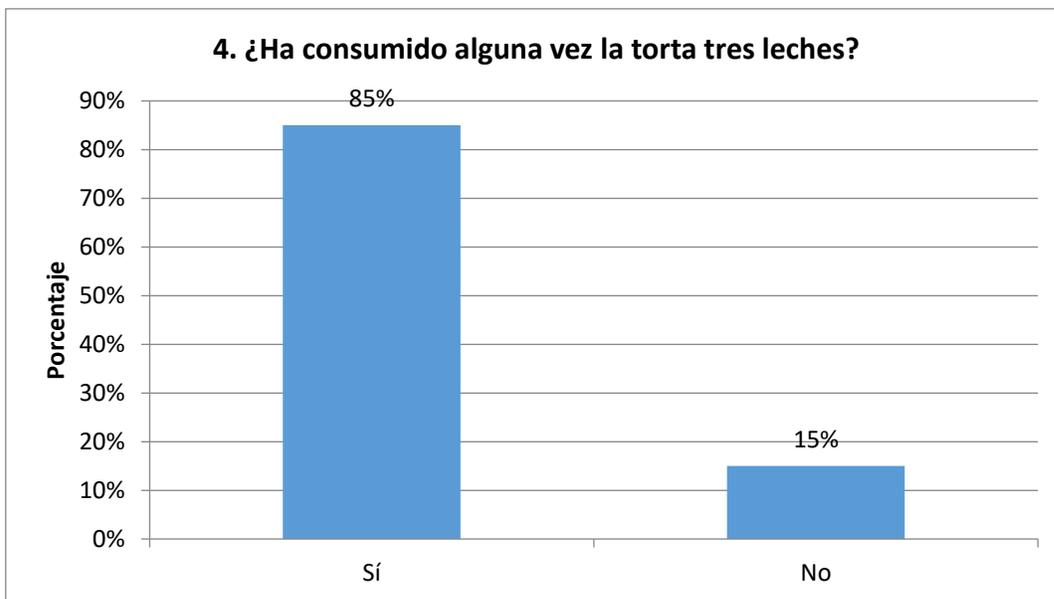
Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

La figura 3 muestra que el 75% de los encuestados están familiarizados con la torta tres leches, mientras que el 25% restante no lo está. Aunque un cuarto de los encuestados no está familiarizado con este producto, este resultado no debe considerarse como un obstáculo, sino más bien como una oportunidad para explorar un nuevo mercado potencial y para educar a los consumidores sobre los beneficios y características de la torta tres leches. De modo que, podría ser considerado como un mercado objetivo potencial que podría ser alcanzado mediante la educación y la promoción del producto.

En este sentido es recomendable que la empresa considere estrategias de marketing y publicidad dirigidas a este mercado objetivo potencial con el fin de educar a los consumidores sobre las características y beneficios de la torta tres leches, y así aumentar su aceptación y demanda en el mercado local. Así, la empresa podría ofrecer degustaciones gratuitas en eventos y ferias locales para atraer a los consumidores y familiarizarlos con el producto. También es recomendable que la empresa promueva la calidad y los ingredientes artesanales utilizados en la elaboración de la torta tres leches para diferenciar su oferta de la competencia y aumentar su atractivo para los consumidores.

**Figura 4.**

Pregunta 4 de la encuesta.



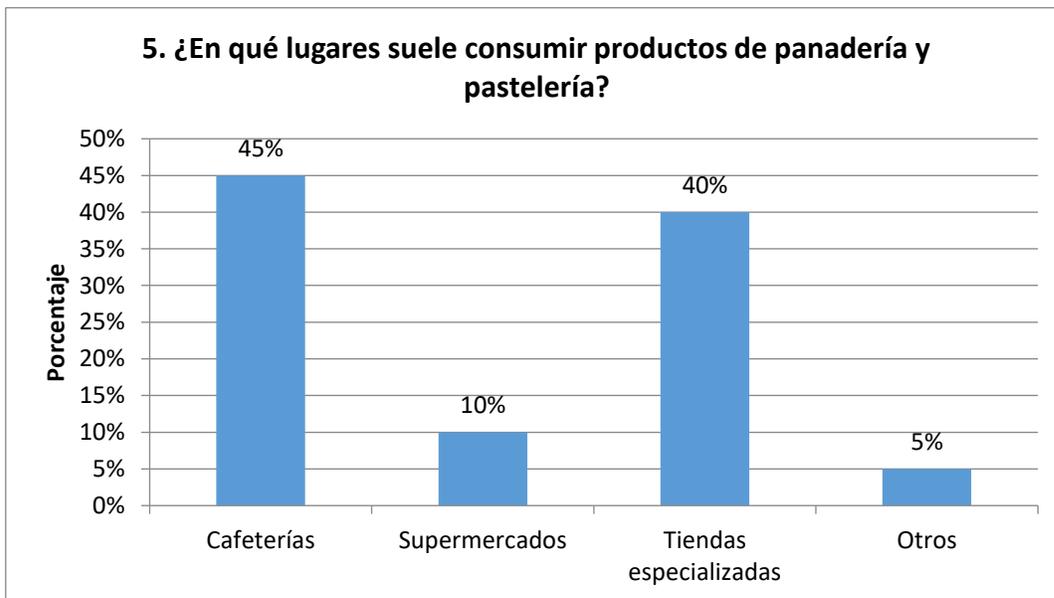
Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

La figura 4 indica que el 85% de los encuestados ha consumido alguna vez la torta tres leches, lo que sugiere que este producto es conocido y consumido en el mercado local. Este resultado es una señal positiva para la posible introducción de una nueva oferta de torta tres leches en el mercado local.

Es importante destacar que el 15% de los encuestados que nunca han consumido la torta tres leches podrían representar un mercado objetivo potencial para la empresa. Para llegar a este mercado objetivo, se podría considerar la realización de promociones o descuentos especiales para incentivar la compra del producto. De manera que, se podría realizar una campaña de publicidad dirigida a este grupo de consumidores potenciales, destacando los beneficios y características del producto.

### Figura 5.

Pregunta 5 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

El análisis de la figura 5 sugiere que el 45% de los encuestados suele consumir productos de panadería y pastelería en cafeterías, mientras que el 40% lo hace en tiendas especializadas. Solo el 10% de los encuestados indicó que suele consumir estos productos en supermercados, y el 5% restante indicó que los consume en otros lugares.

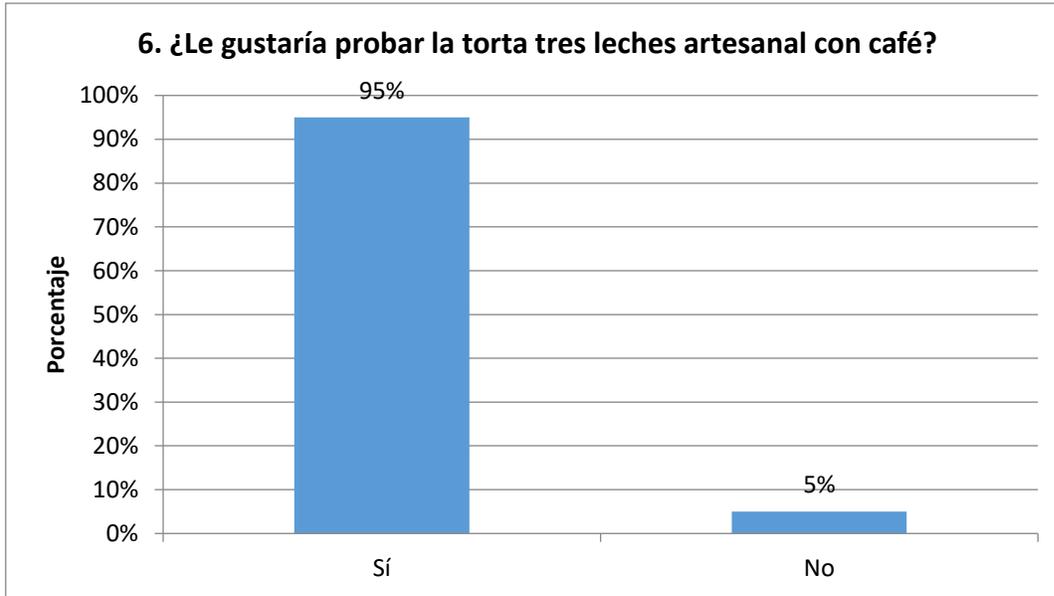
Estos resultados sugieren que las cafeterías y tiendas especializadas son los lugares preferidos por los consumidores para comprar productos de panadería y pastelería en el área de estudio. Por lo tanto, la empresa podría considerar establecer acuerdos comerciales con estas tiendas y cafeterías para distribuir sus productos de torta tres leches.

Además, la baja frecuencia de consumo en supermercados sugiere que la empresa podría tener dificultades para lograr una buena visibilidad y alcance de su producto en estos establecimientos. Sin embargo, es importante considerar que el mercado de supermercados tiene un gran potencial para el crecimiento y la expansión del producto, y que la empresa podría explorar estrategias para mejorar su visibilidad y atractivo en este canal de distribución.

Por último, la baja frecuencia de consumo en "otros" lugares indica que la empresa debería investigar y explorar más a fondo estas opciones para determinar si podrían ser canales de distribución potenciales y cómo podrían ser aprovechados para llegar a los consumidores de manera efectiva.

**Figura 6.**

Pregunta 6 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

El análisis de la figura 6 indica que el 95% de los encuestados están interesados en probar la torta tres leches artesanal con café, mientras que sólo el 5% no lo está. Esto sugiere que existe una alta demanda y potencial de aceptación para este producto en el mercado local. Es importante tener en cuenta que el hecho de que la mayoría de los encuestados estén interesados en probar la torta tres leches artesanal con café puede ser utilizado por la empresa como una ventaja competitiva y como una oportunidad para diferenciarse de la competencia. La empresa puede aprovechar este interés y crear una oferta única que satisfaga las necesidades y deseos de los consumidores.

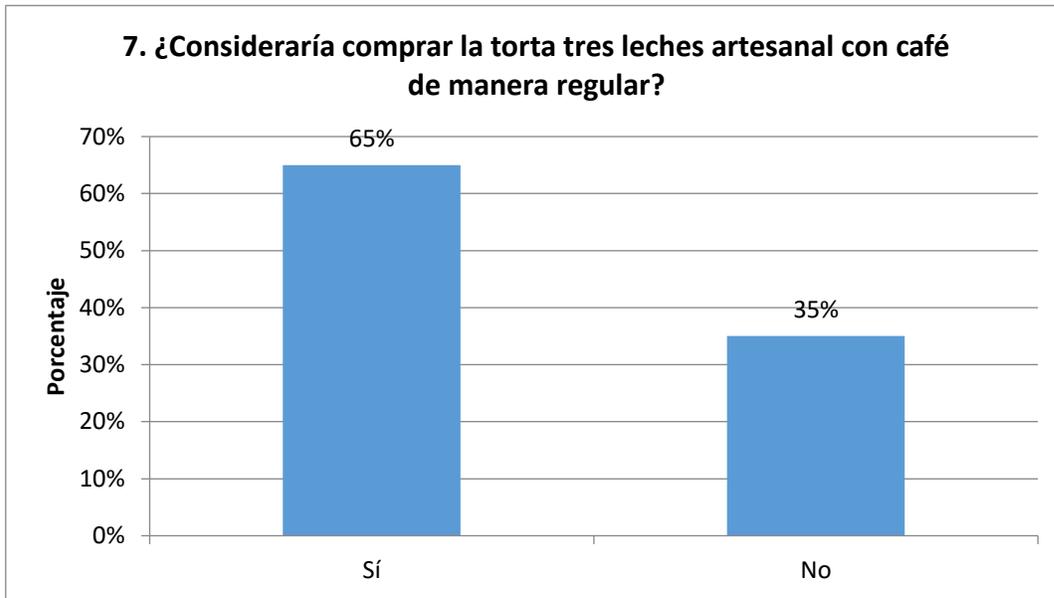
Además, es recomendable que la empresa considere estrategias de promoción y publicidad para informar al público sobre la disponibilidad de la torta tres leches artesanal

con café, como anuncios en redes sociales, degustaciones gratuitas en eventos y ferias locales, entre otros.

También es importante anotar que el alto nivel de aceptación de la torta tres leches artesanal con café puede indicar una tendencia en el mercado local hacia la búsqueda de productos de alta calidad y valor agregado, lo que puede ser una oportunidad para la empresa para desarrollar y ofrecer otros productos artesanales y únicos para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

### Figura 7.

Pregunta 7 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

La figura 7 muestra que el 65% de los encuestados considerarían comprar la torta tres leches artesanal con café de manera regular, mientras que el 35% restante no lo haría.

