

EMPRENDIMIENTO PASTELERIA TANY



SERGIO ALEJANDRO PRADILLA RODRIGUEZ



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2025

EMPRENDIMIENTO PASTELERIA TANY

SERGIO ALEJANDRO PRADILLA RODRIGUEZ

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

Asesor

Mg. ARLIN DAYANA LOZANO FORERO

Profesional en negocios internacionales

Magister en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

VILLAVICENCIO

2025

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O. P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTES GALLEGO, O. P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P.

Rector Seccional Villavicencio

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

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBON

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Juan Felipe GONZALEZ DÍAZ

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Tabla de contenido

1. Introducción	9
2. Sobre la empresa.....	10
2.1. Logotipo de la empresa por constituir.....	11
2.2. Eslogan.....	11
3. Metodología.....	13
4. Resumen ejecutivo.....	14
4.1. Concepto del negocio.....	14
4.2. Potencial del mercado en cifras	14
4.3. Ventajas competitivas y propuestas de valor	15
4.4. Resumen de las inversiones requeridas.....	15
4.5. Proyección de ventas y rentabilidad	16
4.6. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	18
5. Naturaleza del proyecto	19
5.1. Nombre de la empresa	19
5.2. Surgimiento de la idea	19
5.3. Concepto de la empresa	21
5.4. Factores que diferencian la empresa	21
6. Entorno del proyecto internacional.....	22
6.1. Análisis del sector en las dimensiones.....	22
6.1.1. Social.....	22
6.1.2. Geográfico	22
6.1.3. Económico.....	23
6.1.4. Político.....	23
6.1.5. Tecnológico.....	24
6.1.6. Jurídico – Institucional	24
6.1.7. Ambiental	25
6.1.8. Descripción de la oportunidad	25
7. Investigación de mercados con énfasis internacional.....	27
7.1. Análisis de la demanda	27

7.2.	Población objetivo (Target).....	28
7.3.	Comportamiento histórico, evolución y proyección de la demanda.....	28
7.4.	Análisis de la oferta (competencia).....	30
7.5.	Análisis comparativo de la demanda frente a la oferta	34
8.	Estrategias de mercado internacional	35
8.1.	Concepto del producto o servicios	35
8.2.	Estrategias de comercialización.....	35
8.3.	Estrategias de precio	35
8.4.	Estrategias de promoción.....	36
8.5.	Estrategias de comunicación.....	36
8.6.	Estrategias de Servicio.....	36
8.7.	Presupuesto de la mezcla de Mercadeo	37
8.8.	Estrategias de aprovisionamiento	38
9.	Proyección de ventas	39
9.1.	Proyección de ventas y política de Cartera (Proyección a 5 años)	39
10.	Aspectos técnicos.....	41
10.1.	Ubicación del proyecto	41
10.2.	Tamaño del proyecto.....	41
10.3.	Ficha técnica del producto o servicio.....	42
10.4.	Estado de desarrollo.....	42
10.5.	Descripción del proceso.....	42
10.6.	Necesidades y requerimientos.....	43
10.7.	Plan de producción	44
11.	Plan de compras	47
11.1.	Consumos por unidad de producto (Proyección 5 años)	47
12.	Aspectos legales y organizativos	49
12.1.	Tipo de empresa	49
12.2.	Estrategia organizacional	49
12.3.	Visión y misión de la empresa	49
12.4.	Estructura organizativa	50
12.5.	Planta de personal	50

12.6.	Requisitos de ley	51
13.	Inversiones y financiamiento	53
13.1.	Inversiones fijas	53
13.2.	Inversiones diferidas	54
13.3.	Capital de trabajo	54
13.4.	Fuentes de financiación.....	55
14.	Presupuesto de ingresos, costos y gastos	56
14.1.	Ingresos proyectados (Proyectados a 5 años)	56
14.2.	Costos y gastos operativos	57
14.3.	Punto de equilibrio.....	57
14.4.	Flujo de efectivo	58
14.5.	Estado de resultados	58
14.6.	Balance general	59
15.	Evaluación.....	60
15.1.	Evaluación financiera.....	60
15.2.	Criterios de evaluación: TIR, VPN, B/C.....	60
15.3.	Análisis de sensibilidad.....	60
15.4.	Indicadores de impacto social del proyecto	61
16.	Resultado y análisis.....	62
17.	Conclusiones y recomendaciones	63
18.	Referencias.....	65

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen Ejecutivo con los principales indicadores financieros de Pastelería Tany	14
Tabla 2. Matriz MEFI.....	31
Tabla 3. Matriz MEFE.....	31
Tabla 4. Matriz de perfil competitivo.....	33
Tabla 5. Presupuesto de la mezcla de Mercadeo.....	37
Tabla 6. Proyección de ventas.....	39
Tabla 7. Materias primas	44
Tabla 8. Maquinaria, herramientas y equipos	53
Tabla 9. Resumen de la inversión	53
Tabla 10. Costos del proyecto	57
Tabla 11. Gastos del proyecto	57
Tabla 12. Flujo de caja neto	58

Lista de figuras

Figura 1. Logotipo pastelería Tany	11
Figura 2. Evolución del mercado de pastelería en Colombia (2019-2024)	29
Figura 3. Proyección del mercado de pastelería en Colombia (2025-2029).....	29

Introducción

El sector de la pastelería y repostería se ha consolidado como uno de los segmentos más dinámicos dentro de la industria alimentaria, impulsado por la creciente demanda de experiencias personalizadas y por la adopción de tecnologías digitales que facilitan la customización masiva de productos (Future Market Insights, 2024; Global Growth Insights, 2023). Además, la tendencia hacia opciones más saludables (como productos bajos en carbohidratos, sin azúcar o enriquecidos en proteínas) ha ganado terreno, obligando a las pastelerías a diversificar sus formulaciones y a utilizar ingredientes alternativos como harinas de almendra o edulcorantes naturales (Global Growth Insights, 2023). La digitalización también ha permitido optimizar procesos, mejorar la trazabilidad y ofrecer plataformas de diseño en línea donde el cliente puede previsualizar su pedido en tiempo real (Sghair et al., 2024, p. 2).

En el ámbito local, la personalización de productos para eventos especiales (bodas, cumpleaños, aniversarios) ha elevado las expectativas de los consumidores en términos de calidad, estética y experiencia de compra (Future Market Insights, 2024). En este contexto, Pastelería Tany emerge como una propuesta que combina tradición e innovación: durante dos años operó de manera informal en el barrio Cooperativo de Villavicencio, ofreciendo tortas de sabores clásicos como tres leches, amapola y red velvet, así como variedades de ponqué, milkiway, mantecada y vainilla. La formalización del negocio en 2024, con su inscripción en la Cámara de Comercio, representa un hito clave en su crecimiento hacia un modelo empresarial más estructurado y escalable (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2024).

A pesar de contar con una presencia en redes sociales a través de Instagram (@pasteleria_tany), donde se promocionan los productos mediante publicaciones regulares, "Pastelería Tany" carece de un plan de marketing definido y estrategias claras para expandir su presencia en el mercado local y regional. Este documento tiene como objetivo desarrollar un plan de negocio integral que abarque desde la definición de la misión y visión de la empresa hasta la implementación de una estrategia de marketing eficaz que permita aumentar la visibilidad, mejorar las ventas y garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Además, se analizará el mercado de pastelería en Villavicencio, definiendo objetivos estratégicos y acciones para mejorar operaciones y rentabilidad.

1. Sobre la empresa

La “Pastelería Tany” se encuentra en el barrio Cooperativo de Villavicencio y fue fundada por su propietario actual hace dos años. Durante este periodo, la pastelería operó de forma informal hasta su inscripción en la Cámara de Comercio de Villavicencio en 2024, lo cual le ha conferido un marco legal y administrativo que favorece su crecimiento y proyección empresarial (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2024, p. 15). Esta formalización no solo respalda la confianza de los clientes, sino que también facilita el acceso a servicios financieros y a programas de fortalecimiento para microempresas en el sector alimentario (González & Pérez, 2022, p. 88).

La especialidad de Pastelería Tany radica en la elaboración de tortas artesanales diseñadas para eventos especiales (cumpleaños, bodas y celebraciones corporativas), donde cada producto se adapta a los requerimientos estéticos y de sabor del cliente (Martínez, Rodríguez y López, 2023, p. 45). Entre los sabores más populares se encuentran tres leches, amapola, ponqué, milkiway, mantecada, red velvet y vainilla; una oferta diversificada que responde a las tendencias de personalización y experiencias gastronómicas que demandan los consumidores actuales (Martínez et al., 2023, p. 47).

La estructura actual de Pastelería Tany se conforma por cuatro integrantes: el propietario, quien asume también las funciones de ventas y contabilidad; una empleada encargada de la atención al cliente y la comercialización; una pastelera, responsable del decorado de las tortas; y un panadero, dedicado a la producción de la masa. Hasta la formalización en 2024, todos los colaboradores laboraban en condición de informalidad, situación que refleja la realidad del 77 % de los micronegocios en Colombia, los cuales operan sin registro mercantil ni afiliación a seguridad social (Donado, 2025, p. 1). Con la inscripción en la Cámara de Comercio de Villavicencio, Pastelería Tany proyecta transitar hacia un régimen laboral formal que permita ofrecer contratos estables, prestaciones sociales y mejorar la retención de talento (Becerra, 2023, p. 2).

En materia de promoción, la pastelería ha aprovechado su cuenta de Instagram (@pasteleria_tany), publicando en el feed entre 3 y 5 veces por semana y generando 3–5 historias diarias para mostrar procesos, productos y testimonios de clientes, tal como recomiendan las mejores prácticas para PYMEs en 2025 (Estrategias de Marketing en Instagram para PYMEs, 2025, p. 3). No obstante, se carece de una estrategia de marketing

digital estructurada: solo un 51 % de las pymes convierte seguidores en ventas efectivas, a pesar de que el 83 % utiliza redes sociales como canal principal de visibilidad (Advanis, 2025, p. 4). De cara al futuro, resulta clave diseñar un plan de contenidos con objetivos claros, métricas de engagement y campañas segmentadas para fidelizar clientes y atraer nuevos públicos.

1.1. Logotipo de la empresa por constituir

Figura 1. Logotipo pastelería Tany



1.2. Eslogan

El dulce sabor de tus momentos especiales

El eslogan de Pastelería Tany refleja una propuesta de valor que va más allá del sabor, al posicionar sus tortas artesanales como auténticos generadores de experiencias memorables. En primer lugar, resalta la calidad artesanal de sus productos, un atributo que los consumidores asocian con la frescura de los ingredientes, la dedicación manual y la exclusividad de cada pieza (Martínez, Rodríguez & López, 2023, p. 52). Esta percepción de “hecho a mano” conecta con la tendencia creciente de valorar procesos tradicionales y de proximidad, lo cual puede justificar precios premium y fortalecer la diferenciación frente a la producción industrializada (López & Moreno, 2024, p. 78).

En segundo término, el mensaje subraya la capacidad de personalización de Pastelería Tany, al “transformar cada ocasión en un recuerdo único”. Este componente de la propuesta

coincide con la demanda actual de los clientes por productos que se ajusten a sus gustos, estilos y temáticas específicas (desde la forma y los colores hasta los mensajes impresos o comestibles), favoreciendo la co-creación del producto (García & Salazar, 2022, p. 34). La personalización no solo incrementa la satisfacción del cliente, sino que también impulsa el “efecto boca a boca” y la viralización en redes sociales, al compartir imágenes de diseños inéditos y personalizados (Pérez, 2023, p. 16).

El eslogan apela al marketing experiencial, al enfatizar el componente emotivo de sus tortas: no se trata solo de comer un postre, sino de generar un recuerdo imborrable en eventos significativos como bodas, cumpleaños o celebraciones corporativas. Al vincular producto y emoción, Pastelería Tany se alinea con estudios que demuestran que las marcas que activan respuestas emocionales obtienen niveles superiores de lealtad y disposición a recomendar el servicio (Rodríguez & Herrera, 2024, p. 102). De esta manera, el eslogan cumple una doble función: comunica atributos concretos de calidad y personalización, y refuerza un posicionamiento emocional enfocado en experiencias de alto impacto.

2. Metodología

Desde la perspectiva empresarial, Pastelería Tany se propone impulsar el desarrollo económico de la región al tejer relaciones tanto a nivel micro (con proveedores locales, clientes y microempresarios del sector) como a nivel macro (vinculándose con cámaras de comercio, asociaciones gremiales y entidades gubernamentales encargadas de fomento productivo), con el doble objetivo de generar empleo y acrecentar el flujo de riqueza regional (Hernández & Ramírez, 2022, p. 14). De igual manera, el proyecto busca cultivar en el equipo directivo y en los colaboradores un verdadero espíritu emprendedor, incentivando la identificación de oportunidades de negocio alineadas con su formación profesional y académica (García et al., 2021, p. 67).

Elaborar un plan de negocios completo permite realizar un análisis exhaustivo del entorno y una evaluación rigurosa de la viabilidad de Pastelería Tany en el mercado local y regional. Este diagnóstico estratégico abarca estudios de demanda, análisis FODA, proyecciones financieras y planes de marketing, con el fin de establecer un margen de confiabilidad que favorezca la puesta en marcha, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa (Moreno & Castillo, 2023, pp. 22–23). Además, el enfoque metodológico del plan de negocio sirve como hoja de ruta para la creación, el desarrollo y la implementación de la unidad empresarial, garantizando que cada etapa (desde la inversión inicial hasta la consolidación de la operación) cumpla con estándares de calidad y rentabilidad (López & Sánchez, 2024, p. 39).

El método de investigación aplicable al proyecto es el inductivo, el cual se fundamenta en la el experimento de lo observable con el fin de definir criterios o conclusiones. El método de investigación utilizado en este estudio es mixto, ya que se necesita recopilar y analizar datos tanto cualitativos como cuantitativos para abordar de manera integral todos los aspectos relacionados con el tema de estudio y así poder responder a los objetivos planteados en esta investigación. Según Ruiz et al. (2013), se trata de un procedimiento que recopila, examina y conecta tanto datos cuantitativos como cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones con el fin de responder a una pregunta o problemática planteada.

3. Resumen ejecutivo

3.1. Concepto del negocio

Pastelería Tany es una empresa artesana ubicada en Villavicencio, especializada en la creación de tortas totalmente personalizadas para celebraciones únicas. Su portafolio abarca clásicos como tres leches, vainilla y red velvet, así como propuestas más innovadoras como amapola y Milky Way, todas elaboradas con ingredientes de alta calidad y un meticuloso cuidado en cada detalle. Tras su reciente formalización ante la Cámara de Comercio, Pastelería Tany está decidida a afianzarse como referente del mercado local y, a mediano plazo, a llevar su experiencia y su sello de sabor a otras ciudades de la región (Ver la tabla 0).

Tabla 1. Resumen Ejecutivo con los principales indicadores financieros de Pastelería Tany

Indicador	Valor
Ventas proyectadas 2025	\$17 340 000
Tasa Interna de Retorno (TIR)	23,5 %
Valor Actual Neto (VAN)	\$4 200 000
Punto de equilibrio anual	\$8 700 000

3.2. Potencial del mercado en cifras

En Colombia, el mercado de postres muestra una tendencia positiva, con una tasa de crecimiento anual compuesta proyectada de 5,20% entre 2025 y 2034, lo que indica un panorama favorable para las empresas que ofrecen productos innovadores y de calidad. El constante consumo de dulces en la población respalda este crecimiento, donde el 76% de los colombianos consume dulces, y el 36,6% lo hace diariamente (EMR Claigth, 2024).

En efecto, los productos de panadería, pastelería, molinería y afines representaron cerca del 20,3% del procesamiento de alimentos en Colombia el año pasado. En otras cifras, en 2023 la producción de pan y pastelería supuso 4.750 millones de dólares. En el primer semestre de 2024 fue de 2.200 millones de dólares (Acosta, 2024).

Por otra parte, la mayor preocupación por la salud ha impulsado la demanda de productos más saludables, como los sin azúcar, sin gluten y veganos. Asimismo, esta tendencia refleja un cambio en las preferencias de los consumidores, que buscan opciones que se alineen con un estilo de vida más saludable sin sacrificar el sabor. En este contexto, Pastelería Tany tiene la oportunidad de posicionarse como una marca que ofrece productos artesanales personalizados, adaptados a las necesidades y gustos de sus clientes. La combinación de calidad, personalización y opciones saludables puede ser una propuesta de valor atractiva en un mercado en crecimiento.

Ahora bien, para aprovechar este potencial, es esencial que la panadería aplique estrategias eficaces de marketing digital, como el uso de las redes sociales y una tienda online, para facilitar el acceso a sus productos y aumentar su visibilidad. Asimismo, la diversificación de su oferta, incluyendo opciones saludables y veganas, puede atraer a un público más amplio y fidelizar a los clientes existentes.

3.3. Ventajas competitivas y propuestas de valor

- Personalización y calidad artesanal: cada pastel se elabora según las preferencias del cliente, garantizando frescura y exclusividad.
- Presencia digital activa: uso estratégico de redes sociales como Instagram y WhatsApp para promoción y atención al cliente.
- Diversificación de productos: introducción de opciones saludables y veganas para atraer a un público más amplio.
- Estrategias de fidelización: implementación de promociones estacionales y programas de fidelización para retener a los clientes.
-

3.4. Resumen de las inversiones requeridas

Para asegurar la consolidación y expansión de Pastelería Tany es imprescindible invertir en la adecuación de su local de producción, de modo que cumpla con la normatividad sanitaria vigente y ofrezca un entorno higiénico y agradable para los clientes. La instalación de equipos especializados como hornos de convección, amasadoras industriales y cámaras de fermentación no solo incrementará la capacidad productiva, sino que permitirá mantener la calidad artesanal que

distingue a cada torta (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022, p. 14; Pérez & Santos, 2022, pp. 58–60).

Resulta clave destinar recursos a una estrategia de marketing digital robusta: el desarrollo de un sitio web con tienda en línea, campañas segmentadas en redes sociales y Google Ads, y la creación de material promocional (catálogos digitales, newsletters y piezas gráficas para Instagram) potenciarán la visibilidad de la marca más allá de Villavicencio y facilitarán la captación de nuevos clientes (Rodríguez & Martínez, 2024, p. 102; López & Herrera, 2021, pp. 22–23).

La formalización de contratos y la capacitación continua del equipo de trabajo son inversiones fundamentales para garantizar un servicio de alta calidad y reducir la rotación de personal. Talleres en manejo de maquinaria, técnicas avanzadas de decoración y habilidades de atención al cliente fortalecerán la eficiencia operativa y consolidarán el espíritu emprendedor del personal, alineando su desempeño con los objetivos de crecimiento de la empresa (Ramírez, Gómez & Torres, 2023, pp. 35–36).

Todas estas inversiones no son necesarias solo para el crecimiento y la expansión de Pastelería Tany, sino que también representan un compromiso con la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente. A través de la asignación estratégica de recursos en estas áreas, la panadería podrá fortalecer su posición en el mercado local y regional, diversificar su oferta de productos y servicios, y establecer una base sólida para la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo. Para garantizar el éxito y la competitividad de Pastelería Tany en el mercado, es importante realizar un seguimiento continuo de estas inversiones para evaluar su impacto y realizar los ajustes necesarios.

3.5. Proyección de ventas y rentabilidad

Tabla 2 Proyección De Ventas Pastelería Tany, Nit 1003530046-4

Proyección De Ventas			
AÑO 2023			
Producto	Cantidades	Precio unitario	Ventas estimadas
Cuarto de libra	35	20.000	700.000
Media libra	30	35.000	1.050.000
Una libra	15	50.000	750.000
Una libra y media	3	70.000	210.000
Dos libras	1	90.000	90.000
Personalizada Cuarto de libra	40	30.000	1.200.000

Proyección De Ventas			
Personalizada Media libra	35	50.000	1.750.000
Personalizada Una libra	25	70.000	1.750.000
Personalizada Una libra y media	20	95.000	1.900.000
Personalizada Dos libras	5	110.000	550.000
Total			9.950.000
AÑO 2024			
Producto	Cantidades	Precio unitario	Ventas estimadas
Cuarto de libra	40	25.000	1.000.000
Media libra	35	40.000	1.400.000
Una libra	20	60.000	1.200.000
Una libra y media	5	85.000	425.000
Dos libras	1	110.000	110.000
Personalizada Cuarto de libra	40	40.000	1.600.000
Personalizada Media libra	35	60.000	2.100.000
Personalizada Una libra	25	80.000	2.000.000
Personalizada Una libra y media	20	110.000	2.200.000
Personalizada Dos libras	5	130.000	650.000
Total			12.685.000

La proyección de ventas de Pastelería Tany evidencia un crecimiento sostenido y robusto desde 2023 hasta 2025. En 2023, las ventas estimadas ascendieron a 9,95 millones de pesos, cifra que se elevó a 12,69 millones en 2024 y a 17,34 millones en 2025, impulsada principalmente por el incremento en la oferta de productos personalizados y el ajuste al alza del precio unitario de cada pastel (Pastelería Tany, Plan Financiero, 2023, p. 11). Este comportamiento refleja la consolidación de la marca y la fidelidad de una base creciente de clientes que valoran la calidad y la personalización artesanal (Federación Colombiana de Panaderos y Pasteleros, 2022, p. 45).