Aunque hay un porcentaje significativo de encuestados que no estarían interesados en comprar la torta tres leches regularmente, el hecho de que la mayoría de los encuestados sí

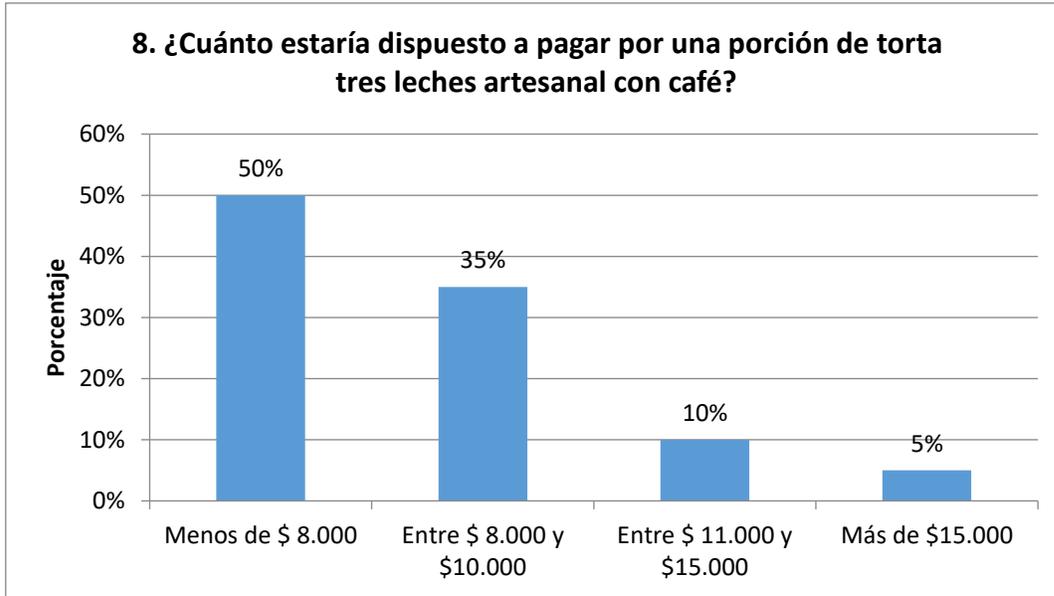
estarían dispuestos a hacerlo es una buena señal para la posible introducción de este producto al mercado.

Es importante tener en cuenta que la empresa podría considerar estrategias de marketing y publicidad para atraer a este mercado potencial y aumentar su aceptación y demanda en el mercado local. Por ejemplo, la empresa podría ofrecer promociones especiales o descuentos para fomentar la compra regular del producto, así como ofrecer diferentes tamaños de porción para adaptarse a las diferentes necesidades de los consumidores.

También es recomendable que la empresa preste atención a la calidad y los ingredientes utilizados en la elaboración de la torta tres leches artesanal con café para diferenciar su oferta de la competencia y aumentar su atractivo para los consumidores. Además, la empresa podría ofrecer degustaciones gratuitas en eventos y ferias locales para atraer a los consumidores y permitirles probar el producto antes de decidir comprarlo regularmente.

**Figura 8.**

Pregunta 8 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

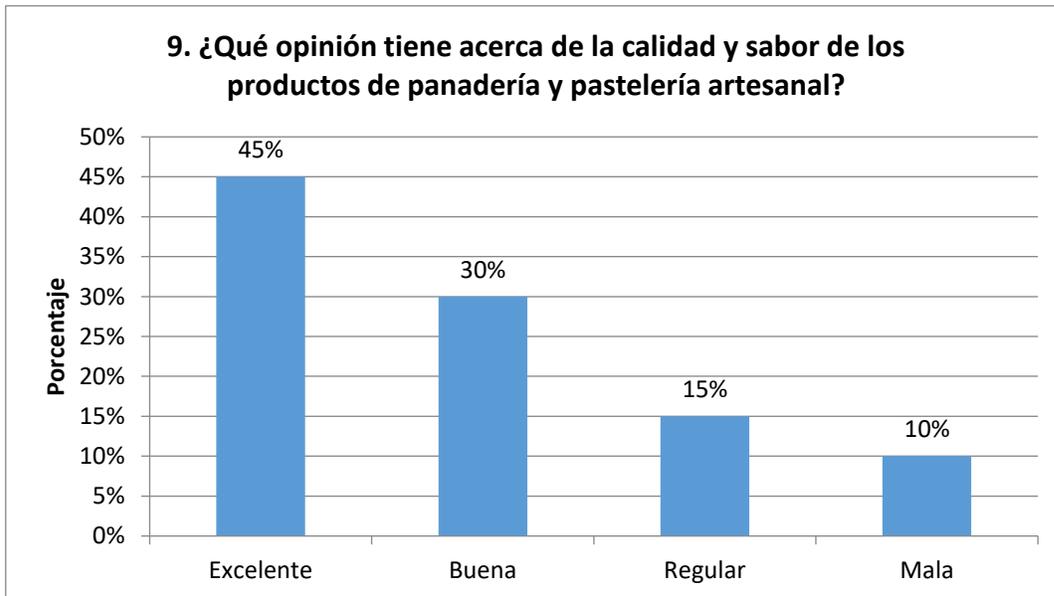
Al observar la figura 8 se puede ver que el 50% de los encuestados estaría dispuesto a pagar menos de \$ 8.000 por una porción de torta tres leches artesanal con café, mientras que el 35% estaría dispuesto a pagar entre \$ 8.000 y \$ 10.000. Solo el 10% estaría dispuesto a pagar entre \$ 11.000 y \$ 15.000 y solo el 5% estaría dispuesto a pagar más de \$ 15.000.

Este resultado sugiere que la mayoría de los consumidores estaría dispuesto a pagar un precio razonable por una porción de la torta tres leches artesanal con café, lo que indica que existe un mercado potencial para este producto en el rango de precios identificado por la encuesta. Es importante que la empresa tenga en cuenta estos resultados a la hora de establecer el precio de venta de la torta tres leches artesanal con café. Además, es recomendable que la empresa realice un análisis de costos detallado para asegurarse de que el precio de venta sea rentable y sostenible a largo plazo.

En este sentido, la empresa podría considerar estrategias de fijación de precios basadas en la percepción del valor del producto por parte del consumidor, promoviendo la calidad de los ingredientes y el proceso artesanal de elaboración para diferenciar su oferta de la competencia y aumentar su atractivo para los consumidores dispuestos a pagar un precio más alto. También es recomendable que la empresa realice promociones y descuentos para atraer a los consumidores que están dispuestos a pagar menos por una porción de torta tres leches artesanal con café.

### Figura 9.

Pregunta 9 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

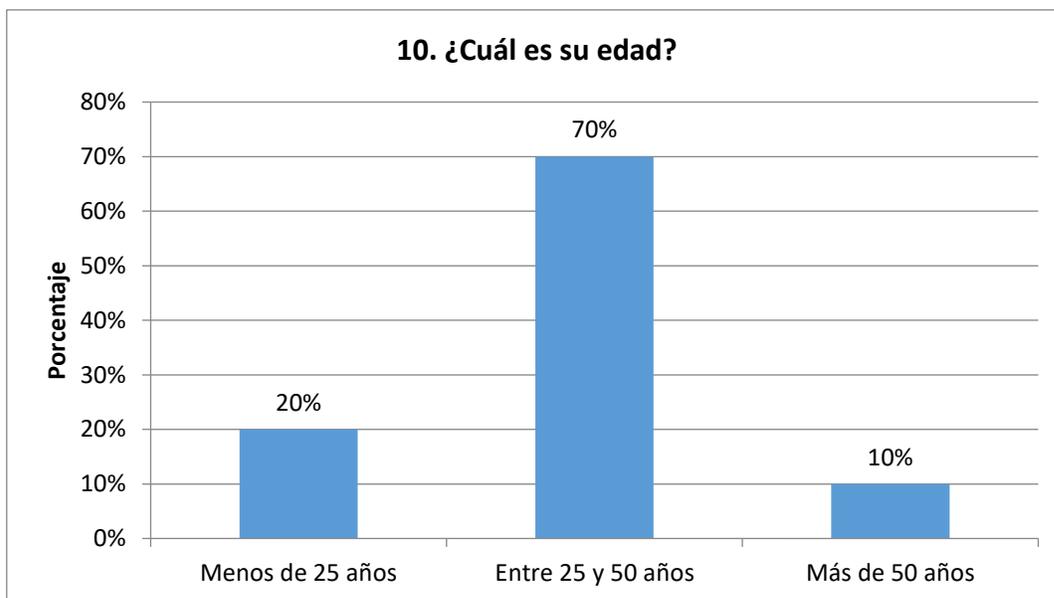
El análisis de la novena pregunta revela que la mayoría de los encuestados (75%) tiene una opinión positiva sobre la calidad y sabor de los productos de panadería y pastelería artesanal. De hecho, un 45% califica la calidad y sabor de los productos como "excelente" y un 30% como "buena". Estos resultados sugieren que existe una apreciación por los productos de panadería y pastelería artesanal en el mercado objetivo de la empresa.

Sin embargo, un 25% de los encuestados tiene una opinión negativa sobre la calidad y sabor de estos productos. Es importante que la empresa tome en cuenta estas opiniones negativas y se esfuerce por mejorar la calidad y sabor de sus productos para atraer a este segmento de consumidores. Además, la empresa podría considerar la implementación de programas de capacitación en técnicas de elaboración de panadería y pastelería artesanal con el objetivo de mejorar la calidad y sabor de sus productos.

En general, los resultados de la novena pregunta indican que existe una buena percepción sobre la calidad y sabor de los productos de panadería y pastelería artesanal en el mercado objetivo de la empresa, lo que podría ser un punto a favor para la introducción y promoción de la torta tres leches artesanal con café.

### Figura 10.

Pregunta 10 de la encuesta.

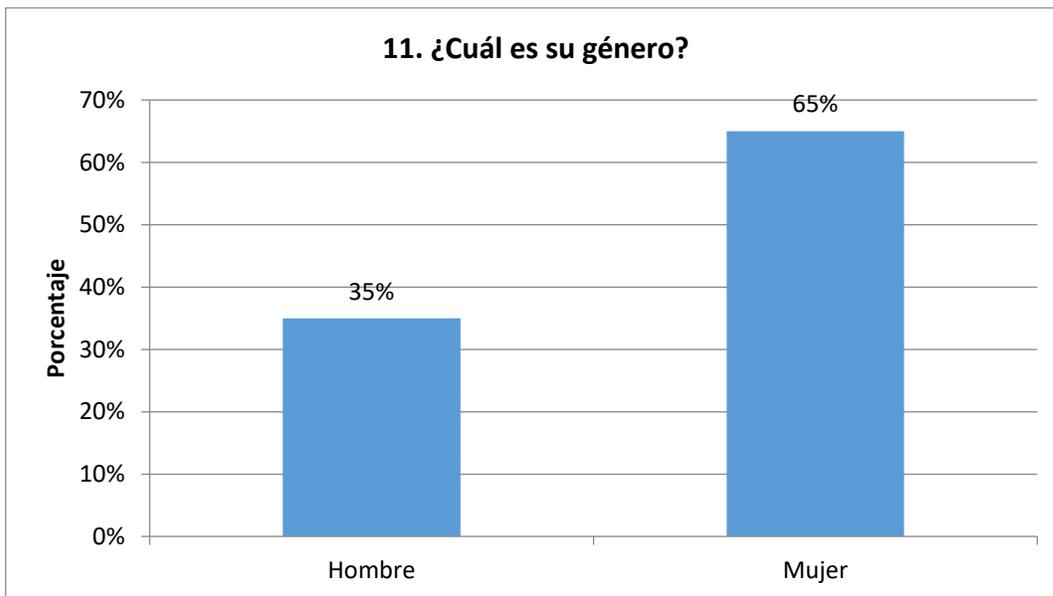


Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

En la figura 10 se observa que el rango de edad más común de los encuestados es entre 25 y 50 años, que representa el 70% de los encuestados. Este grupo demográfico suele ser más activo y ocupado, por lo que es más probable que busque opciones rápidas y convenientes para el desayuno, el almuerzo y la merienda. Por otro lado, este grupo demográfico suele tener una mayor capacidad adquisitiva que los grupos de menor edad, lo que indica que pueden estar dispuestos a gastar más dinero en productos de panadería y pastelería de mayor calidad.