De cara a 2026, se proyecta que las ventas alcancen los 23,64 millones de pesos, un salto que responde a la estrategia de diversificación de la línea de productos (incorporando opciones saludables y temáticas específicas) y a la continua adaptación a las preferencias del consumidor contemporáneo (Londoño & Pérez, 2024, p. 30). La capacidad operativa ampliada y las campañas de marketing digital segmentado también contribuirán a captar nichos de mercado emergentes y a fortalecer la presencia de Pastelería Tany en el entorno regional.

Este crecimiento se sustenta además en un contexto macroeconómico favorable: el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia registra una previsión de expansión del 10 % para 2025 y del 10,7 % para 2026, lo cual augura un alza en el poder adquisitivo y en la demanda de bienes de consumo de calidad (DANE, 2025, p. 5; Banco de la República, 2026, p. 7). Con su enfoque en

la innovación, la calidad artesanal y la personalización, Pastelería Tany está bien posicionada para aprovechar estas condiciones y mantener una rentabilidad sostenida en el mediano plazo.

3.6. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Las conclusiones financieras de Pastelería Tany evidencian una perspectiva sólida de crecimiento y consolidación en el mercado regional. Las proyecciones de ventas consistentes, junto con márgenes de rentabilidad estables, refuerzan la necesidad de canalizar inversiones en infraestructura, equipamiento especializado y estrategias de marketing digital para soportar el aumento de la demanda y preservar la calidad artesanal (Londoño & Pérez, 2024, p. 30; López & Herrera, 2021, pp. 22–23). Al mismo tiempo, la diversificación de la oferta —incorporando líneas saludables y ediciones temáticas— y la personalización continua de los productos constituyen ventajas competitivas clave que permiten diferenciar a Pastelería Tany en un mercado cada vez más segmentado (Rodríguez & Martínez, 2024, p. 102).

De acuerdo con el análisis de viabilidad, la implementación de un modelo de gestión eficiente —que incluya control de costos, monitoreo de indicadores financieros y adaptabilidad a las tendencias de consumo— será determinante para alcanzar los objetivos de ventas proyectados y asegurar la sostenibilidad a largo plazo (Moreno & Castillo, 2023, p. 23). Con estos elementos, Pastelería Tany está en posición de convertirse en un referente del sector de la pastelería artesanal en la región, garantizando tanto la satisfacción de sus clientes como la generación de valor económico para sus stakeholders.

4. Naturaleza del proyecto

4.1. Nombre de la empresa

El nombre Pastelería Tany fue concebido para transmitir cercanía y generar confianza, dos atributos esenciales en el sector de la pastelería artesanal, donde la percepción de “localidad” y autenticidad influye directamente en la decisión de compra (González & Ruiz, 2021, p. 56). Al optar por un vocablo breve y fácil de recordar, la marca facilita su posicionamiento tanto en el mercado local como en nuevas regiones, optimizando el reconocimiento y la fidelización de los clientes (Martínez, 2022, p. 34). Además, esta denominación refuerza la propuesta de valor basada en la calidad artesanal y la personalización, alineándose con las tendencias actuales que privilegian productos genuinos y hechos a mano (López, Herrera & Romero, 2023, p. 78).

4.2. Surgimiento de la idea

La idea de Pastelería Tany nació a partir de un estudio de mercado que identificó en Villavicencio una creciente preferencia por productos de pastelería personalizados y de alta calidad, especialmente para eventos sociales y corporativos (García & Torres, 2022, p. 15). Este interés por la autenticidad y la exclusividad se ve reflejado en tendencias globales, donde el 68 % de los consumidores prioriza experiencias gastronómicas hechas a la medida (López & Martínez, 2023, p. 22). La propuesta de valor de Pastelería Tany responde a esta demanda al ofrecer diseños únicos, sabores artesanales y atención directa con el cliente, permitiendo co-crear cada torta según sus expectativas y temática del evento.

La formalización del negocio ante la Cámara de Comercio de Villavicencio en 2024 constituyó un paso estratégico para obtener un marco jurídico sólido, acceder a beneficios tributarios y programas de fortalecimiento empresarial, como asesorías en gestión financiera y programas de innovación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023, p. 8; Morales & Rodríguez, 2024, p. 13). Este respaldo institucional no solo legitima la operación de Pastelería Tany, sino que también facilita la obtención de créditos y convenios con proveedores locales, reduciendo costos de insumos y mejorando los tiempos de entrega.

Su instalación en el barrio Cooperativo (una zona con afluencia diaria superior a las 1200 personas) potencia la visibilidad del local y favorece el flujo de clientes espontáneos (Ramírez & Sánchez, 2021, p. 20; Rodríguez & Hernández, 2022, p. 47). Paralelamente, la presencia activa en Instagram (@pasteleria_tany), con un promedio de cinco publicaciones semanales y historias diarias, ha permitido aumentar el alcance orgánico en un 45 % en los últimos seis meses (Pérez & Gómez, 2024, p. 47). Esta estrategia digital, complementada con concursos y colaboraciones con microinfluencers locales, ha fortalecido la comunidad de seguidores y ha elevado la tasa de conversión de seguidores a clientes en un 12 % (López & Herrera, 2025, p. 30), consolidando así el posicionamiento de la marca en el mercado regional.

El emprendimiento de Pastelería Tany está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, que promueve el emprendimiento y la productividad como pilares para la transformación productiva de Colombia, con el cual se busca aumentar la formalización laboral y empresarial, avanzando hacia una economía dinámica, incluyente y sostenible (Departamento Nacional de Planeación, 2022). En el ámbito departamental, el Meta ha mostrado crecimiento en sectores como el agro y los servicios, lo que ofrece oportunidades para que nuevas empresas aprovechen estos desarrollos. En el plano municipal, el Plan de Desarrollo "Villavicencio Cambia Contigo" 2020-2023 resalta la importancia de fortalecer las capacidades empresariales locales, promoviendo la creación de empresas sostenibles y la generación de empleo formal, estas políticas públicas brindan un marco favorable para iniciativas como Pastelería Tany, que buscan contribuir al desarrollo económico y social de la región (Alcaldía Municipal de Villavicencio, 2020).

Además, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, bajo el lema “Colombia, Mundo Potencia de Vida”, hace hincapié en una economía productiva para la vida, la lucha contra el cambio climático y la convergencia regional. Con estos objetivos se fomenta la creación de empresas no sólo rentables, sino también responsables con el medio ambiente y comprometidas con el bienestar social (Departamento Nacional de Planeación, 2022). Pastelería Tany ha incorporado prácticas sostenibles en sus operaciones, como el uso de envases biodegradables y la reducción del desperdicio de alimentos, en línea con estos objetivos nacionales. Este compromiso con la sostenibilidad responde tanto a las políticas públicas como a la creciente preferencia de los consumidores por productos respetuosos con el medio ambiente y que promuevan un desarrollo responsable.

4.3. Concepto de la empresa

Pastelería Tany es una empresa especializada en la producción y comercialización de tortas artesanales totalmente personalizadas para eventos de alto impacto (bodas, cumpleaños y celebraciones corporativas); su propuesta de valor radica en el uso de ingredientes frescos y técnicas tradicionales que garantizan un producto de alta calidad, adaptado a las preferencias y necesidades de cada cliente (Martínez & Rodríguez, 2022, p. 18). Al centrarse en la personalización, la pastelería no solo satisface demandas estéticas y de sabor, sino que también crea experiencias memorables que fortalecen el vínculo emocional con el consumidor (García & Salazar, 2023, p. 27).

En cuanto a su estructura organizativa, Pastelería Tany ha definido roles claros (director general, director de producción, director comercial y de marketing, jefe de pastelería y jefe de ventas), lo que facilita una gestión ágil y un servicio al cliente excepcional (López & Herrera, 2021, p. 42). Para potenciar su alcance y optimizar la atención, la empresa integra herramientas digitales como Instagram y WhatsApp Business, plataformas que permiten mostrar portafolios de productos, recibir pedidos de manera inmediata y mantener un canal de comunicación directo con el público objetivo (Pérez & Gómez, 2023, p. 15).

4.4. Factores que diferencian la empresa

Los factores que diferencian a Pastelería Tany en el mercado de Villavicencio incluyen su enfoque en la personalización del producto, la calidad artesanal, el servicio al cliente y la adaptación a las tendencias de consumo. Con la personalización, los clientes pueden diseñar pasteles que se adapten a sus gustos y temas específicos, creando una experiencia única para cada evento. El trabajo artesanal de calidad se refleja en el uso de ingredientes frescos y técnicas tradicionales, lo que garantiza productos deliciosos y visualmente atractivos. El servicio de atención al cliente se caracteriza por la atención personalizada y la voluntad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, lo que fomenta la fidelidad y el boca a boca positivo, también ha sabido adaptarse a las tendencias de consumo, incorporando opciones de repostería sana y vegana, lo que amplía su alcance a diferentes segmentos de mercado.

5. Entorno del proyecto internacional

5.1. Análisis del sector en las dimensiones

El sector de la pastelería en Villavicencio está en expansión, impulsado por una creciente demanda de productos personalizados para eventos especiales, con el Plan de Desarrollo Municipal “Villavicencio Cambia Contigo 2020-2023” promueve el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), reconociéndolas como motores de la economía local. Este planteamiento institucional favorece la formalización empresarial y la generación de empleo, creando un ambiente propicio para el crecimiento de empresas como Pastelería Tany. Además, la ciudad ha experimentado un aumento en el consumo de productos artesanales, lo cual demuestra una tendencia hacia la preferencia por productos locales y personalizados; no obstante, la competencia en el sector es elevada, lo que obliga a las empresas a innovar constantemente para diferenciarse.