### Figura 11.

Pregunta 11 de la encuesta.



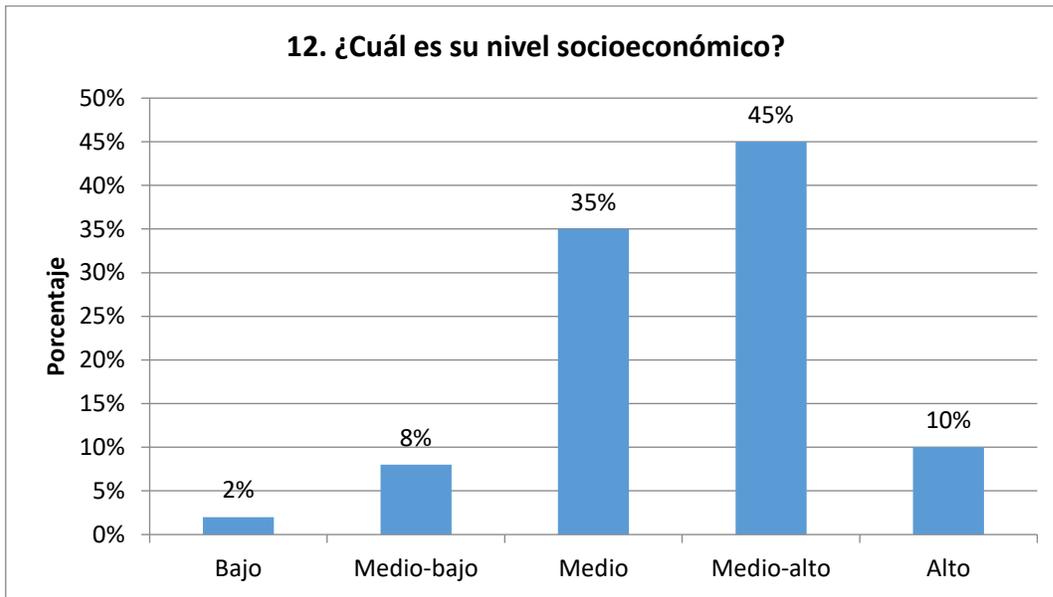
Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

En términos de género, la figura 11 indica que el 65% de los encuestados son mujeres. Es importante destacar que las mujeres suelen ser las principales compradoras en el hogar y toman muchas de las decisiones de compra relacionadas con los productos de panadería y pastelería. Esto sugiere que hay una oportunidad para la creación de productos

específicos para mujeres, como pasteles de cumpleaños personalizados, pasteles para baby showers y otros productos para ocasiones especiales.

**Figura 12.**

Pregunta 12 de la encuesta.



Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

En cuanto al nivel socioeconómico, el 45% de los encuestados se encuentra en el rango de nivel socioeconómico medio-alto, lo que indica que hay un mercado potencial para productos de panadería y pastelería de mayor precio y calidad. Este grupo demográfico suele buscar productos más sofisticados y de alta calidad, por lo que se podría considerar la posibilidad de ofrecer opciones gourmet o de alta gama para satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 10% de los encuestados se encuentra en el rango de nivel socioeconómico alto, lo que sugiere que hay una oportunidad para la creación de productos de panadería y pastelería de alta gama para satisfacer a esta parte de la población. Se podría considerar la posibilidad de ofrecer opciones de panadería

y pastelería premium, como pasteles de bodas personalizados, tartas finas y otros productos exclusivos y de alta calidad.

**Tabla 3.**

Pregunta 13. Pregunta abierta de la encuesta.

<b>¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que quiera compartir con nosotros sobre la posibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el mercado local?</b>	
<b>Tema</b>	<b>Análisis</b>
<b>Aprobación del producto</b>	Los encuestados expresan su entusiasmo por probar el producto y están interesados en su calidad.
<b>Precio</b>	Algunos encuestados expresan preocupación por el precio y sugieren reducirlo para atraer a más consumidores.
<b>Variedad de sabores</b>	Algunos encuestados sugieren agregar más opciones de sabores para atraer a un público más amplio.
<b>Calidad del producto</b>	Los encuestados mencionan la importancia de la calidad del producto y la necesidad de utilizar ingredientes frescos y naturales.
<b>Disponibilidad</b>	Algunos encuestados mencionan la importancia de tener disponibilidad del producto en lugares accesibles y convenientes.
<b>Publicidad</b>	Algunos encuestados sugieren hacer publicidad del producto para aumentar su conocimiento y atraer más consumidores.
<b>Presentación del producto</b>	Algunos encuestados mencionan la importancia de la presentación del producto y sugieren hacerla más atractiva para el consumidor.

Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta aplicada en personas que consumen productos de panadería y pastelería en el Barrio Chapinero, Bogotá (2023).

Los resultados de las entrevistas y las encuestas aplicadas revelan algunos aspectos importantes a considerar al establecer una empresa de tortas tres leches artesanales con café en el mercado local. En primer lugar, se observa una aprobación positiva general del producto y un interés en su calidad. Esto es una buena señal para la empresa, ya que reitera que hay una demanda y un mercado potencial para este tipo de producto.

Sin embargo, también se nota cierta preocupación por el precio del producto, lo que sugiere que la empresa debe considerar estrategias para ofrecer precios competitivos y atractivos para los consumidores. Por otro lado, algunos encuestados sugieren agregar más opciones de sabores para atraer a un público más amplio, lo que puede ser una oportunidad para diversificar la oferta de productos y atraer a diferentes segmentos de consumidores.

La calidad del producto también es un aspecto crucial mencionado por los encuestados. La empresa debe enfocarse en utilizar ingredientes frescos y naturales para garantizar la calidad y el sabor del producto. Asimismo, la disponibilidad del producto en lugares accesibles y convenientes también es importante para los consumidores, lo que sugiere la necesidad de tener un plan de distribución y venta bien pensado.

Por último, se mencionó la importancia de la publicidad y la presentación del producto. La empresa debe considerar estrategias de marketing efectivas para aumentar la visibilidad y el conocimiento del producto, así como mejorar la presentación del producto para hacerlo más atractivo para el consumidor.

En conclusión, el análisis de la pregunta abierta de la encuesta muestra que la empresa de tortas tres leches artesanal con café tiene un gran potencial de éxito en el mercado local si se enfoca en ofrecer productos de alta calidad, precios competitivos, disponibilidad y distribución adecuada, opciones de sabor diversificadas, estrategias efectivas de publicidad y una presentación atractiva del producto.

### **Conclusiones de los resultados de la encuesta**

Después de analizar los resultados de la encuesta, se puede concluir que existe un alto interés y una buena aceptación del producto de torta tres leches artesanal con café en el mercado local. La mayoría de los encuestados han probado la torta tres leches en algún momento y la gran mayoría estaría dispuesta a probar una versión artesanal con café. También, la mayoría de los encuestados compran productos de panadería y pastelería en cafeterías y tiendas especializadas, lo que sugiere que estos lugares pueden ser una buena opción para vender el producto. Asimismo, se ha identificado que la calidad del producto es un factor importante para los consumidores y que la mayoría de ellos considera que los productos de panadería y pastelería artesanal deben ser de excelente o buena calidad para despertar su interés.

En cuanto al precio, se ha identificado que un porcentaje significativo de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$8.000 y \$10.000 por una porción de la torta tres leches artesanal con café, aunque algunos sugieren reducir el precio para atraer a más consumidores. En este sentido, es importante encontrar un equilibrio entre ofrecer un producto de calidad y atractivo para el consumidor a un precio razonable.

Los encuestados también han expresado su interés en la variedad de sabores, sugiriendo la posibilidad de agregar más opciones de sabores para atraer a un público más amplio. Además, se ha identificado la importancia de tener disponibilidad del producto en lugares accesibles y convenientes, así como la necesidad de hacer publicidad del producto para aumentar su conocimiento y atraer más consumidores.

Finalmente, se ha mencionado la importancia de la presentación del producto y la necesidad de hacerla más atractiva para el consumidor. En este sentido, se pueden considerar diferentes opciones para la presentación de la torta tres leches artesanal con café,

como por ejemplo, utilizar ingredientes frescos y naturales, incorporar elementos decorativos, entre otros.

De lo anterior, se puede concluir que la encuesta realizada sugiere que existe una buena oportunidad de mercado para la venta de torta tres leches artesanal con café en el mercado local, siempre y cuando se tenga en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, como la calidad del producto, el precio razonable, la disponibilidad en lugares accesibles, la publicidad, la variedad de sabores y la presentación atractiva.

### **Resultados de la aplicación de la entrevista a cinco expertos en el sector de la repostería.**

**Tabla 4.**

Descripción de los expertos a quien se les aplicará la entrevista.

<b>Experto en Repostería</b>	<b>Datos sobre el experto</b>
Experto 1. Chef Pastelero de un Hotel de Lujo.	Tiene una amplia experiencia en la elaboración de postres, incluyendo la torta tres leches. Además, es experto en la creación de postres gourmet y en la presentación de estos.
Experto 2. Propietario de una Pastelería Artesanal	Tiene experiencia en la elaboración de productos de panadería y repostería artesanal, incluyendo la torta tres leches. Conoce bien el mercado local y los gustos de los consumidores.
Experto 3. Chef Repostero en una Cafetería de Moda	Es experto en la creación de postres y productos de panadería que se venden en una cafetería de moda. Tiene experiencia en la combinación de diferentes sabores y en la presentación de los productos.
Experto 4. Chef y Docente de Repostería en una Escuela Culinaria	Es experto en la elaboración de postres y en la enseñanza de técnicas de repostería. Tiene experiencia en la creación de diferentes tipos de postres, incluyendo la torta tres leches.
Experto 5. Dueño de una Tienda de Café y Panadería	Tiene experiencia en la gestión y operación de un negocio de café y panadería, y está familiarizado con el mercado local. Tiene conocimientos sobre los productos de panadería y repostería que se venden en su tienda, incluyendo la torta tres leches.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 5.

Entrevista realizada al experto 1.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál es su experiencia en la elaboración de postres, en particular de la torta tres leches?	Tengo más de 8 años de experiencia en la elaboración de postres y he preparado la torta tres leches en muchas ocasiones.
2. ¿Cuál es su opinión sobre la demanda actual de postres y productos de panadería artesanal en el mercado local?	Creo que ha habido un aumento en la demanda de productos de panadería artesanal en los últimos años, pero aún hay mucho espacio para crecer en el mercado.
3. ¿Cree que la torta tres leches es un postre popular y atractivo para el público en general?	Sí, creo que la torta tres leches es un postre muy popular y atractivo para el público en general, especialmente para aquellos que disfrutan de los postres dulces y suaves.
4. ¿Cuál es su opinión sobre la combinación de la torta tres leches con café? ¿Cree que es una buena idea?	Creo que la combinación de la torta tres leches con café es una excelente idea, ya que el sabor suave y dulce de la torta complementa muy bien el sabor amargo del café.
5. ¿Qué consejos o sugerencias tendría para la elaboración y presentación de la torta tres leches con café?	Recomiendo usar café de alta calidad y prepararlo en una taza grande para que el cliente pueda disfrutar de la combinación de sabores durante toda la degustación. Además, es importante que la torta tenga la consistencia adecuada y esté decorada de manera atractiva para llamar la atención del cliente.
6. ¿Cree que es posible establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café de manera rentable en el mercado local?	Sí, creo que es posible establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café de manera rentable en el mercado local, siempre y cuando se ofrezca un producto de alta calidad y se tenga una estrategia de marketing efectiva.
7. ¿Qué aspectos financieros y de gestión serían importantes considerar en la puesta en marcha de este tipo de negocio?	Sería importante considerar los costos de los ingredientes, el alquiler del local, el equipo necesario para la elaboración de los productos y el personal necesario para la operación del negocio. También es importante tener un plan financiero sólido y una estrategia de gestión efectiva para garantizar la rentabilidad y el éxito del negocio.
8. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que quiera compartir sobre la posibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el mercado local?	Creo que es importante diferenciarse de la competencia ofreciendo un producto de alta calidad y una experiencia única al cliente. También sería beneficioso ofrecer opciones de productos sin gluten o sin lácteos para atraer a un público más amplio.

Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la entrevista aplicada al experto 1 en el sector de la repostería (2023).