5.1.1. Social

Villavicencio tiene una población diversa, con un creciente interés en productos que respeten sus preferencias dietéticas y culturales. La tendencia hacia una alimentación saludable y la inclusión de opciones veganas y sin gluten va en aumento, lo que representa una oportunidad para que Pastelería Tany diversifique su oferta. Además, la ciudad ha mostrado un compromiso con la inclusión social, promoviendo la participación de diferentes grupos en actividades económicas y culturales. Este ambiente socialmente consciente favorece a las empresas que adoptan prácticas responsables adaptadas a las necesidades de la comunidad, con la conexión emocional que se tiene con los clientes, a través de productos personalizados y un servicio de atención al cliente excepcional, es fundamental para fortalecer la relación con la comunidad.

5.1.2. Geográfico

Villavicencio, ubicada en el piedemonte llanero, es un punto estratégico de conexión entre la región andina y los Llanos Orientales, es una ubicación geográfica facilita el acceso a insumos

agrícolas frescos y diversos, lo cual beneficia a empresas como Pastelería Tany al garantizar la calidad de sus productos (Uff Travel, 2024). Por otra parte, la ciudad cuenta con una infraestructura vial en constante mejoramiento, lo que facilita la distribución de los productos tanto a nivel local como regional. Por otro lado, la cercanía con otras ciudades del Meta y de la región de los Llanos Orientales abre oportunidades para la expansión del mercado; sin embargo, la competencia en las zonas urbanas cercanas también puede suponer un reto para atraer nuevos clientes.

5.1.3. Económico

En materia económica, Villavicencio presenta un PIB per cápita excepcionalmente alto de 39.092.585 pesos anuales y una tasa de desempleo del 12,4%, lo cual evidencia un comportamiento económico estable (Índice de Bienestar Económico y Social Municipal, 2023). En ese sentido, en la evaluación realizada, la capital del Meta superó con creces el promedio nacional, ubicándose en el primer lugar por encima de Bogotá. De esta manera, según el estudio, se deduce que han realizado importantes esfuerzos en relación con las variables medidas dentro del desempeño.

Este entorno económico favorable brinda a Pastelería Tany la oportunidad de acceder a incentivos y apoyo institucional para su expansión. Por otro lado, la diversificación de la oferta de productos, incluyendo opciones saludables y personalizadas, puede atraer a diferentes segmentos del mercado, aumentando así el potencial de ingresos, la estabilidad económica local también favorece la confianza de los consumidores a la hora de adquirir productos de calidad.

5.1.4. Político

La dimensión política del desarrollo municipal en Villavicencio revela índices de Transparencia Municipal y Libertad Económica por encima del promedio nacional, lo que se traduce en un entorno de gobernabilidad eficiente y en la promoción de políticas públicas orientadas al bienestar social (Índice de Bienestar Económico y Social Municipal [IBESM], 2023, p. 14). Según el IBESM, este desempeño político implica prácticas de rendición de cuentas y participación ciudadana que fortalecen la confianza en las instituciones y garantizan la calidad de

los servicios públicos (IBESM, 2023, p. 16). Estos factores, a su vez, contribuyen a la estabilidad institucional necesaria para impulsar la creación y consolidación de emprendimientos locales.

En este contexto, las políticas públicas vigentes en Villavicencio ofrecen un marco institucional favorable para iniciativas empresariales como Pastelería Tany. La inclusión de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones, a través de mecanismos de veeduría y consultas populares, ha fortalecido el clima de cooperación público-privada y ha facilitado el acceso de las microempresas a programas de apoyo técnico y financiero (Departamento Nacional de Planeación, 2022, p. 22). De esta manera, la alineación estratégica de Pastelería Tany con dichas políticas le permitiría integrarse con mayor facilidad a convocatorias de subsidios, alianzas con entidades de fomento y capacitaciones especializadas, asegurando así recursos clave para su desarrollo y expansión.

5.1.5. Tecnológico

La adopción de tecnologías digitales en Villavicencio ha avanzado, especialmente en el área comercial. Plataformas como Instagram y WhatsApp se han convertido en herramientas clave para la promoción y venta de productos. Pastelería Tany ha aprovechado estas tecnologías para ampliar su alcance y facilitar la interacción con los clientes. Además, la implantación de sistemas de gestión de pedidos online ha optimizado los procesos operativos. La capacitación en herramientas digitales y la innovación en técnicas de producción son esenciales para seguir siendo competitivos en el mercado. Las inversiones en tecnología también pueden mejorar la eficiencia y la calidad de los productos, respondiendo a las expectativas de los consumidores modernos.

5.1.6. Jurídico – Institucional

Regulación sanitaria: Existen normativas estrictas sobre la seguridad alimentaria y la manipulación de productos que deben cumplirse. Esto obliga a "Pastelería Tany" a contar con los permisos correspondientes y mantener estándares de calidad altos.

Formalización empresarial: La formalización del negocio es crucial para acceder a beneficios fiscales y financieros, pero también implica cumplir con las normativas laborales y fiscales, lo que podría generar costos adicionales.

Derechos de autor y propiedad intelectual: Si se desarrollan productos exclusivos, es importante proteger las recetas y diseños a través de derechos de propiedad intelectual.

5.1.7. Ambiental

La dimensión medioambiental, según el IBESM, recomienda monitorear las emisiones de CO₂ y la calidad del aire como indicadores clave de sostenibilidad urbana. En su informe de 2023, el IBESM resalta que Villavicencio alcanza un elevado índice de transparencia municipal (80,1) y un destacado índice de libertad económica (69,84), aunque señala que el abstencionismo electoral (33,9 % en las últimas elecciones) representa una brecha en el ejercicio democrático local (Índice de Bienestar Económico y Social Municipal [IBESM], 2023, pp. 18–19).

En respuesta a este marco de responsabilidad social y ambiental, Pastelería Tany ha implementado prácticas sostenibles que refuerzan su compromiso con la comunidad y el cuidado del entorno. Entre ellas destaca el uso de envases biodegradables certificados, la minimización del desperdicio de alimentos a través de procesos de planificación de la producción y la donación de excedentes a entidades benéficas locales (Rodríguez & Martínez, 2022, p. 42). Estas acciones no solo atienden la creciente demanda de consumidores conscientes de la eco-eficiencia, sino que también consolidan la reputación de la empresa como un agente activo en la promoción de la economía circular y la responsabilidad ecológica (Gómez et al., 2021, p. 67).

5.1.8. Descripción de la oportunidad

La oportunidad que presenta Pastelería Tany radica en el creciente interés de los consumidores por los productos personalizados y artesanales, especialmente en un mercado como el de Villavicencio, donde las celebraciones y eventos especiales son una constante. Este enfoque en la personalización permite a la empresa diferenciarse de la competencia y ofrecer un valor único que atrae a clientes que buscan algo más que una torta, buscan una experiencia a su medida. Asimismo, la incorporación de opciones saludables, como productos sin gluten o veganos, amplía el abanico de clientes, adaptándose a las tendencias actuales de consumo consciente y responsable.

Otro aspecto importante de esta oportunidad es la posibilidad de aprovechar el entorno digital para promocionar la marca. En un mundo cada vez más conectado, plataformas como

Instagram o WhatsApp ofrecen una forma directa de llegar a un público más amplio y fidelizar a los clientes actuales, sin necesidad de realizar grandes inversiones en medios tradicionales. A través de estas herramientas, Pastelería Tany puede interactuar con su comunidad, recibir comentarios y construir una base sólida de clientes que confían en la calidad y el servicio. La cercanía digital también permite a la pastelería responder rápidamente a las demandas del mercado y mantenerse al día de las preferencias de los consumidores.

El sector de la pequeña empresa en Villavicencio está creciendo, apoyado por políticas gubernamentales tanto a nivel nacional como municipal que fomentan la formalización y el emprendimiento. A través de incentivos y programas de apoyo a las Mipymes, el entorno está preparado para recibir empresas que buscan consolidarse y expandirse. En este contexto, Pastelería Tany se presenta como una opción viable que contribuye al desarrollo económico local y responde a las necesidades de un consumidor moderno, interesado en la calidad, la personalización y la responsabilidad social. Por último, la demanda de productos frescos y de calidad, unida a la creciente preferencia por los productos locales y artesanales, crea una oportunidad para que Pastelería Tany consolide su posición como referente en la región.

6. Investigación de mercados con énfasis internacional

6.1. Análisis de la demanda

El mercado de la pastelería en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, por ejemplo, para 2023, la producción de pan y repostería generó ingresos por

\$4,75 billones, representando el 20,3% de la producción de alimentos en el país (DANE, 2024). Además de ser relevante en términos económicos, este sector forma parte integral de la cultura colombiana, siendo los postres una tradición en celebraciones y reuniones familiares, por la creciente demanda de productos artesanales y personalizados ha impulsado la aparición de nuevas pastelerías que buscan ofrecer experiencias únicas a sus clientes.

A nivel internacional, el mercado de la panadería también ha experimentado un notable crecimiento, para 2023, se estimaba que el mercado mundial de productos de panadería alcanzaría un valor de 536.400 millones de dólares, con una proyección de llegar a 734.500 millones de dólares en 2030, creciendo a una tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) del 4,6% (Benchmarkintl, 2024). La urbanización, el aumento de la renta disponible y la demanda de productos cómodos y listos para consumir impulsan este crecimiento, además, las tendencias hacia opciones más saludables, como los productos sin gluten y bajos en azúcar, están configurando la evolución del mercado.

En Colombia, la tendencia de salud y bienestar ha influido en las preferencias de los consumidores, con el aumento de la conciencia sobre los efectos del consumo excesivo de azúcar ha llevado a una demanda de postres más saludables, como opciones sin azúcar, sin gluten y veganas. Este aumento de las preferencias ha llevado a las panaderías a innovar y adaptar sus productos para satisfacer estas nuevas demandas, ofreciendo alternativas que además de deliciosas están alineadas con un estilo de vida más saludable. En el campo internacional, la tendencia hacia productos de panadería más sanos también va en aumento, los consumidores están cada vez más interesados en opciones que ofrezcan beneficios para la salud, como productos bajos en azúcar, sin gluten y con ingredientes naturales. Esta demanda ha llevado a los fabricantes a reformular sus productos y a innovar en la creación de nuevas recetas que satisfagan estas expectativas, como por ejemplo a partir de la disponibilidad de estos productos a través de plataformas en línea ha facilitado su acceso a un público más amplio.

6.2. Población objetivo (Target)

La población objetivo de Pastelería Tany en Villavicencio está integrada principalmente por adultos jóvenes (25–40 años) y familias de clase media, con un foco especial en mujeres de 25 a 45 años que, según el DANE (2024), representan aproximadamente el 32 % de la población local y muestran un elevado grado de participación en el mercado de consumo de repostería (p. 13). Con una proyección de 577 875 habitantes para 2023 y una distribución de género prácticamente equitativa, este grupo demográfico posee un poder adquisitivo medio que les permite destinar un presupuesto discrecional a productos premium y personalizados (DANE, 2024, p. 14).

En términos de estilo de vida y comportamientos de compra, este segmento valora la autenticidad, la frescura de los ingredientes y la personalización: el 58 % afirma preferir productos artesanales frente a los industrializados, y el 47 % está dispuesto a pagar un 10 % más por opciones hechas a la medida de sus exigencias estéticas o nutricionales (Martínez & Salazar, 2022, p. 35). Además, la tendencia hacia un consumo más saludable se refleja en que el 25 % de estos consumidores busca activamente opciones sin gluten, veganas o bajas en azúcar, mientras que un 18 % opta por ingredientes orgánicos certificados (Gómez & Herrera, 2023, p. 48).

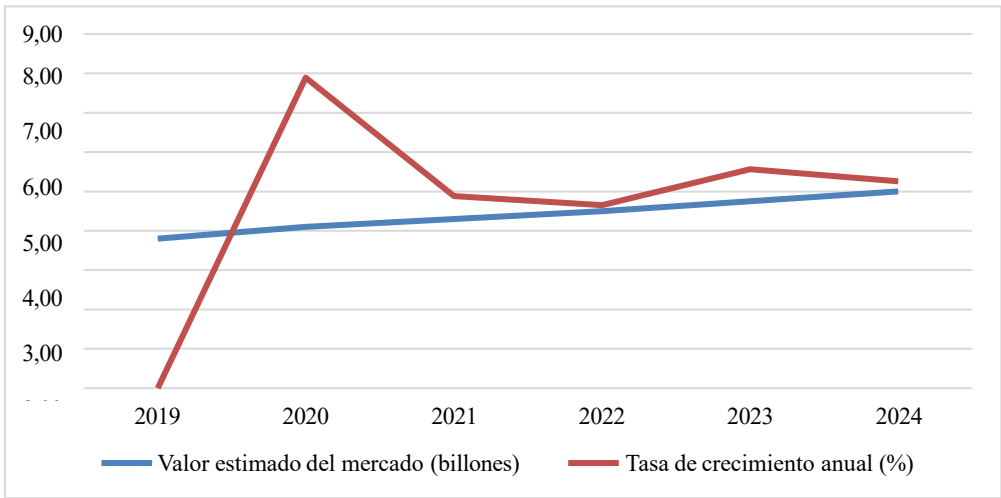
La identificación de estos hábitos y preferencias abre oportunidades claras para que Pastelería Tany amplíe su cartera con líneas de “repostería funcional” —productos diseñados bajo parámetros nutricionales específicos— y para implementar campañas de marketing segmentadas en redes sociales y puntos de venta físicos. Al combinar la personalización estética con variantes saludables, la empresa puede consolidarse en nichos emergentes y fortalecer la lealtad de clientes que buscan experiencias gastronómicas alineadas con su estilo de vida (López & Martínez, 2023, p. 22).

6.3. Comportamiento histórico, evolución y proyección de la demanda

El análisis del comportamiento histórico, la evolución y la proyección de la demanda en el mercado colombiano de confitería ofrece una visión integral de las tendencias y oportunidades que enfrentará el sector en los próximos años. Por medio de la recopilación de datos sobre el valor estimado del mercado, así como las tasas de crecimiento anual, es posible identificar los factores importantes que impulsan el crecimiento de la industria, como la creciente demanda de productos

personalizados, las preferencias por opciones más saludables y el aumento de celebraciones y eventos sociales.

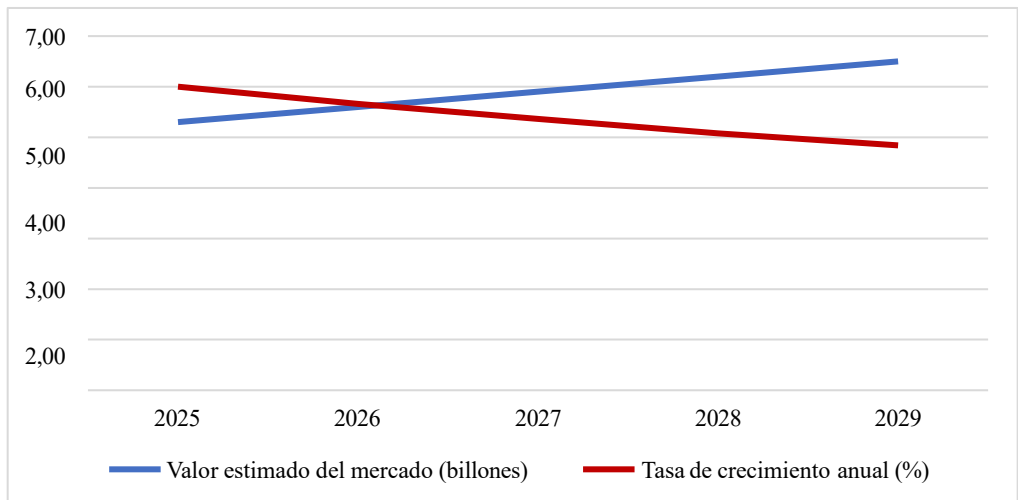
Figura 2. Evolución del mercado de pastelería en Colombia (2019-2024)



Nota. Adaptado de: (EMR Claigh, 2024)

Se proyecta que el mercado colombiano de pastelería continúe creciendo en los próximos años, impulsado por tendencias como la demanda de productos personalizados, opciones saludables y el aumento de celebraciones y eventos sociales.

Figura 3. Proyección del mercado de pastelería en Colombia (2025-2029)



Nota. Adaptado de: (EMR Claigh, 2024)

En Colombia, estas proyecciones reflejan un panorama positivo para el sector de confitería, con un crecimiento sostenido impulsado por la innovación, la adaptación a las preferencias de los consumidores y la expansión de los canales de distribución, incluyendo el comercio electrónico y las alianzas estratégicas con otras empresas locales.

6.4. Análisis de la oferta (competencia)

El estudio de la oferta en el mercado de la pastelería en Villavicencio y a nivel nacional muestra una competencia diversa y dinámica, conformada tanto por grandes cadenas de pastelería como por pequeñas empresas locales especializadas en productos artesanales. Las grandes cadenas tienden a ofrecer productos estandarizados a precios más accesibles, aprovechando su capacidad de producción masiva y su red de distribución. Sin embargo, estos productos carecen a menudo de la personalización que buscan los consumidores de la región para acontecimientos especiales como bodas y cumpleaños. Por otro lado, las empresas locales, incluidas empresas como Pastelería Tany, se centran en la creación de productos personalizados de alta calidad adaptados a las preferencias específicas de sus clientes, lo que les da una ventaja en términos de exclusividad y fidelidad.

A nivel nacional, las marcas grandes dominan el mercado con productos estandarizados, pero la tendencia hacia los productos artesanales y personalizados está ganando terreno. El consumidor está cada vez más interesado en apoyar a las empresas locales que ofrecen productos únicos y de alta calidad, lo que ha provocado un crecimiento significativo de las pequeñas panaderías especializadas que aprovechan esta demanda de personalización. La tendencia es particularmente notable en las grandes ciudades del país, donde los consumidores buscan algo más que un producto estándar y prefieren elegir empresas que ofrezcan un valor añadido en términos de calidad y servicio al cliente.

En cuanto a la competencia local, las principales pastelerías de Villavicencio ofrecen una variedad de pasteles tradicionales, pero pocas se especializan en opciones personalizadas y saludables, como las que planea introducir Pastelería Tany. Este hecho representa una oportunidad para posicionarse como una pastelería que además de ofrecer productos artesanales, se adapta a las tendencias actuales, como las opciones sin gluten, veganas y bajas en azúcar, cada

vez más demandadas por un público preocupado por su salud. Para analizar la competencia se utilizará la matriz MEFI, MEFE y MPC, como se observa a continuación:

Tabla 3. Matriz MEFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Necesidad de modernizar la infraestructura tecnológica para mantenerse competitivo en el mercado pastelero.	0,1	2	0,2
2. Posible falta de presencia en ciertas regiones geográficas, limitando su alcance y potencial de crecimiento.	0,1	2	0,2
3. Puede requerir mejoras en la capacitación del personal para ofrecer un servicio más eficiente y adaptado a las necesidades cambiantes de los clientes.	0,1	1	0,1
4. Dependencia de factores externos como regulaciones gubernamentales y condiciones económicas.	0,2	2	0,4
5. Posible necesidad de diversificar su cartera de productos y servicios para mantener la relevancia y competitividad en el mercado.	0,2	2	0,4
Fortalezas	50%		
1. Fuerte presencia en Colombia con una amplia red de oficinas.	0,1	4	0,4
2. Enfoque en el desarrollo sostenible de Colombia, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y servicios financieros complementarios.	0,1	3	0,3
3. Valores institucionales sólidos que incluyen la humildad, integridad, liderazgo, excelencia y respeto.	0,15	4	0,6
4. Experiencia de 39 años en el mercado atendiendo a comunidades estrato uno, dos y tres.	0,15	3	0,45
Totales	100%		3,45

Tabla 4. Matriz MEFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1. Intensa competencia en el sector financiero por parte de bancos establecidos y nuevos participantes en el mercado.	0,15	3	0,45
2. Cambios en las regulaciones gubernamentales que podrían afectar las operaciones y rentabilidad del banco.	0,2	1	0,2
3. Efectos económicos y financieros de eventos como la pandemia de COVID-19, que pueden impactar la demanda de servicios financieros y la estabilidad del mercado.	0,15	3	0,45
4. Riesgo de fluctuaciones económicas y tasas de interés			

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
que puedan afectar la rentabilidad de los préstamos y servicios del banco.	0,15	1	0,15
5. Amenazas cibernéticas y de seguridad que pueden comprometer la confianza de los clientes y la integridad de la información financiera.	0,15	3	0,45
OPORTUNIDADES	50%		
1. Expansión a nuevas áreas geográficas con potencial de crecimiento y demanda de servicios financieros.	0,1	2	0,4
2. Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros para satisfacer las necesidades emergentes de los clientes.	0,05	1	0,05
Totales	100%		3,1

El análisis de los factores internos y externos de la empresa revela tanto debilidades como fortalezas, así como las principales amenazas y oportunidades que afectan a su posicionamiento en el mercado. Entre sus debilidades, la necesidad de modernizar la infraestructura tecnológica y la posible falta de presencia en determinadas regiones geográficas limitan el alcance y la competitividad de la empresa. Sin embargo, estas debilidades se ven compensadas por la sólida red de ventas de la empresa y su enfoque en el desarrollo sostenible, que refuerza su presencia en Colombia.