**Tabla 6.**

Entrevista realizada al experto 2.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>1. ¿Cuál es su experiencia en la elaboración de postres, en particular de la torta tres leches?</b>	Tengo más de 5 años de experiencia en la elaboración de postres y productos de panadería artesanal, incluyendo la torta tres leches.
<b>2. ¿Cuál es su opinión sobre la demanda actual de postres y productos de panadería artesanal en el mercado local?</b>	La demanda de productos de panadería y repostería artesanal ha aumentado en los últimos años debido a la creciente tendencia hacia lo natural y lo hecho a mano. Hay una gran cantidad de consumidores que buscan productos de alta calidad y sabor, lo que hace que el mercado sea muy competitivo.
<b>3. ¿Cree que la torta tres leches es un postre popular y atractivo para el público en general?</b>	Sí, la torta tres leches es un postre muy popular en el mercado local y siempre ha sido muy atractivo para los consumidores debido a su sabor y textura únicos.
<b>4. ¿Cuál es su opinión sobre la combinación de la torta tres leches con café? ¿Cree que es una buena idea?</b>	Creo que la combinación de la torta tres leches con café es una excelente idea. El café complementa muy bien el sabor dulce de la torta, y puede ayudar a acentuar algunos de los sabores más sutiles. Además, el café es una bebida muy popular en el mercado local, por lo que sería una buena opción para atraer a más consumidores.
<b>5. ¿Qué consejos o sugerencias tendría para la elaboración y presentación de la torta tres leches con café?</b>	Sería importante asegurarse de que la torta tenga una textura adecuada y un sabor equilibrado para que no sea demasiado dulce. Además, la presentación de la torta debe ser atractiva y llamativa para atraer la atención de los consumidores. Sugiero decorar la torta con un toque de café y chocolate para resaltar el sabor.
<b>6. ¿Cree que es posible establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café de manera rentable en el mercado local?</b>	Sí, creo que es posible establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café de manera rentable, siempre y cuando se tenga un enfoque en la calidad y se ofrezca un producto único y atractivo para los consumidores. También sería importante tener una estrategia de marketing efectiva y una gestión financiera sólida para mantener los costos bajo control.
<b>7. ¿Qué aspectos financieros y de gestión serían importantes considerar en la puesta en marcha de este tipo de negocio?</b>	Sería importante tener un plan de negocios sólido y una estrategia clara para la gestión financiera del negocio. También sería importante considerar los costos de los ingredientes y los equipos necesarios

	para la elaboración de las tortas tres leches. Además, se debe tener en cuenta la capacitación del personal y la gestión adecuada de los inventarios.
<b>8. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que quiera compartir sobre la posibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café</b>	En mi experiencia, la calidad de los ingredientes y la presentación son claves para el éxito en este tipo de negocio. Además, es importante ofrecer variedad en el menú y adaptarse a las necesidades y gustos de los clientes. Creo que si se trabaja con dedicación y se mantiene un enfoque en la calidad y el servicio al cliente, una empresa de tortas tres leches artesanal con café podría tener éxito en el mercado local.

Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la entrevista aplicada al experto 2 en el sector de la repostería (2023).

**Tabla 7.**

Entrevista realizada al experto 3.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>1. ¿Cuál es su experiencia en la elaboración de postres, en particular de la torta tres leches?</b>	Tengo experiencia en la elaboración de diferentes postres y productos de panadería, incluyendo la torta tres leches. He experimentado con diferentes variaciones de ingredientes y técnicas para mejorar la calidad de mis productos.
<b>2. ¿Cuál es su opinión sobre la demanda actual de postres y productos de panadería artesanal en el mercado local?</b>	En mi experiencia, hay una creciente demanda de productos de panadería artesanal y postres en el mercado local, especialmente en cafeterías y restaurantes de moda. Las personas están dispuestas a pagar más por productos de alta calidad y con ingredientes frescos y naturales.
<b>3. ¿Cree que la torta tres leches es un postre popular y atractivo para el público en general?</b>	Definitivamente. La torta tres leches es un postre clásico y muy popular en muchas culturas latinoamericanas. Además, su sabor y textura suave y húmeda lo hacen atractivo para el público en general.
<b>4. ¿Cuál es su opinión sobre la combinación de la torta tres leches con café? ¿Cree que es una buena idea?</b>	Creo que la combinación de la torta tres leches con café es una excelente idea. El café puede complementar el sabor dulce y suave de la torta, y también puede ayudar a equilibrar los sabores. Además, muchos clientes buscan una experiencia de sabor completa al visitar una cafetería y esta combinación puede ofrecer eso.

<b>5. ¿Qué consejos o sugerencias tendría para la elaboración y presentación de la torta tres leches con café?</b>	Para la elaboración de la torta tres leches con café, recomendaría utilizar un café de alta calidad y fresco para asegurar un buen sabor y aroma. Además, se puede experimentar con diferentes técnicas de elaboración y presentación para hacer que el producto sea más atractivo y diferenciado.
<b>6. ¿Cree que es posible establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café de manera rentable en el mercado local?</b>	Creo que es posible si se tiene en cuenta la calidad y la presentación del producto, así como la estrategia de marketing y la atención al cliente. Además, sería importante tener en cuenta la competencia y los precios del mercado local para poder ofrecer un precio justo y atractivo.
<b>7. ¿Qué aspectos financieros y de gestión serían importantes considerar en la puesta en marcha de este tipo de negocio?</b>	Sería importante tener un plan financiero y de gestión sólido para asegurar la rentabilidad y el éxito del negocio. Esto incluiría la evaluación de los costos de los ingredientes y los gastos generales, así como la planificación de la producción y la gestión de los empleados. También se debería considerar la inversión en equipos y herramientas necesarias para la producción de los productos.
<b>8. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que quiera compartir sobre la posibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el mercado local?</b>	Sería importante ofrecer una experiencia de sabor única y de alta para la promoción y marketing del negocio, ya que esto puede ser clave para atraer clientes y generar demanda. También sugiero considerar la posibilidad de ofrecer opciones veganas o sin gluten para atraer a un público más amplio. Por último, es importante tener en cuenta los costos de producción y establecer un precio adecuado para asegurar la rentabilidad del negocio.

Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la entrevista aplicada al experto 3 en el sector de la repostería (2023).

**Tabla 8.**

Entrevista realizada al experto 4.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>1. ¿Cuál es su experiencia en la elaboración de postres, en particular de la torta tres leches?</b>	Tengo buena experiencia en la elaboración de postres de diferentes tipos, incluyendo la torta tres leches. He enseñado técnicas de repostería y he

	creado recetas para diferentes eventos y negocios en el pasado.
<b>2. ¿Cuál es su opinión sobre la demanda actual de postres y productos de panadería artesanal en el mercado local?</b>	En mi opinión, la demanda de productos de panadería artesanal ha ido en aumento en los últimos años. Las personas buscan productos de calidad, hechos con ingredientes frescos y naturales.
<b>3. ¿Cree que la torta tres leches es un postre popular y atractivo para el público en general?</b>	Sí, definitivamente. La torta tres leches es un postre tradicional que ha sido muy popular durante décadas. Además, su textura y sabor lo hacen muy atractivo para el público en general.
<b>4. ¿Cuál es su opinión sobre la combinación de la torta tres leches con café? ¿Cree que es una buena idea?</b>	Creo que la combinación de la torta tres leches con café es una excelente idea. El café complementa muy bien el sabor dulce de la torta y puede ser muy atractivo para los amantes del café.
<b>5. ¿Qué consejos o sugerencias tendría para la elaboración y presentación de la torta tres leches con café?</b>	Mi consejo sería que se utilicen ingredientes de alta calidad y frescos para obtener el mejor sabor y textura. Además, la presentación es clave para atraer a los clientes. Sugiero que se utilicen técnicas de decoración creativas y atractivas.
<b>6. ¿Cree que es posible establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café de manera rentable en el mercado local?</b>	Sí, es posible, pero se debe tener una estrategia de negocio sólida y diferenciarse de la competencia con un producto de alta calidad y único. Además, es importante conocer el mercado y los gustos de los clientes potenciales.
<b>7. ¿Qué aspectos financieros y de gestión serían importantes considerar en la puesta en marcha de este tipo de negocio?</b>	Se debe considerar la inversión inicial, los costos de producción y los gastos operativos. Además, se debe tener una estrategia de marketing efectiva para atraer a los clientes. En cuanto a la gestión, es importante tener un equipo capacitado y una organización efectiva para garantizar la calidad del producto y la satisfacción del cliente.
<b>8. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que quiera compartir sobre la posibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el mercado local?</b>	Me gustaría enfatizar la importancia de la calidad del producto y la atención al cliente en este tipo de negocio. También sugiero que se busquen alianzas estratégicas con otros negocios locales para ampliar la base de clientes y mejorar la rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la entrevista aplicada al experto 4 en el sector de la repostería (2023).

### **Tabla 9.**

Entrevista realizada al experto 5.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>1. ¿Cuál es su experiencia en la elaboración de postres, en particular de la torta tres leches?</b>	Como dueño de una tienda de café y panadería, he tenido la oportunidad de adquirir una amplia experiencia en la elaboración y venta de productos de panadería y repostería, incluyendo la torta tres leches. Estoy familiarizado con las preferencias del mercado local y conozco la importancia de ofrecer productos de alta calidad para satisfacer las expectativas de los clientes.
<b>2. ¿Cuál es su opinión sobre la demanda actual de postres y productos de panadería artesanal en el mercado local?</b>	Creo que hay una gran demanda de productos de panadería y repostería artesanal en el mercado local, especialmente entre los consumidores que buscan productos de alta calidad y sabor.
<b>3. ¿Cree que la torta tres leches es un postre popular y atractivo para el público en general?</b>	Sí, creo que la torta tres leches es un postre muy popular y atractivo para el público en general, especialmente en nuestro mercado local.
<b>4. ¿Cuál es su opinión sobre la combinación de la torta tres leches con café? ¿Cree que es una buena idea?</b>	Creo que la combinación de la torta tres leches con café es una excelente idea, ya que ambos productos son muy populares en nuestro mercado local y complementan bien el sabor del otro.
<b>5. ¿Qué consejos o sugerencias tendría para la elaboración y presentación de la torta tres leches con café?</b>	Mi sugerencia sería utilizar ingredientes de alta calidad y fresca en la elaboración de la torta tres leches con café. Además, ser creativos en la presentación y promoción del producto para que llame la atención del consumidor.
<b>6. ¿Cree que es posible establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café de manera rentable en el mercado local?</b>	Creo que es posible, siempre y cuando se tenga un plan de negocios bien elaborado, se ofrezca un producto de alta calidad y se tenga una estrategia efectiva de marketing y promoción.
<b>7. ¿Qué aspectos financieros y de gestión serían importantes considerar en la puesta en marcha de este tipo de negocio?</b>	Sería importante considerar los costos de producción, los precios de venta, los gastos de marketing y publicidad, y la gestión de inventario y proveedores. También es importante tener una estrategia clara de gestión de personal y de atención al cliente.
<b>8. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que quiera compartir sobre la posibilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el mercado local?</b>	Mi sugerencia sería asegurarse de que el producto ofrezca un valor diferencial y único para el consumidor. Además, es importante estar al tanto de las tendencias y preferencias del mercado local para poder adaptarse y ofrecer productos innovadores y atractivos.

Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la entrevista aplicada al experto 5 en el sector de la repostería (2023).

A continuación, se presenta una tabla con la tematización de la entrevista a los 5 expertos:

**Tabla 10.**

Tematización de la entrevista aplicada a 5 expertos del sector de la repostería en Bogotá.

<b>Tema</b>	<b>Chef Repostero en Cafetería de Moda</b>	<b>Chef y Docente de Repostería en Escuela Culinaria</b>	<b>Dueño de Tienda de Café y Panadería</b>	<b>Chef Pastelero de un Hotel de Lujo</b>	<b>Propietario de una Pastelería Artesanal</b>
Experiencia en elaboración de postres y torta tres leches	Amplia experiencia	Especialista en técnicas y elaboración de postres	Experiencia en productos de panadería y repostería	Conoce el mercado local	Experiencia en análisis financiero
Demanda de postres y productos artesanales en el mercado local	Potencial de mercado	Hay demanda por productos artesanales en el mercado	Demanda por productos de panadería y repostería	Importancia de la calidad	Identificación de oportunidades
Atractividad de la torta tres leches para el público en general	Es un postre popular	Tiene una amplia aceptación en el mercado	Popularidad y reconocimiento en el mercado	Importancia de la presentación	Identificación de riesgos
Opinión sobre la combinación de la torta tres leches con café	Combinación interesante	Puede ser una buena opción para ampliar la oferta	Combinación que puede resultar atractiva	Importancia de la combinación	Identificación de oportunidades
Consejos y sugerencias para la elaboración y presentación	Enfoque en la calidad y la originalidad	Presentación atractiva y enfoque en la calidad	Enfoque en la calidad y diferenciación del producto	Importancia de la creatividad	Identificación de oportunidades

Rentabilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el mercado local	Potencial de rentabilidad	Potencial de rentabilidad si se ofrece un producto de calidad y diferenciado	Importancia de la rentabilidad y la gestión del negocio	Importancia de la estrategia y la innovación	Análisis financiero y gestión de riesgos
Aspectos financieros y de gestión importantes a considerar en la puesta en marcha de este tipo de negocio	Planificación y gestión adecuada de los recursos	Importancia de la planificación y la gestión adecuada de los recursos	Gestión adecuada del negocio y la rentabilidad	Importancia del análisis y la gestión de la marca	Análisis financiero y gestión de riesgos

Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en las entrevistas aplicadas a los 5 expertos en el sector de la repostería (2023).