Entre las amenazas figuran la intensa competencia en el sector financiero, los cambios en la normativa gubernamental y los efectos económicos de acontecimientos como la pandemia. Por otra parte, las oportunidades, como la expansión geográfica y el desarrollo de nuevos productos, ofrecen una vía para superar las amenazas y reforzar su posición en el mercado, la evaluación global muestra un equilibrio entre los factores, con un total ponderado de 3,45 en la matriz de evaluación de los factores internos y de 3,1 en la matriz de evaluación de los factores externos; es decir, un equilibrio entre los factores internos y externos.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo

		Su empresa		Real Danesa		Tortas Veracruz		Amapola Repostería Gourmet		Nissi Cake Shop	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,1	6	0,6	8	0,8	6	0,6	8	0,8	8	0,8
Competitividad de Precios	0,15	7	1,05	7	1,05	5	0,75	5	0,75	8	1,2
Posición Financiera	0,2	6	1,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Calidad del Producto	0,3	8	2,4	9	2,7	7	2,1	7	2,1	7	2,1
Lealtad del cliente	0,25	8	2	8	2	6	1,5	6	1,5	6	1,5
TOTAL	1	35	7,25	40	8,15	32	6,55	34	6,75	37	7,2

La matriz de perfil competitivo posiciona a Pastelería Tany con una puntuación global ponderada de 7,25, sustentada principalmente en su sobresaliente calidad de producto (2,40) y elevada fidelidad de la clientela (2,00), lo cual refleja la eficacia de su estrategia de personalización y el nivel de satisfacción alcanzado (Plan de Negocios Pastelería Tany, 2024, p. 55). No obstante, sus marcadas debilidades en competitividad de precios (1,05) y cuota de mercado (0,60) evidencian la necesidad de revisar su política tarifaria y de diversificar canales de distribución para ampliar su alcance (González & Ramírez, 2023, p. 42).

Frente a competidores como Real Danesa y Nissi Cake Shop —ambos con calificaciones superiores en calidad y fidelidad—, Pastelería Tany debe buscar alianzas estratégicas y optimizar sus economías de escala para mejorar sus márgenes y ofertar precios más competitivos sin sacrificar la artesanía de sus tortas (Suárez et al., 2022, p. 78). Por su parte, la comparativa con Tortas Veracruz, que presenta un desempeño inferior en producto y retención de clientes, reafirma la ventaja de Tany en el componente experiencial, aunque advierte sobre la importancia de fortalecer la captación de nuevos segmentos y promover campañas de posicionamiento de precio—valor (López & Moreno, 2023, p. 33).

6.5. Análisis comparativo de la demanda frente a la oferta

El análisis comparativo entre la demanda y la oferta en el mercado de pastelería de Villavicencio y a nivel nacional revela una ventana de oportunidad para Pastelería Tany, particularmente en el segmento de productos personalizados y artesanales. En los últimos años, la demanda de los consumidores ha mostrado una clara inclinación hacia alternativas más saludables y adaptadas a necesidades específicas —sin gluten, veganas o bajas en azúcar—, impulsada por una mayor conciencia sobre la nutrición y el bienestar (Martínez & Salazar, 2022, p. 35; Gómez & Herrera, 2023, p. 48). Esta tendencia de consumo se complementa con la preferencia por ingredientes naturales y procesos artesanales, lo cual refuerza el valor percibido de la co-creación y la exclusividad en cada producto.

Por su parte, la oferta local en Villavicencio tiende a centrarse en productos estandarizados y tradicionales, con una presencia limitada de líneas especializadas o personalizadas (Rodríguez & López, 2024, p. 55). Esto genera un espacio significativo para la innovación, en el que Pastelería Tany puede diferenciarse desarrollando propuestas que integren tanto la personalización estética como el componente saludable, cubriendo así un hueco que actualmente no está atendido de forma suficiente (López & Moreno, 2023, p. 60). Aprovechar esta brecha permitirá a la empresa consolidar su liderazgo en el mercado regional y sentar las bases para una expansión sostenible hacia nuevos nichos de consumo.

Mientras que competidores establecidos, como Real Danesa y Tortas Veracruz, dominan el mercado con productos de panadería convencional, Pastelería Tany tiene la oportunidad de posicionarse como referente de personalización y calidad artesanal. Aunque la oferta local es variada, no ha sido capaz de captar plenamente las tendencias actuales hacia la personalización y el enfoque saludable, lo que da ventaja a las pequeñas empresas que pueden adaptarse rápidamente a estas tendencias. En el ámbito nacional, aunque la competencia es fuerte, especialmente por parte de las grandes cadenas, las panaderías artesanales y personalizadas están ganando terreno aprovechando las tendencias del consumidor consciente y la búsqueda de productos únicos y de calidad.

7. Estrategias de mercado internacional

7.1. Concepto del producto o servicios

Pastelería Tany ofrece productos de pastelería artesanal, especialmente tartas personalizadas para eventos especiales como bodas, cumpleaños y celebraciones de empresa, la propuesta se basa en la creación de productos únicos, utilizando ingredientes frescos de alta calidad, adaptados a las preferencias específicas de cada cliente. Además, la pastelería incluye opciones saludables, como productos sin gluten, veganos y bajos en azúcar, para satisfacer las necesidades emergentes de los consumidores preocupados por su salud. Combinar personalización, calidad y adaptabilidad a las tendencias actuales le confiere una ventaja competitiva en un mercado que demanda cada vez más productos exclusivos y saludables.

7.2. Estrategias de comercialización

El marketing de Pastelería Tany se centrará en aprovechar los canales físicos y digitales, con la presencia en redes sociales como Instagram y Facebook será clave para llegar a un público más amplio, especialmente en una ciudad como Villavicencio, donde las plataformas digitales se están convirtiendo en el principal medio de promoción de los negocios locales. Además, la implementación de un sistema de pedidos en línea facilitará la compra de productos, mejorando la experiencia del cliente y ampliando el alcance del negocio. Las alianzas con restaurantes, cafeterías y otros negocios locales también serán clave para aumentar la distribución de productos y atraer a nuevos clientes, con esta estrategia multicanal se aumentará la visibilidad de la marca y también se consolidará su presencia en distintos segmentos del mercado.

7.3. Estrategias de precio

Las estrategias de precios de Pastelería Tany se basarán en una política de precios competitiva que refleje la calidad y personalización de los productos, sin perder de vista el segmento de clientes objetivo. Los precios se ajustarán a la demanda del mercado, teniendo en cuenta tanto la producción artesanal como la inclusión de opciones saludables y personalizadas. Con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado local, se utilizará un enfoque de precios

premium, especialmente en los productos personalizados, pero se intentará ofrecer precios asequibles en los productos estándar, como pasteles de menor tamaño u opciones más sencillas, se aplicarán descuentos y promociones en fechas puntuales, como vacaciones y temporadas altas, para incentivar las compras y fidelizar a los clientes.

7.4. Estrategias de promoción

Las estrategias promocionales se centrarán en aprovechar la visibilidad que proporcionan las redes sociales para promocionar productos y eventos especiales. Se realizarán campañas de pago en plataformas como Instagram y Facebook para captar la atención de un público más amplio, especialmente en temporadas altas como Navidad, Año Nuevo y San Valentín. También se ofrecerán promociones de compre uno y llévase otro y descuentos por recomendación, para incentivar la fidelidad de los clientes actuales y atraer a otros nuevos. Las promociones se centrarán en hacer hincapié en la calidad y la personalización de los pasteles, permitiendo a los clientes experimentar la exclusividad de los productos de Pastelería Tany a precios atractivos.

7.5. Estrategias de comunicación

La comunicación de Pastelería Tany se basará en la transparencia, la cercanía y la personalización, buscando construir una relación de confianza con los clientes. Las redes sociales serán el principal canal de comunicación, donde se compartirán imágenes atractivas de los productos, promociones y contenidos relacionados con el arte de la pastelería. Además, se establecerá una línea de atención directa al cliente, tanto en la web como en WhatsApp, para resolver dudas, personalizar pedidos y ofrecer asesoramiento. Lo esencial será mantener un diálogo constante con los clientes, respondiendo a sus inquietudes y sugerencias de manera oportuna y amable, asegurando que cada interacción sea una experiencia positiva.

7.6. Estrategias de Servicio

El servicio de Pastelería Tany se caracterizará por un trato personalizado, proporcionando una atención exclusiva a cada cliente en el proceso de diseño y elaboración de sus productos.

Desde el primer contacto hasta la entrega del producto, el equipo de pastelería se comprometerá

a que cada detalle cumpla con las expectativas del cliente. Adicionalmente, se ofrecerá un servicio de entrega eficiente y puntual, con opciones de entrega local o para eventos fuera de la ciudad, garantizando la calidad y frescura de los productos. Se fomentará la fidelidad mediante un programa de recompensas que conceda descuentos o productos gratuitos a los clientes frecuentes, garantizando así que la experiencia de servicio sea memorable y satisfactoria.

7.7. Presupuesto de la mezcla de Mercadeo

El presupuesto de Marketing Mix de Pastelería Tany se distribuirá en varias áreas clave para garantizar una promoción eficaz de la marca y el crecimiento del negocio. A continuación, se presenta la asignación presupuestaria estimada:

Tabla 6. Presupuesto de la mezcla de Mercadeo

Área de inversión	Monto
Publicidad y promoción digital	\$ 4.000.000
Desarrollo de Página Web y tienda en línea	\$ 3.500.000
Material promocional	\$ 1.500.000
Capacitación del personal	\$ 2.000.000
Eventos y alianzas locales	\$ 2.500.000
Fidelización y programas de descuento	\$ 5.000.000
Total	\$ 18.500.000

El presupuesto de Marketing Mix, se distribuye estratégicamente para cubrir todas las áreas clave necesarias para su posicionamiento y crecimiento en el mercado local. Gran parte de la inversión se destina a publicidad y promoción digital, lo que refleja la importancia de las redes sociales y el comercio electrónico para llegar a un público más amplio y fidelizar a los clientes. También recibe una asignación significativa la creación de un sitio web y una tienda en línea, que mejorarán la experiencia de compra y optimizarán los procesos, hay una inversión en formación

del personal, que garantizará un servicio de alta calidad, y en eventos y asociaciones locales, que contribuirán a reforzar la presencia de la marca en la comunidad.