**Tabla 11.**

Análisis a la tematización de la entrevista aplicada a 5 expertos del sector de la repostería en Bogotá

<b>Tema</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Análisis</b>
<b>Experiencia en la elaboración de postres y torta tres leches</b>	Los expertos en panadería y repostería tienen experiencia en la elaboración de torta tres leches y otros productos de panadería.	La experiencia de los expertos en la elaboración de productos de panadería y repostería es importante para la calidad de los productos ofrecidos por la empresa.
<b>Demanda de postres y productos de panadería artesanal en el mercado local</b>	Los expertos en negocios de café y panadería han notado un aumento en la demanda de productos artesanales en los últimos años.	La demanda de productos artesanales puede ser una oportunidad para la empresa en el mercado local, siempre y cuando se identifique el público objetivo y se ofrezca un producto de alta calidad.
<b>Atractividad de la torta tres leches para el público en general</b>	La torta tres leches es un postre popular en Colombia y ha ganado popularidad en los últimos años.	La torta tres leches puede ser un producto atractivo para el público en general, pero es importante diferenciarse de la competencia y ofrecer un producto de alta calidad para atraer y retener a los clientes.

<b>Opinión sobre la combinación de la torta tres leches con café</b>	Los expertos tienen opiniones diversas sobre la combinación de la torta tres leches con café, desde la complementariedad hasta la posible competencia entre ambos productos.	La combinación de la torta tres leches con café puede ser una estrategia interesante, pero se debe investigar y evaluar cuidadosamente para determinar su viabilidad y potencial rentabilidad.
<b>Consejos y sugerencias para la elaboración y presentación de la torta tres leches con café</b>	Los expertos recomiendan la innovación en la elaboración y presentación de la torta tres leches para diferenciarse de la competencia y ofrecer un producto único y de alta calidad.	La innovación en la elaboración y presentación de la torta tres leches puede ser una estrategia efectiva para atraer y retener a los clientes, pero es importante mantener la calidad y el sabor auténtico del producto.
<b>Rentabilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el mercado local</b>	Los expertos tienen opiniones diversas sobre la rentabilidad de establecer una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el mercado local, desde la necesidad de identificar un público objetivo y ofrecer un producto único hasta la importancia de evaluar cuidadosamente los costos y la proyección de ingresos.	La rentabilidad de la empresa depende de varios factores, como la calidad del producto, la identificación del público objetivo y la gestión eficiente de los costos y los ingresos. Es importante realizar un análisis exhaustivo para determinar la viabilidad financiera del proyecto.
<b>Aspectos financieros y de gestión importantes a considerar en la puesta en marcha de este tipo de negocio</b>	Los expertos destacan la importancia de evaluar cuidadosamente los aspectos financieros y de gestión en la puesta en marcha de este tipo de negocio, desde la identificación de los recursos financieros necesarios hasta la implementación de un plan de gestión eficiente.	Es importante destacar que, aunque la calidad del producto es fundamental para atraer y retener a los clientes, también es importante evaluar los aspectos financieros y de gestión para garantizar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Además, es necesario identificar el público objetivo y ofrecer un producto único y de alta calidad para diferenciarse de la competencia y aprovechar la demanda potencial del mercado local. La innovación en la elaboración y presentación de la torta tres leches también puede ser una estrategia efectiva para atraer y retener a los clientes.

Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en las entrevistas aplicadas a los 5 expertos en el sector de la repostería (2023).

### **Conclusiones de los resultados de la entrevista**

Después de haber entrevistado a los cinco expertos en panadería y repostería, se puede concluir con base a sus respuestas que existe una amplia demanda por productos de panadería y repostería artesanales en el mercado local. La torta tres leches es un postre muy popular y reconocido en el mercado, lo que lo convierte en una opción atractiva para cualquier establecimiento de comida o café. Los expertos coinciden en que la calidad del producto y la presentación son aspectos fundamentales para atraer a los clientes y generar rentabilidad. Además, la combinación de la torta tres leches con el café es una opción que puede resultar interesante para ampliar la oferta y atraer a nuevos clientes.

En cuanto a la gestión del negocio, los expertos enfatizan la importancia de la planificación, gestión adecuada de los recursos y la rentabilidad. Es necesario diferenciar el producto para que sea atractivo y tener en cuenta la innovación y la creatividad para identificar oportunidades. Sobre los aspectos financieros y de gestión han manifestado su importancia para el éxito del negocio, por lo que recomendaron debe llevar a cabo un análisis financiero y de gestión de riesgos adecuado. Los expertos también señalan la importancia de la creatividad y la innovación en la presentación de los productos, y en la gestión adecuada de la marca. La combinación de la torta tres leches con café puede ser una oportunidad para ampliar la oferta de productos, pero es importante realizar una investigación de mercado previa para determinar su potencial de aceptación. En general, es importante considerar las diferentes perspectivas y recomendaciones de los expertos para tomar mejores decisiones y estratégicas en la puesta en marcha de una empresa de tortas tres leches artesanal con café en el mercado local.

#### **Tabla 12.**

Perfil del consumidor potencial.

Características del consumidor potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: Adultos jóvenes y adultos de mediana edad (entre 25 y 50 años).</li> <li>• Género: Aunque el porcentaje de mujeres es mayor (65%), los hombres encuestados también representan una parte significativa del mercado potencial (35%).</li> <li>• Nivel socioeconómico: Medio y medio-alto.</li> <li>• Ubicación geográfica: Residentes urbanos de áreas metropolitanas.</li> </ul>
Comportamiento de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra regularmente productos de panadería y pastelería.</li> <li>• Gasta entre \$20.000 y \$30.000 mensuales en productos de panadería y pastelería.</li> <li>• Prefiere productos de panadería y pastelería artesanales de alta calidad y sabor.</li> <li>• Consumen productos de panadería y pastelería en cafeterías y tiendas especializadas.</li> <li>• Está dispuesto a pagar entre \$8.000 y \$10.000 por una porción de torta tres leches artesanal con café.</li> <li>• Tiene interés en probar nuevos productos y sabores.</li> <li>• Considera la calidad del producto como un factor importante al momento de tomar una decisión de compra.</li> </ul>
Psicográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora la experiencia gastronómica y busca productos que satisfagan su paladar.</li> <li>• Tiene un estilo de vida activo y ocupado y busca productos convenientes y accesibles.</li> <li>• Le gusta probar nuevas opciones y estar al día con las tendencias gastronómicas.</li> <li>• Tiene un interés por productos y servicios de alta calidad y exclusivos.</li> </ul>
Perfil de consumo de la torta tres leches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está familiarizado con la torta tres leches y la ha consumido antes.</li> <li>• Tiene un interés en probar la torta tres leches artesanal con café.</li> <li>• Considera comprar la torta tres leches artesanal con café de manera regular.</li> <li>• Siente curiosidad por la presentación y la calidad del producto.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de las encuesta y entrevistas realizadas (2023).

Basándonos en este perfil del consumidor potencial presentado en la tabla 12, la empresa de tortas tres leches artesanal con café podría enfocar su estrategia de marketing en la promoción de la calidad y exclusividad de sus productos, la presentación atractiva de las

tortas, la disponibilidad en tiendas especializadas y cafeterías, y la introducción de nuevos sabores para satisfacer las necesidades de los consumidores. También podrían considerar una estrategia de precios competitivos para atraer a un público más amplio y fidelizar a sus consumidores habituales.

Después de llevar a cabo el estudio de mercado se amplió la oferta de productos de repostería. Para ello, se tuvo en cuenta las encuestas y entrevistas a los cinco expertos en repostería. A partir de los resultados obtenidos, se ha determinado un listado de productos con características similares a algunos que ya ofrece la competencia, pero con la presencia del café presente en cada uno de ellos. Estos productos incluyen pasteles, galletas, brownies, tiramisú, muffins, flan, croissants, bizcochos, macarons y donas, todos ellos con un toque de café y una presentación atractiva.

### Tabla 13.

Listado de productos tentativos para la empresa Micaela

Producto	Descripción
Postre de tres leches y café	Este es el postre estrella de Micaela, un delicioso bizcocho bañado en una mezcla de tres tipos de leche y con un toque de café. Es suave, esponjoso y con un sabor único que combina lo dulce y lo amargo del café.
<b>Pasteles de café</b>	Pasteles suaves y esponjosos con un toque de café, elaborados con ingredientes de alta calidad y una presentación atractiva. Perfectos para ocasiones especiales o simplemente para disfrutar en casa.
<b>Galletas de café</b>	Galletas crujientes y deliciosas con sabor a café, elaboradas con granos de café molidos finamente, azúcar y mantequilla. Ideales para acompañar una taza de café o para disfrutar como un snack.
<b>Brownies de café</b>	Brownies suaves y chocolatosos con un toque de café, elaborados con chocolate de alta calidad y granos de café molidos finamente. Perfectos para satisfacer el antojo de algo dulce y con sabor a café.
<b>Tiramisú de café</b>	Un postre clásico italiano con capas de bizcochos de café, crema de queso mascarpone y cacao en polvo. Es una combinación perfecta de sabores y texturas que lo hacen irresistible.

<b>Muffins de café</b>	Muffins suaves y esponjosos con sabor a café, elaborados con granos de café molidos finamente, harina, azúcar y mantequilla. Son una opción perfecta para el desayuno o para una merienda.
<b>Flan de café</b>	Un postre tradicional latinoamericano aromatizado con café, que le da un sabor y aroma único. Es suave, cremoso y delicioso, ideal para finalizar una comida con algo dulce y con sabor a café.
<b>Croissants de café</b>	Croissants hojaldrados rellenos de crema de café, que les da un sabor y aroma únicos. Son perfectos para el desayuno o para una merienda, y su presentación atractiva los hace ideales para ocasiones especiales.
<b>Bizcochos de café</b>	Bizcochos suaves y esponjosos con sabor a café, elaborados con granos de café molidos finamente y una presentación atractiva. Son una opción deliciosa para acompañar una taza de café o para disfrutar como un postre.
<b>Macarons de café</b>	Macarons suaves y delicados con sabor a café, elaborados con ingredientes de alta calidad y una presentación atractiva. Son una opción elegante para acompañar una taza de café o para disfrutar como un postre.
<b>Donas de café</b>	Donas esponjosas y deliciosas con sabor a café, elaboradas con granos de café molidos finamente y una presentación atractiva. Son ideales para disfrutar como un snack o para sorprender a alguien con un detalle dulce.

Fuente: Elaboración propia con base a la información recogida en la encuesta y las entrevistas aplicadas en el estudio de mercado (2023).

## Capítulo 4: Estudio Financiero

Este capítulo está dedicado al Estudio Financiero en donde se analizarán los aspectos financieros del proyecto, como los costos de producción, los ingresos esperados y la rentabilidad. A continuación, se presentarán los resultados de este análisis financiero que ayudarán a determinar la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

**Tabla 14.**

Determinación del capital inicial: Activos fijos.

Activos Fijos				
Categoría	Nombre del Activo Fijo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Maquinaria	Batidora industrial	1	\$2,500,000	\$2,500,000
Maquinaria	Horno industrial	1	\$1,800,000	\$1,800,000
Maquinaria	Nevera exhibidora	2	\$2,500,000	\$5,000,000
Maquinaria	Freidora eléctrica	1	\$800,000	\$800,000
Maquinaria	Estufa industrial	1	\$1,700,000	\$1,700,000
Maquinaria	Campana extractora	1	\$1,300,000	\$1,300,000
Maquinaria	Amasadora	1	\$1,600,000	\$1,600,000
Equipo	Computadora	2	\$2,500,000	\$5,000,000
Equipo	Licuada industrial	1	\$800,000	\$800,000
Equipo	Sistema POS	1	\$2,100,000	\$2,100,000
Materiales de oficina	Impresora multifuncional	1	\$1,000,000	\$1,000,000
Equipamiento	Mesas y sillas	16	\$350,000	\$5,600,000
Equipamiento	Vitrina	2	\$1,800,000	\$3,600,000
Equipamiento	Estanterías	4	\$300,000	\$1,200,000
Utensilios	Tasas medidoras, cucharas, cuchillos, rodillos, etc.	1	\$1,500,000	\$1,500,000
Materiales de oficina	Papelería y suministros	1	\$500,000	\$500,000
<b>TOTAL</b>				<b>\$36,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 15.**

Determinación del capital inicial: Activos diferidos.

Activos diferidos	
Nombre de activo diferido	Monto
Registro de marca	\$1,500,000
Patentes	\$500,000

<b>Licencias y permisos</b>	\$300,000
<b>Estudio de mercado</b>	\$1,000,000
<b>Investigación y desarrollo</b>	\$500,000
<b>Honorarios profesionales y legales</b>	\$2,000,000
<b>Publicidad y marketing</b>	\$1,500,000
<b>Gastos de constitución y registro ante entidades</b>	\$800,000
<b>Otros gastos preoperativos (trámites, permisos)</b>	\$1,200,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$9,300,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 16.**

Determinación del capital inicial: capital de trabajo.

<b>Capital de trabajo</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Monto</b>
<b>Inventario</b>	Materia prima	1	\$8,000,000	\$8,000,000
<b>Alquiler</b>	Alquiler del local comercial	1	\$700,000	\$700,000
<b>Servicios públicos</b>	Agua, energía, gas, teléfono, internet	1	\$800,000	\$800,000
<b>Salarios</b>	Salarios del personal de la empresa	5	\$1,800,000	\$9,000,000
<b>Gastos de venta</b>	gastos de ventas, fletes, entre otros	1	\$1,000,000	\$1,000,000
<b>TOTAL</b>				<b>\$19,500,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 17.**

Total de la inversión inicial

<b>Total de la Inversión inicial</b>	
Activo Fijos	\$35,200,000
Activos Diferidos	\$9,300,000
Capital de trabajo	\$19,500,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$64,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2023).

Los resultados financieros presentados en las tablas anteriores (Tablas 14 – 17), se pueden hacer varias deducciones importantes sobre la inversión inicial necesaria para el proyecto Micaela. En primer lugar, se observa que la mayor parte de la inversión inicial se destina a la adquisición de activos fijos, con un total de \$36,000,000. Esta es una inversión significativa y sugiere que la empresa planea tener una operación a gran escala y de larga

duración. Además, el costo de los activos fijos indica que la empresa está adquiriendo equipo de alta calidad, lo que es una ventaja competitiva para la empresa.

En segundo lugar, se observa que los activos diferidos representan una parte importante de la inversión inicial, con un total de \$9,300,000. Estos gastos incluyen costos asociados con el registro de marca, patentes, licencias y permisos, estudios de mercado, investigación y desarrollo, y honorarios legales y profesionales. Estos son gastos necesarios para establecer y proteger la marca y los productos de la empresa, y también para asegurar la conformidad con las leyes y regulaciones locales.

En tercer lugar, el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones es de \$19,500,000. Este capital se destina a gastos como el alquiler del local comercial, los servicios públicos, los salarios del personal y los gastos de venta del primer mes de operación. Este es un gasto necesario para establecer y mantener la operación diaria de la empresa y asegurar que se tenga suficiente capital para cubrir los costos mientras se espera la generación de ingresos.

Con base a lo anterior, se puede concluir que la inversión inicial total requerida para el proyecto es de \$64,000,000. Esta es una inversión importante y sugiere que la empresa está comprometida a tener una operación a largo plazo. Además, la empresa está invirtiendo en activos de alta calidad y está estableciendo los cimientos necesarios para proteger y promover su marca y productos.

**Tabla 18.**

Proyección de ventas anuales.

<b>Inflación</b>		<b>13,30%</b>	<b>13,30%</b>	<b>13,30%</b>	<b>13,30%</b>
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>1</b> Postre de tres leches y café	45.257.143	51.789.106	59.263.828	67.817.376	77.605.458
<b>2</b> Pasteles de café	10.080.000	11.534.846	13.199.671	15.104.779	17.284.852
<b>3</b> Galletas de café	6.720.000	7.689.898	8.799.781	10.069.853	11.523.235
<b>4</b> Brownies de café	24.000.000	27.463.920	31.427.788	35.963.760	41.154.410
<b>5</b> Tiramisú de café	53.169.231	60.843.146	69.624.637	79.673.561	91.172.846
<b>6</b> Muffins de café	6.400.000	7.323.712	8.380.743	9.590.336	10.974.509
<b>7</b> Flan de café	18.000.000	20.597.940	23.570.841	26.972.820	30.865.807
<b>8</b> Croissants de café	8.400.000	9.612.372	10.999.726	12.587.316	14.404.043
<b>9</b> Bizcochos de café	12.000.000	13.731.960	15.713.894	17.981.880	20.577.205
<b>10</b> Macarons de café	6.857.143	7.846.834	8.979.368	10.275.360	11.758.403
<b>11</b> Donas de café	8.400.000	9.612.372	10.999.726	12.587.316	14.404.043
<b>TOTAL</b>	<b>199.283.516</b>	<b>228.046.106</b>	<b>260.960.001</b>	<b>298.624.358</b>	<b>341.724.811</b>

Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 19.**

Proyección de ingresos

<b>Inflación</b>	<b>13,30%</b>	<b>13,30%</b>	<b>13,30%</b>	<b>13,30%</b>
<b>Costos fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Personal administrativo</b>	99.000.000	112.167.000	127.085.211	143.987.544
<b>Dominio y Hosting</b>	1.100.000	1.246.300	1.412.058	1.599.862
<b>Plan de telefonía</b>	1.650.000	1.869.450	2.118.087	2.399.792
<b>Suministros de oficina y aseo</b>	5.500.000	6.231.500	7.060.290	7.999.308
<b>Servicio de luz</b>	1.980.000	2.243.340	2.541.704	2.879.751
<b>Servicio de agua</b>	1.650.000	1.869.450	2.118.087	2.399.792
<b>Marketing y publicidad</b>	11.000.000	12.463.000	14.120.579	15.998.616
<b>Total</b>	<b>121.880.000</b>	<b>138.090.040</b>	<b>156.456.015</b>	<b>177.264.665</b>

<b>Costos variables</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Envíos y logística	11.000.000	12.463.000	14.120.579	15.998.616	18.126.432
Postre de tres leches y café	10.560.000	11.964.480	13.555.756	15.358.671	17.401.375
Pasteles de café	2.640.000	2.991.120	3.388.939	3.839.668	4.350.344
Galletas de café	1.760.000	1.994.080	2.259.293	2.559.779	2.900.229
Brownies de café	7.040.000	7.976.320	9.037.171	10.239.114	11.600.916
Tiramisú de café	14.080.000	15.952.640	18.074.341	20.478.228	23.201.833
Muffins de café	1.760.000	1.994.080	2.259.293	2.559.779	2.900.229
Flan de café	5.280.000	5.982.240	6.777.878	7.679.336	8.700.687
Croissants de café	1.760.000	1.994.080	2.259.293	2.559.779	2.900.229
Biscochos de café	3.520.000	3.988.160	4.518.585	5.119.557	5.800.458
Macarons de café	1.760.000	1.994.080	2.259.293	2.559.779	2.900.229
Donas de café	1.760.000	1.994.080	2.259.293	2.559.779	2.900.229
<b>Total</b>	<b>62.920.000</b>	<b>71.288.360</b>	<b>80.769.712</b>	<b>91.512.084</b>	<b>103.683.191</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Fijos	121.880.000	138.090.040	156.456.015	177.264.665	200.840.866
Costos variables	62.920.000	71.288.360	80.769.712	91.512.084	103.683.191
<b>Costos totales</b>	<b>184.800.000</b>	<b>209.378.400</b>	<b>237.225.727</b>	<b>268.776.749</b>	<b>304.524.057</b>

Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 20.**

Estado de resultados

<b>CONCEPTOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(+) VENTAS	199.283.516	228.046.106	260.960.001	298.624.358	341.724.811
<b>COSTOS FIJOS</b>	121.880.000	138.090.040	156.456.015	177.264.665	200.840.866
<b>COSTOS VARIABLES</b>	62.920.000	71.288.360	80.769.712	91.512.084	103.683.191
<b>(-) COSTOS TOTALES</b>	184.800.000	209.378.400	237.225.727	268.776.749	304.524.057
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	14.483.516	18.667.706	23.734.274	29.847.609	37.200.755
<b>(-) IMPUESTOS (19%)</b>	2.751.868	3.546.864	4.509.512	5.671.046	7.068.143
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	11.731.648	15.120.842	19.224.762	24.176.563	30.132.612

Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 21.**

Flujo de efectivo.

<b>CONCEPTOS / AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(+) VENTAS		199.283.516	228.046.106	260.960.001	298.624.358	341.724.811
(=) INGRESOS TOTALES		199.283.516	228.046.106	260.960.001	298.624.358	341.724.811
COSTOS FIJOS		121.880.000	138.090.040	156.456.015	177.264.665	200.840.866
COSTOS VARIABLES		62.920.000	71.288.360	80.769.712	91.512.084	103.683.191
(=) COSTOS TOTALES		184.800.000	209.378.400	237.225.727	268.776.749	304.524.057
COMPRA ACTIVO FIJO	37.500.000					
COMPRA ACTIVO DIFERIDO	9.300.000					
COMPRA CAPITAL DE TRABAJO	16.220.000					
(=) SALDO FINAL	- 63.020.000	14.483.516	18.667.706	23.734.274	29.847.609	37.200.755

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tras observar los datos de las tablas 18 y 19, se puede decir que las ventas proyectadas para los próximos cinco años muestran una tendencia creciente, lo que indica que la empresa Micaela puede tener un buen potencial de crecimiento en el mercado.

Los costos fijos y variables también aumentan a lo largo de los años, pero en menor proporción que las ventas, lo que implica una mejora en la eficiencia de la empresa. La utilidad operativa muestra un crecimiento constante, lo que es una señal positiva para los inversionistas.

Los impuestos a pagar aumentan a medida que la utilidad operativa crece, pero se mantienen en un nivel razonable. En cuanto al flujo de efectivo, se tiene que en el año 0, se observa una inversión importante en activo fijo y diferido, así como en capital de trabajo, lo que implica como ya se mencionó un desembolso inicial considerable para la creación de la empresa.

A pesar de la inversión inicial, la empresa muestra un saldo final positivo a partir del segundo año, lo que indica que se están generando flujos de efectivo positivos. La compra de activo fijo y diferido en el año 0 implica un menor desembolso en años posteriores, lo que favorece la generación de flujos de efectivo positivos en el futuro. El saldo final de la empresa Micaela en el quinto año es muy positivo, lo que puede ser una buena señal para los inversionistas y accionistas.

De modo que, se puede suponer con base a los datos que la empresa Micaela muestra proyecciones financieras positivas tanto en el estado de resultados (ver tabla 20) como en el flujo de efectivo (tabla 21). Se observa un crecimiento constante en las ventas y en la utilidad operativa, lo que indica un buen potencial de crecimiento y mejora en la eficiencia de la empresa. Por otro lado, el saldo final positivo en el flujo de efectivo muestra que la empresa es capaz de generar flujos de efectivo positivos después de la inversión inicial. Por lo tanto, hasta este punto los resultados financieros indican que la empresa Micaela puede ser una inversión rentable para el (los) inversionistas.

## Tabla 22.

Cálculos para el análisis de rentabilidad

Tasa de oportunidad	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		199.283.516	228.046.106	260.960.001	298.624.358	341.724.811
<b>COSTOS</b>	63.020.000	184.800.000	209.378.400	237.225.727	268.776.749	304.524.057
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	- 63.020.000	14.483.516	18.667.706	23.734.274	29.847.609	37.200.755
<b>Factor <math>(1+t)^{-n}</math></b>	1	0,84745762712	0,71818442976	0,60863087268	0,51578887515	0,43710921623
<b>INGRESOS ACTUALIZADOS</b>		168.884.336	163.779.163	158.828.313	154.027.122	149.371.065
<b>EGRESOS ACTUALIZADOS</b>	63.020.000	156.610.169	150.372.307	144.382.901	138.632.057	133.110.272

Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 23.**

Resultado de indicadores financieros

Indicadores financieros	
VAN	\$ 8.762.292
TIR	23%
Ingresos/Egresos	1,01
ROI	19%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Para realizar el análisis de rentabilidad del proyecto se usaron los siguientes indicadores financieros: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el índice de rentabilidad (Ingresos/Egresos) y el retorno sobre la inversión (ROI).