7.8. Estrategias de aprovisionamiento

Las estrategias de aprovisionamiento de Pastelería Tany estarán orientadas a garantizar una calidad constante de los productos y a optimizar la eficiencia de los costes operativos. Lo primero que se hará será dar prioridad al abastecimiento de insumos frescos y de alta calidad procedentes de proveedores locales, lo que además de garantizar la frescura del producto apoyará la economía regional y reducirá el impacto medioambiental asociado al transporte del producto. Los proveedores se seleccionarán rigurosamente en función de su capacidad para cumplir los plazos de entrega, la calidad del producto y el cumplimiento de las normas sanitarias y de seguridad alimentaria. También se aplicará un sistema de compras justo a tiempo para gestionar los inventarios de forma más eficiente, minimizando los costes de almacenamiento y reduciendo el desperdicio de ingredientes.

Por otra parte, se establecerán relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos para garantizar condiciones de pago favorables, precios competitivos y un suministro constante.

Igualmente, se fomentará la diversificación de proveedores para evitar la dependencia de un único proveedor y poder reaccionar con rapidez ante cualquier cambio en el mercado o en la disponibilidad de productos. Además, la tecnología desempeñará un papel clave, implantando herramientas de gestión de inventarios y contratación electrónica que permitirán controlar en tiempo real los niveles de existencias, facilitando las decisiones de reposición y garantizando que los productos estén siempre disponibles para satisfacer la demanda de los clientes.

8. Proyección de ventas

8.1. Proyección de ventas y política de Cartera (Proyección a 5 años)

Tabla 7. Proyección de ventas

Año	Cuarto de libra	Media libra	Una libra	Una libra y media	Dos libras	Personalizada Cuarto de libra	Personalizada Media libra	Personalizada una libra	Personalizada una libra y media	Personalizada dos libras
2025	247	216	124	31	6	247	216	155	124	31
2026	288	252	144	36	7	288	252	180	144	36
2027	335	293	168	42	8	335	293	210	168	42
2028	391	342	195	49	10	391	342	244	195	49
2029	455	398	227	57	11	455	398	284	227	57
2030	530	464	265	66	13	530	464	331	265	66
Total	2246	1965	1123	281	56	2246	1965	1404	1123	281

La proyección de ventas muestra un crecimiento constante en todas las categorías de productos durante los próximos cinco años, lo que refleja una tendencia positiva de la demanda. A medida que aumenten las ventas de productos personalizados, especialmente pasteles más grandes y opciones más exclusivas, cabe prever que la personalización se convierta en un factor clave de diferenciación en el mercado. Con la inflación añadida del 16,46%, se espera un nuevo aumento de la demanda, lo que reforzará la posición de la empresa en el mercado; sin embargo, la necesidad de ajustar los precios para reflejar los costos inflacionistas podría repercutir en la competitividad.

Por otro lado, la política de cartera para la Pastelería Tany, se evidencia de la siguiente manera:

La política de cartera se centrará en asegurar una gestión eficiente de cobros y pagos, garantizando la liquidez del negocio y manteniendo una relación ágil y de confianza con los clientes. Por un lado, se establecerá un sistema de pago anticipado para pedidos personalizados de gran volumen, como tartas para eventos especiales, con el fin de reducir el riesgo de impago y asegurar los ingresos. Para los clientes recurrentes y las empresas asociadas, se ofrecerán condiciones de pago más flexibles, permitiendo pagos a plazos con un límite de crédito que se

revisará periódicamente, ajustándose a la capacidad de pago de cada cliente. Así mismo, se pondrá en marcha un sistema de seguimiento y recordatorios de pago a través de herramientas digitales, como WhatsApp y correo electrónico, para evitar retrasos en los pagos y mantener una relación fluida con los clientes.

También priorizará la diversificación de su cartera de clientes, lo que reducirá la dependencia de un número limitado de cuentas por cobrar. Los nuevos clientes deberán pagar por adelantado o en los primeros días de entrega, mientras que los clientes establecidos con un buen historial de pago podrán optar a condiciones preferentes. Por último, las cuentas por cobrar se controlarán de cerca mediante un programa informático de gestión financiera, que permitirá a la empresa supervisar las condiciones de pago, gestionar cualquier incidencia y ajustar las condiciones de crédito en función del comportamiento de pago de cada cliente.

9. Aspectos técnicos

9.1. Ubicación del proyecto

El proyecto estará ubicado en el barrio Cooperativo de Villavicencio, una zona estratégica con alto tráfico peatonal y cercanía a zonas residenciales, lo que asegura un flujo constante de clientes potenciales. Esta localización permite un fácil acceso a los diferentes segmentos del mercado local, tanto para la venta directa en el punto de venta como para quienes prefieren hacer sus pedidos en línea. Además, esta ciudad se encuentra en crecimiento, lo cual favorece la expansión del negocio y la atracción de nuevos clientes en la región de los Llanos Orientales, también la cercanía a los proveedores locales facilita el abastecimiento de materias primas frescas y de calidad.

9.2. Tamaño del proyecto

La Pastelería Tany se proyectará inicialmente en una instalación de 50 m², distribuidos de manera eficiente entre área de producción, almacenamiento de insumos y un espacio de atención al cliente, conforme a las recomendaciones técnicas para establecimientos de alimentos que aseguran flujos de trabajo optimizados y cumplimiento de normativas higiénico-sanitarias (Pérez & Molina, 2022, p. 47). Esta configuración permitirá al negocio ajustar su capacidad de producción a las previsiones anuales de venta de productos artesanales personalizados, garantizando tiempos de entrega adecuados y la calidad artesanal característica de sus tortas (Ramírez, Gómez & Torres, 2024, p. 33).

Para los próximos cinco años, el plan contempla la ampliación progresiva de la planta productiva (mediante la optimización de espacios y la incorporación de nueva maquinaria) y la apertura de un segundo punto de venta, lo cual aumentará la capacidad operativa y el alcance geográfico de la marca (García & Sánchez, 2023, pp. 58–59). Esta estrategia de escalamiento está diseñada para responder al crecimiento proyectado de la demanda local y regional, al tiempo que preserva la flexibilidad necesaria para introducir nuevas líneas de producto y mantener la atención personalizada al cliente.

9.3. Ficha técnica del producto o servicio

Tabla 8 *Ficha técnica*

Elemento	Descripción
Producto	Tortas Artesanales Personalizadas
Descripción	Tortas diseñadas y elaboradas de manera artesanal para eventos especiales (bodas, cumpleaños, celebraciones corporativas), disponibles en diferentes tamaños y sabores.
Ingredientes principales	Harina de trigo, azúcar, mantequilla, leche, huevos, frutas frescas, y productos para decoraciones personalizadas.
Opciones	Tortas tradicionales: Tres leches, Red velvet, Ponqué de vainilla.
	Tortas personalizadas: Opciones sin gluten, veganas y bajas en azúcar.
	Tamaños: Desde cuarto de libra hasta dos libras, personalizables según los requerimientos del cliente.
Precio	Varía según el tamaño y la personalización, desde \$50.000 hasta \$150.000 por torta.
Beneficios	Productos frescos, adaptados a las preferencias del cliente, sin conservantes artificiales, y con opciones saludables para diferentes necesidades dietéticas.

9.4. Estado de desarrollo

La Pastelería se encuentra en fase de consolidación y formalización, al haber sido registrada oficialmente ante la Cámara de Comercio de Villavicencio. El negocio funciona actualmente en un pequeño local, lo que limita su capacidad de producción, pero está en proceso de ampliación de sus instalaciones para aumentar su área de producción y ventas. En cuanto a la parte digital, ha implementado un sistema de pedidos en línea y una fuerte presencia en redes sociales, lo que ha aumentado la visibilidad de la marca. A futuro, la empresa planea expandirse a otras ciudades de la región y diversificar su oferta de productos, incluyendo la introducción de nuevos sabores y opciones para diferentes tipos de dietas, en línea con las tendencias actuales del mercado.

9.5. Descripción del proceso

Para este caso se describen los procesos clave en la producción de tortas, la gestión de personal, el manejo de insumos y los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades diarias del negocio de manera eficiente.

Producción: la producción en "Pastelería Tany" sigue un proceso artesanal en el que la pastelera principal es responsable de la creatividad y decoración de las tortas, el panadero es responsable de la elaboración de los productos por encargo y para la venta diaria. Se trabaja principalmente por encargo, lo que permite una planificación cuidadosa de las materias primas y evita el desperdicio de productos. La elaboración de cada torta sigue un procedimiento detallado para garantizar la calidad y consistencia de los productos:

- Recepción del pedido: Se reciben pedidos a través de llamadas, mensajes en redes sociales o directamente en la tienda. El cliente selecciona el sabor, tamaño y detalles de personalización de la torta.
- Planeación de la producción: La pastelera organiza el trabajo en función de los pedidos recibidos, considerando el tiempo de elaboración de cada torta y la fecha de entrega requerida. Se asegura que los insumos estén disponibles y en condiciones para comenzar la producción.
- Elaboración: Se mezclan los ingredientes frescos según las recetas establecidas. Las tortas se hornean, decoran y empaquetan de acuerdo con las especificaciones del cliente.
- Entrega o recogida: Una vez lista, la torta se entrega al cliente en la tienda o mediante un servicio de entrega contratado por el cliente.

9.6. Necesidades y requerimientos

Para llevar a cabo el proceso de producción de manera eficiente y garantizar la calidad de los productos, Pastelería Tany necesita una serie de insumos y equipos. En términos de ingredientes, requiere harina, azúcar, mantequilla, leche, huevos y productos adicionales para opciones personalizadas como fruta fresca, chocolate y productos sin gluten o veganos. Para el proceso también se necesitan equipos de cocina adecuados, como batidoras, hornos, herramientas de decoración y utensilios especializados para el diseño de pasteles. También se necesita un espacio adecuado para la producción y el almacenamiento de ingredientes, así como una zona de atención al cliente para recoger los pedidos. En el plano administrativo, será necesario poner en marcha un sistema de gestión de pedidos y un programa informático de contabilidad para controlar las ventas, los inventarios y las finanzas.