El primer paso para el análisis de rentabilidad fue calcular los flujos de efectivo para cada uno de los cinco años. Los ingresos para cada año se proporcionan en la tabla 19 y se restan los costos correspondientes para obtener los flujos de efectivo. A continuación, se actualizan los flujos de efectivo para cada año utilizando el factor de descuento adecuado. El factor de descuento se calcula utilizando la tasa de oportunidad del 18% para cada año, lo que proporciona un factor  $(I+t)^{-n}$ , donde "I" es la tasa de oportunidad y "t" es el período de tiempo y "n" es el número de años.

Después de actualizar los flujos de efectivo, se sumaron los flujos de efectivo actualizados para obtener el VAN. En este caso, el VAN es de \$ 8.762.292, lo que indica que el proyecto es rentable y genera un valor positivo.

La TIR es otra medida importante de rentabilidad. Es la tasa de interés que hace que el VAN sea igual a cero. En este caso, la TIR es del 23%, lo que indica que el proyecto generará un retorno positivo y es una inversión viable.

El índice de rentabilidad, que se calculó dividiendo los ingresos actualizados por los egresos actualizados, es de 1.01, lo que significa que el proyecto generará ingresos suficientes para cubrir los costos y también proporcionará un rendimiento adicional.

El ROI se calculó dividiendo el beneficio neto por el costo de la inversión inicial. En este caso, el ROI es del 19%, lo que indica que el proyecto generará un retorno del 19% sobre la inversión inicial.

#### **Tabla 24.**

##### Cálculo de Payback

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- 63.020.000	14.483.516	18.667.706	23.734.274	29.847.609	37.200.755
<b>-63.020.000</b>	<b>-48.536.484</b>	<b>-29.868.777</b>	<b>-6.134.503</b>	<b>23.713.106</b>	<b>60.913.861</b>
<b>Payback</b>			<b>3.52 años (3 años 6 meses aprox.)</b>		

Fuente: Elaboración propia (2023).

El análisis de payback es una herramienta importante para evaluar la recuperación de la inversión inicial en un proyecto. En la tabla 24, se observa que el flujo de caja negativo generado por el proyecto en el año cero fue de 63.020.000, lo que significa que el proyecto aún no ha generado suficientes ingresos para recuperar la inversión inicial.

Luego puede verse en la tabla 24, en el primer año, que el flujo de caja es positivo en \$14.483.516, lo que reduce el déficit acumulado a \$48.536.484. En el segundo año, el flujo de caja es positivo en \$18.667.706, reduciendo aún más el déficit acumulado a \$29.868.777. En el tercer año, el flujo de caja nuevamente es positivo en \$23.734.274, lo que reduce el déficit acumulado a \$6.134.503. En el cuarto año se observa un flujo de caja de \$29.847.609, lo que aumenta el excedente acumulado a \$23.713.106, lo que indica que en este año se recupera la inversión inicial del proyecto. Finalmente, en el quinto año, el flujo de caja es positivo en \$37.200.755 y el excedente acumulado se sitúa en \$60.913.861.

De acuerdo con el cálculo del Payback, el proyecto tardará aproximadamente 3.52 años (3 años y 6 meses aproximado) en recuperar la inversión inicial, lo que es un período razonable y aceptable para la mayoría de los proyectos. Es importante destacar que el análisis de payback no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y, por lo tanto, no refleja completamente la rentabilidad a largo plazo del proyecto.

En conclusión, en este capítulo se ha hecho un análisis financiero del proyecto Micaela. Se comenzó la identificación y clasificación de los costos y gastos asociados al proyecto, así como de los ingresos esperados. Luego, se calculó una serie de indicadores financieros, como el VAN, la TIR, el índice de rentabilidad y el ROI, para evaluar la rentabilidad del proyecto y su capacidad para generar ganancias.

También se calculó el payback, un indicador de liquidez que permite conocer el plazo en el que se recuperará la inversión inicial. Aunque este indicador no es tan determinante como otros, sigue siendo una herramienta útil para evaluar la liquidez y la gestión del riesgo del proyecto.

En este sentido, los resultados del análisis financiero indican que el proyecto es rentable y viable, y se espera que genere ganancias significativas a lo largo del tiempo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el éxito del proyecto dependerá de varios factores, como la gestión y marketing adecuado de los costos y la maximización de los ingresos, entre otros.

## Capítulo 4: Conclusiones

Tras la realización del presente proyecto, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Según la investigación de mercado realizada, se pudo identificar que existe una demanda potencial en la zona de Chapinero-Bogotá para una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café. Además, se identificó un perfil de consumidores potenciales que valoran la calidad, la variedad y la experiencia única que ofrece el negocio.

En cuanto a la viabilidad financiera del proyecto, se llevó a cabo un análisis de costos y proyección de ingresos, el cual demostró que el proyecto es viable y rentable, con un VAN positivo de \$ 8.762.292, una TIR del 23%, un índice de rentabilidad de 1.01 y un ROI del 19%.

En términos generales, los resultados obtenidos del análisis de rentabilidad indican que el proyecto es una inversión rentable y viable para la empresa. El VAN positivo de \$8.762.292 indicó que el proyecto generará un retorno positivo para la empresa después de descontar los flujos de efectivo futuros a la tasa de oportunidad del 18%. Además, la TIR del 23% indica que el proyecto generará una tasa de rendimiento anual del 23% sobre la inversión inicial, lo cual es superior a la tasa de oportunidad del 18%. Asimismo, El índice de rentabilidad de 1.01 indica que por cada peso invertido, el proyecto generará \$1.01 en flujos de efectivo futuros descontados a la tasa de oportunidad del 18%. Esto nuevamente sugiere que la inversión es rentable. Todo lo anterior significa, que la inversión es rentable y que la empresa podría obtener un retorno positivo a largo plazo.

Finalmente, el ROI del 19% indica que por cada peso invertido en el proyecto, la empresa podría obtener un retorno del 19% en términos porcentuales. Esto significa que el

proyecto podría ser una inversión muy rentable para la empresa y confirma la capacidad del proyecto para generar ganancias significativas en el futuro.

De acuerdo con los resultados del análisis de rentabilidad, el proyecto es viable y rentable, y tienen el potencial de generar un retorno significativo en el futuro. Es importante tener en cuenta que el análisis de rentabilidad es solo una herramienta y que existen otros factores que podrían influir en la decisión de invertir en el proyecto, como el riesgo y la disponibilidad de recursos, la publicidad y el marketing.

Asimismo, se identificaron los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha del negocio y se cuantificaron las inversiones necesarias para el proyecto. Se pudo establecer que se requerirá de un capital inicial de aproximadamente \$64,000,000 millones de pesos para iniciar el negocio. Aunque la inversión necesaria para iniciar el negocio es grande, también es ventajosa ya que permitirá la adquisición de todos los recursos necesarios para garantizar el buen funcionamiento de la empresa desde el inicio. Además, se espera que la inversión se recupere en un plazo razonable de tiempo según se estima a la proyección de ingresos y a la rentabilidad esperada del proyecto. Según los cálculos la inversión inicial del proyecto tardará aproximadamente 3.52 años (3 años y 6 meses) en recuperarse.

En conclusión, el estudio demuestra que es factible establecer una empresa de tortas tres leches tipo artesanal y café en el mercado local de Chapinero-Bogotá en el 2023, y que cuenta con una alta probabilidad de éxito. La empresa "Micaela" tiene la capacidad de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores potenciales, generando un retorno de inversión satisfactorio y sostenible en el tiempo.

A continuación, se sugieren recomendaciones para la gestión y operación del negocio, incluyendo aspectos como la selección y capacitación del personal, la

implementación de un sistema de control de calidad, la estrategia de marketing y la gestión de proveedores.

### **Recomendaciones**

- Es necesario seguir realizando estudios de mercado periódicos para monitorear la demanda y preferencias de los consumidores, lo que permitirá ajustar la oferta de productos y servicios para satisfacer sus necesidades.
- Es importante que la empresa "Micaela" mantenga un control riguroso de sus costos y gastos, a fin de asegurar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.
- Se sugiere diversificar la oferta de productos y servicios, mediante la inclusión de opciones sin gluten, opciones veganas y opciones para personas con intolerancia a la lactosa. Esto permitiría a la empresa ampliar su mercado y atraer a un segmento de consumidores que busca opciones de alimentos más saludables y personalizadas.
- Se recomienda implementar una estrategia de marketing digital que incluya la creación de perfiles en redes sociales, la promoción de ofertas y descuentos en línea, y la generación de contenido creativo y atractivo para los consumidores. Esto permitiría a la empresa llegar a un público más amplio y aumentar su visibilidad en línea.
- Por último, se sugiere fortalecer las alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores de insumos, a fin de garantizar la calidad de los productos y la disponibilidad de estos en todo momento. También se recomienda fortalecer las relaciones con los clientes a través de programas de fidelización y atención

personalizada, lo que permitiría generar lealtad y mantener una base de clientes sólida y estable en el tiempo.

### Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Medellín. (2021). *ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA ARTESANAL Y GOURMET*. <https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/7.-Elaboracio%CC%81n-de-porductos-de-panaderi%CC%81a-artesanal-y-gourmet.pdf>
- Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@ lia: didáctica y educación* ISSN 2224-2643, 11(3), 62-79. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>
- Blu Radio. (2019, agosto 19). *¿Qué son los laboratorios de pastelería? Estas son las nuevas tendencias* (world) [Text]. Blu Radio; Blu Radio. <https://www.bluradio.com/sociedad/que-son-los-laboratorios-de-pasteleria-estas-son-las-nuevas-tendencias>
- Briones Marcial, G. E., & Moncada Ávila, S. A. (2021). *Aprovechamiento de la cáscara de mango (Mangifera indica) para la elaboración de harina y su aplicación en productos pasteleros dentro de la ciudad de Guayaquil* [Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Química]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54401>
- Briones Raico, R., & Melendrez Jaime, D. (2022). *Análisis financiero del área contable de la empresa Importaciones y Representaciones San Diego SAC–Lima, periodos 2019 al 2021*. <https://repositorio.uma.edu.pe/handle/20.500.12970/1133>
- Brito Cárdenas, A. J., & Vergara de la Hoz, M. A. (2022). *Análisis del Perfil del Cliente Potencial Para la Demanda de Productos de Pastelería y Repostería Saludable en la Empresa Casa de Tortas Laury's*. <https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/e40b6e0a-4dd2-4875-b258-d8083f711ac9/full>
- BURGOS GUERRA, P. G. (2017). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA ARTESANAL EN LA PARROQUIA SAN CARLOS, AÑO 2015* [UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/14727>

- Cabezas Banda, M. (2022). *Medición de los beneficios económicos en el proceso de capacitación de una empresa, a través del método ROI (Return-On-Investment): Caso Volkswagen, Alemania.*
- Cabrera Garaviz, E., & Acuña Maldonado, S. (2018). *Creación de nuevos productos dulces a base de guayaba resaltando técnicas ancestrales del municipio de Vélez.*  
<https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/11880>
- Calderon Gonzalez, J. M. (2021). *El punto de equilibrio y su relación con la utilidad bruta de la empresa Ávila mantenimientos generales SAC del Distrito de Chilca en el año 2018.*
- Calderón-García, D. M., Olivas-García, J. M., Luján-Álvarez, C., Ríos-Villagómez, S. H., & Hernández-Salas, J. (2019). Factibilidad económica y financiera de un sistema de producción acuapónico de tilapia, lechuga y langostino de río en Delicias, Chihuahua, México. *Investigacion y ciencia*, 27(77), 5-11.  
<https://www.redalyc.org/journal/674/67459697001/67459697001.pdf>
- Cardona Valencia, M., & León Tabares, P. (2021). *Estudio de factibilidad comercial y de mercados.* <http://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/5777>
- Castro Mesia, A. del P., & Mercado Sihuyay, K. J. (2022). *ESTUDIO DE MERCADO DE PRODUCTOS DE PASTERÍA EN IQUITOS, AÑO 2022.*  
<http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/2277>
- Castro Silvera, L. A., & Herrera Veloza, A. M. (2020). *Estudio de factibilidad para la creación de una pastelería artesanal fusión en Bogotá.*  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35853>
- Colmenares Mogolló, C. (2022). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA PARA LA CREACIÓN DE UNA MICRO EMPRESA DE REPOSTERIA EN EL MUNICIPIO BARUTA, ESTADO MIRANDA AÑO 2020.*  
<http://miunespace.une.edu.ve/jspui/handle/123456789/3382>
- Congreso de la República. (1982). *Ley 23 de 1982 -Sobre derechos de autor.*  
<https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3431>
- Congreso de la República. (1992). *Leyes desde 1992.*  
[http://secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1480\\_2011.html](http://secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html)

- Congreso de la República. (1996). *Ley general de turismo*.  
<https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8634>
- Congreso de la República. (2009). *Ley de protección de la competencia. (Ley 1340 de 2009)*. vLex. <https://vlex.com.co/vid/dictan-normas-materia-proteccion-competencia-398992081>
- Congreso de la República. (2012). *LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981&0>
- de Alva, C. I. G. (2019). *Historia de la gastronomía*.  
[https://www.academia.edu/download/48236966/historia\\_de\\_la\\_gastronomia.pdf](https://www.academia.edu/download/48236966/historia_de_la_gastronomia.pdf)
- Díaz Gómez, A. F. (2020). *Estudio de factibilidad para la creación de repostería online que ofrezca productos saludables con frutas exóticas para personas con problemas de obesidad, en Bogotá D.C.* [BachelorThesis, Fundación Universidad de América].  
<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8159>
- Díaz Riveros, D. M. (2022). *Plan de negocio Tortas Saludables Dulce Capricho Municipio de Neiva*. [Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <http://uniminuto-dspace.scimago.es/handle/10656/14467>
- Díaz, A., & Goitía, A. (2023). *ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DE DAYCOHOST COMO UN HABILITADOR TECNOLÓGICO DENTRO DEL MERCADO EMPRESARIAL VENEZOLANO*.  
<https://saber.ucab.edu.ve/xmlui/handle/123456789/20553>
- Duran Rueda, J. F. L. (2020). *Factibilidad para el montaje de una panadería de primer nivel en el barrio el poblado de la ciudad de Barranquilla-Colombia*.  
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9107>
- Escobedo-Garrido, J. S., & Jaramillo-Villanueva, J. L. (2019). Las preferencias de los consumidores por tortillas de maíz. El caso de Puebla, México. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 29(53).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2395-91692019000100110&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2395-91692019000100110&script=sci_arttext)
- Fàbregues, S. (2016). *La conceptualización y operacionalización de la calidad de la investigación basada en métodos mixtos: Un estudio de casos múltiples de cuatro disciplinas*. Universitat Autònoma de Barcelona,. <https://ddd.uab.cat/record/166150>

- Florez Estacio, E., & Quiñones Quiñones, E. H. (2019). *Estudio de factibilidad técnica y financiera para la creación de una empresa de construcción dedicada a la comercialización de formaleta en aluminio, para la construcción de edificios de muros portantes reforzados en hormigón*.  
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/18599>
- Fuel Estrella, J. F. (2022). *Plan de marketing para los servicios que ofrece el consultorio odontológico Abident en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*.
- Galindo, R. E. V. (2022). *Análisis de rentabilidad económica para los puntos de distribución de Comercial Bread SA de CV en el periodo 2019-2021* [Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC].  
<https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/12352>
- García Arbildo, A., Ramírez Rivera, J. R., Saavedra Saavedra, R. L. A., & Sánchez García, S. M. (2019). *Capital de trabajo y su incidencia en la liquidez de la empresa Comercial Sigüeñas de Tarapoto, 2017*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35847>
- Gómez Agredo, J. A., & Zambrano Rivera, F. J. (2020). *Diplomado en modelación, simulación y evaluación de proyectos de inversión en condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre*.
- Gonzalez Ordoñez, J. S. (2022). *Análisis de viabilidad de mercado del modelo de franquicia para la empresa «academia café» dirigido a las instituciones de educación superior localizadas en ciudad de cúcuta y su área metropolitana*.  
<http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/22396>
- González, M. C. M. (2019). Las investigaciones de mercado en lexicografía comercial: Un aprendizaje para el mundo académico e investigador. *Revista Internacional de Lenguas Extranjeras= International Journal of Foreign Languages*, 10, 101-118.  
<https://www.raco.cat/index.php/RILE/article/view/354775>
- González, M. M., García, M. L. S., & Limón, M. L. S. (2021). Modelo de proyección financiera para el sector construcción. *Lúmina*, 22(1), 6.
- GUANOLEMA, B. R. P. (2019). Globalización financiera y regulación contable internacional: Estandarización de la información desde el nuevo marco conceptual.

- Aldea Mundo*, 24(48), 9-22.  
<https://www.redalyc.org/journal/543/54364091002/54364091002.pdf>
- Guillen, P. A. D., Arango, Y. A., Zuleta, A. M. H., & Uran, A. P. U. (2021). Análisis del proceso metodológico en programas de educación superior en modalidad virtual. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 21(65).  
<https://revistas.um.es/red/article/view/450711>
- Hernán-García, M., Lineros-González, C., & Ruiz-Azarola, A. (2022). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. *Gaceta sanitaria*, 35, 298-301. <https://www.scielosp.org/article/gs/2021.v35n3/298-301/es/>
- Huamán Llaja, M. A. (2021). *Segmentación de mercado y diseño de la propuesta de valor: El caso cafetería Pasonki* [Universidad de Buenos Aires. Facultad de Agronomía. Escuela para Graduados].  
<http://ri.agro.uba.ar/greenstone3/library/collection/tesis/document/2021huamanllajamariaalicia>
- Huaynapata Machaca, B. del R., Maquera Choque, N. E., & Mamani Mamani, J. L. (2019). *Formulación de un Plan de Negocios para una Pastelería Saludable en la Ciudad de Tacna, 2019*. <https://repositorio.neumann.edu.pe/bitstreams/f4e9f3aa-17ea-4fd0-8b58-229443ed6433/download>
- Karpati, L. (2019). NET PRESENT VALUE CALCULATION: REAL LIFE APPROACH. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 4(1), 177-182.  
<https://hrcak.srce.hr/clanak/332654>
- Laura Mamani, A. D., & Chumacero Mayta, B. (2016). *Producción de torta tres leche (prestación de servicio de venta de tortas)*.  
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/28590/PROY-%20397.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Laza, C. A. (2019). *Investigación y recogida de información de mercados. UF1780*. Tutor Formación.
- Lopez, N. X. G., & Enamorado, C. A. D. (2023). *Pre-factibilidad para la implementación de una planta fotovoltaica en la granja avícola yojoa, Honduras*.  
<https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/8880>
- López, R. R. (2019). *Análisis de los elementos del costo*. IMCP.

- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: Pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Lopezosa C, Díaz-Noci J, Codina L, editores Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social, 1. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra; 2020. p. 88-97.*
- Marin Martinez, J. D. (2022). *Propuesta para la elaboración de un plan de negocios en la creación de una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos* [Maestría en Administración de Empresas-MBA–Virtual]. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/11738>
- Martínez Espinosa, K. L., & Echeverry Galván, N. Y. (2021). *Estudio De Factibilidad De Mercados, Técnico, Administrativo Y Contable-Financiero Para La Creación De Una Empresa Productora De Abono Orgánico En La Provincia Sabana Occidente.* <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/3333>
- Martínez-Corona, J. I., Palacios-Almón, G. E., & Juárez-Hernández, L. G. (2020). Análisis de validez de constructo del instrumento: “Enfoque Directivo en la Gestión para Resultados en la Sociedad del Conocimiento”. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 153-165. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86182020000100153](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182020000100153)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 2674 de 2013. *FOMAN*. <https://www.foman.com.co/legislacion-alimentos-colombia/resolucion-2674-de-2013/>
- Mucha-Hospinal, L. F., Chamorro-Mejía, R., Oseda-Lazo, M. E., & Alania-Contreras, R. D. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos*, 12(1), e253-e253. <http://revistas.udh.edu.pe/index.php/udh/article/view/253e>
- Noh, T., & Karina, A. (2017). *Preferencias y patrones en el consumo de postres en el segmento de estudiantes universitarios de Chetumal, Quintana Roo.* <http://192.100.164.85/handle/20.500.12249/1881>
- Pacacira Sanchez, S. (2018). *Estudio de viabilidad para la creación de una empresa de repostería orgánica y vegetariana de tipo artesanal.* <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/21468>

- Palacio Álvarez, D. A. (2020). *Viabilidad de inversión en acciones preferenciales del grupo Bancolombia como emisor de la Bolsa de Valores de Colombia*.  
<https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/5470>
- Posso Pacheco, R. J., & Bertheau, E. L. (2020). *Validez y confiabilidad del instrumento determinante humano en la implementación del currículo de educación física*.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/23885>
- Rodríguez Rodríguez, S. (2021). *Consumidor consciente. Un recorrido por su toma de decisiones*. ESIC.
- RODRÍGUEZ, C. E. C., RIVERA, J. T. E., & RODRÍGUEZ, J. P. C. (2019). EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL Y LAS TICS. CASO DE ESTUDIO: VENTA DE PRODUCTOS PASTELEROS Y DE REPOSTERÍA A TRAVÉS DE UNA PÁGINA WEB. *Revista Científica Aristas*, 1, 1.  
<https://revistacientificaistjba.edu.ec/images/home/documentos/4EL-EMPRENDIMIENTO-EMPRESARIAL-Y-LAS-TICS.-comprimido.pdf>
- Romero Muñoz, D. C. (2019). *Propuesta gastronómica de pastelería para resaltar las flores y los lugares más representativos de la ciudad de Medellín*.  
<https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/11893>
- Santibáñez, J., Gómez-Bezares, F., & Madariaga, J. A. (2019). Valor actualizado penalizado: Penalización lineal por tramos. *Boletín de Estudios Económicos*, 74(226), 191-221.
- SAS, R. (1971). *CÓDIGO DE COMERCIO - Decreto 410 de 1971—Colombia*.  
www.redjurista.com.  
[https://www.redjurista.com/Documents/codigo\\_de\\_comercio\\_-\\_decreto\\_410\\_de\\_1971.aspx](https://www.redjurista.com/Documents/codigo_de_comercio_-_decreto_410_de_1971.aspx)
- Serna, M. (2019). ¿Cómo mejorar el muestreo en estudios de porte medio usando diseños con métodos mixtos? Aportes desde el campo de estudio de elites. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 43, 187-210.  
<https://www.redalyc.org/journal/2971/297166564008/297166564008.pdf>
- Suarez Jaramillo, N., Montoya Marín, O. J., & Henao Hoyos, V. del R. (2020). *Estudio de factibilidad para apertura de panadería-repostería de tipo artesanal en el municipio de Filandia*. <http://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/7115>

- Suárez, S. J. L. (2012). *Marketing empresarial, dirección como estrategia competitiva*. Ediciones de la U.
- Sucasaire Pilco, J. (2022). *Orientaciones para la selección y el cálculo del tamaño de la muestra de investigación*.  
<http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/3096>
- Tobar, L. A. (2019). La investigación aplicada a los estudios de mercado. *Realidad y Reflexión*, 50(50), 19-30. <https://doi.org/10.5377/ryr.v50i50.9040>
- Trenzano, J. M. F., & Nadal, J. F. (1997). *Los Estudios de mercado: Cómo hacer un estudio de mercado de forma práctica. Todo lo que conviene saber para hacer estudios con escasos recursos* (Vol. 7). Ediciones Díaz de Santos.
- Vargas Bianchi, L. (2011). El desarrollo del concepto de familiaridad de marca y su comprensión actual como variable moderadora. *Doxa Comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, 12(1), 151-167.  
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1881>
- Vasquez Cubas, A. D. M. (2021). *Liquidez y rentabilidad: Revisión conceptual y dimensional*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/3803>
- Vásquez Pérez, S. S. (2021). *Un plan de negocios, como instrumento de gestión en una empresa, para el mercado internacional*.  
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5472>
- Xochipa Pérez, I. (2022). *Una estrategia de diferenciación que implemente innovación en el producto y mercadotecnia para las pastelerías de la ciudad de Puebla tendientes a incrementar su esperanza de vida* [Benemérita Universidad Autónoma de Puebla].  
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/17178>
- Zuñiga Otero, T. A., & Reyes Mosquera, L. K. (2022). *Plan de negocio para la creación de una empresa de repostería saludable en el Municipio de Palmira Valle del Cauca*.  
<http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6911>