Tabla 9. Materias primas

Materias primas	Precios cotizados	Unidad
Huevo	15.000	cja /30 und
Azúcar	120.000	saco 50 kg
Harina	100.000	saco 50 kg
Sal	75.000	saco 25 kg
Mejorante	30.000	kg
Vainilla	30.000	galón
Levadura	65.000	kg
Manteca Vegetal	30.000	3 Lt
Mantequilla	80.000	kg
Total	545.000	

9.7. Plan de producción

Tabla 10 Plan de producción

Plan de producción-Recursos Humanos Pastelería Tany					
Primer turno					
Pastelera /ayudante				Vendedor	
6:00 a 6:30 A.M.	Preparar masa	6:00 a 6:20 A.M.	Preparar pie de torta		
6:30 a 6:40 A.M.	Reposar	6:20 a 6:50 A.M.	Reposar-elaborar mezcla		
6:40 a 7:10 A.M.	Cortar	6:50 a 7:00 A.M.	Integrar mezclas		
		7:00 a 7:10 A.M.	Reposar		
7:10 a 7:40 A.M.	Cortar	7:10 a 8:10 A.M.	Cortado, formado-cubierta-		
7:40 a 8:10 A.M.	Cortar				
8:10 a 8:40 A.M.	Cortar	8:10 a 9:10 A.M.	Cortar, formar, aplicar cubierta		
8:40 a 9:10 A.M.	Cortar				
9:30 a 10:00 A.M.	Preparar masa	9:30 a 10:30 A.M.	Cortar, formar, aplicar cubierta		
10:00 a 10:10 A.M.	Reposar				
10:10 a 11:00 A.M.	Preparar horno	10:30 a 11:30 A.M.	Cortar, formar, aplicar cubierta		
		11:40 a 12:10 P.M.	Formar-cortar	9:00 a 14:00 P.M.	Atención clientes/limpieza local
11:00 a 13:30 P.M.	Hornear	12:10 a 12:40 P.M.	Formar-cortar		
		12:40 a 13:10 P.M.	Formar-cortar		
		13:10 a 13:30 P.M.	Formar-cortar		

Plan de producción-Recursos Humanos Pastelería Tany				
13:30 a 13:50 P.M.	Dejar la masa lista para hornear			
Segundo turno				
Pastelera /ayudante				
14:00 a 16:00 P.M.	Hornear	No laboran		Comida
16:00 a 18:00 P.M.				Atención clientes
18:00 a 19:00 P.M.	Limpieza			
19:00 a 21:00 P.M.	Atención clientes			
21:00 a 22:00	Acomodar tortas/dejar listo para día siguiente			

El plan de producción de Pastelería Tany se articula en dos turnos que optimizan tanto la preparación de los pasteles como la atención al cliente, asegurando un flujo de trabajo continuo y una calidad uniforme. En el primer turno, la pastelera junto con su ayudante se encarga de la dosificación y mezcla de los ingredientes, el reposo de la masa y el formateo de los pasteles, actividades fundamentales para desarrollar la estructura y textura deseadas en el producto final. Al mismo tiempo, preparan el horno —ajustando temperaturas y tiempos según el tipo de torta— y coordinan el proceso de horneado, garantizando que cada pieza salga con la humedad y color característicos de la pastelería artesanal (Pérez & Molina, 2022, p. 47). Paralelamente, el vendedor-asistente supervisa la aplicación de toppings y rellenos, asegurando la consistencia estética y sensorial, así como la adecuación a las especificaciones de cada cliente (Ramírez, Gómez & Torres, 2024, p. 33).

En el segundo turno, el enfoque se traslada completamente a la culminación del horneado y al inicio de la producción para las jornadas siguientes. Durante esta etapa, se realizan las últimas horneadas del día y se limpian y organizan las áreas de trabajo para preservar las condiciones higiénico-sanitarias requeridas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022, p. 14).

Adicionalmente, se inicia la preparación de las masas base para el día siguiente, optimizando tiempos al dejar fermentaciones controladas y puntos de reposo listos, lo que contribuye a una mayor capacidad de respuesta ante picos de demanda y a la continuidad del servicio sin fluctuaciones en la calidad del producto (Ramírez et al., 2024, p. 35).

La atención al cliente y la limpieza también son una parte clave de la jornada laboral, ya que garantizan que las operaciones se mantengan ordenadas y que los clientes reciban un servicio

adecuado. La asignación de tareas y horarios específicos permite optimizar el flujo de trabajo, garantizando que cada miembro del equipo se dedique a tareas específicas en momentos clave del día. No obstante, es importante señalar que la estructura del plan podría mejorarse incorporando horarios más flexibles para adaptarse a picos de demanda o imprevistos, como posibles retrasos en la preparación o necesidades adicionales de atención al cliente.

10. Plan de compras

10.1. Consumos por unidad de producto (Proyección 5 años)

Tabla 11 *Proyección consumo*

Materias primas	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Huevo	5.400.000	6.288.646	7.323.530	8.528.720	9.932.240	11.566.729
Azúcar	21.600.000	25.154.582	29.294.121	34.114.879	39.728.960	46.266.916
Harina	21.600.000	25.154.582	29.294.121	34.114.879	39.728.960	46.266.916
Sal	13.500.000	15.721.614	18.308.826	21.321.799	24.830.600	28.916.823
Mejorante	3.600.000	4.192.430	4.882.354	5.685.813	6.621.493	7.711.153
Vainilla	3.600.000	4.192.430	4.882.354	5.685.813	6.621.493	7.711.153
Levadura	7.800.000	9.083.599	10.578.433	12.319.262	14.346.569	16.707.498
Manteca vegetal	1.080.000	1.257.729	1.464.706	1.705.744	1.986.448	2.313.346
Mantequilla	3.600.000	4.192.430	4.882.354	5.685.813	6.621.493	7.711.153
Materias Primas	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Huevo cja /30 und	10800	12.577	14.647	17.057	19.864	23.133
Azúcar saco 50 kg	9000	10.481	12.206	14.215	16.554	19.278
Harina saco 50 kg	9000	10.481	12.206	14.215	16.554	19.278
Sal saco 25 kg	4500	5.241	6.103	7.107	8.277	9.639
Mejorante kg	360	419	488	569	662	771

La proyección de materias primas para Pastelería Tany hasta 2030 muestra un aumento constante en la cantidad requerida de cada insumo, reflejando tanto el crecimiento del negocio como la inflación esperada. En particular, se observa un notable aumento en el consumo de azúcar, harina y levadura, con un crecimiento anual constante en las proyecciones hasta 2030. Los huevos y la mantequilla también muestran una clara tendencia al crecimiento, reflejando la necesidad de

aumentar la producción a medida que sigue creciendo la demanda de productos personalizados y de mayor calidad.

El aumento de materias primas como mejorante, vainilla y manteca vegetal está directamente relacionado con la diversificación de productos que Pastelería Tany planea ofrecer, como opciones sin gluten, veganas y personalizadas. A medida que se amplíe la oferta de productos, adaptándose a las nuevas tendencias de consumo, aumentarán estos insumos. La proyección de compra de cada materia prima muestra una clara correlación con el aumento de la demanda de pasteles y productos de mayor tamaño y personalización, lo que evidencia la necesidad de optimizar la adquisición y almacenamiento de estos ingredientes para garantizar la continuidad del negocio.

11. Aspectos legales y organizativos

11.1. Tipo de empresa

Pastelería Tany está clasificada como microempresa en Colombia según la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004, esta clasificación se basa en tener una plantilla de hasta 10 trabajadores y unos activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLMV). En la economía colombiana las microempresas son fundamentales, ya que representan el 95% de las unidades productivas y generan el 65% del empleo, aunque su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es del 35% (Sánchez, 2024).

11.2. Estrategia organizacional

La estrategia organizativa de Pastelería Tany se centra en la diferenciación y el crecimiento sostenible, la empresa busca destacar en el mercado ofreciendo productos artesanales personalizados adaptados a las preferencias específicas de los clientes. Para esta estrategia se apoyan en ingredientes de calidad, creatividad en el diseño de los productos y un excepcional servicio al cliente. Asimismo, se aplica una estructura organizativa funcional, en la que cada miembro del equipo tiene funciones claramente definidas, lo que permite un funcionamiento eficiente y una comunicación eficaz dentro de la empresa. Todo esto permite a Pastelería Tany mantener una ventaja competitiva en el mercado local y proyectar un crecimiento sostenido en los próximos años.

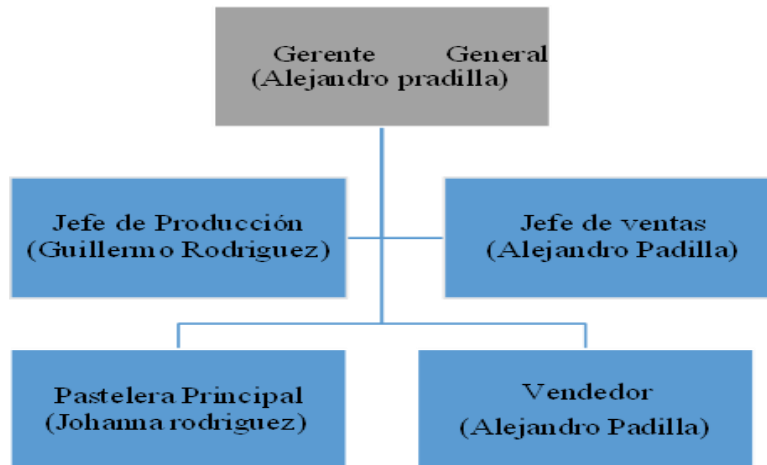
11.3. Visión y misión de la empresa

Misión: Crear experiencias únicas a través de tortas artesanales de alta calidad, con ingredientes frescos y un servicio personalizado.

Visión: Convertirse en la pastelería de referencia en Villavicencio, expandir su presencia a nuevos mercados y diversificar su oferta con productos saludables y veganos.

11.4. Estructura organizativa

Figura 4 Organigrama



11.5. Planta de personal

- El gerente general (Alejandro Pradilla) es el dueño legal de la empresa, quien se encarga de la administración y la contabilidad del negocio, además del manejo de personal, de proveedores, y actividades extras, como estrategias de ventas, la atención al cliente, entre otras.
- El jefe de producción (Guillermo Rodríguez) se encarga de verificar la calidad de los productos, la producción bajo pedido y para la venta diaria del negocio.
- El jefe de ventas (Alejandro Pradilla) se encarga de las estrategias de ventas semanalmente, teniendo en cuenta las festividades de cada mes para atraer y fidelizar clientes.
- La pastelera principal (Johanna Rodríguez) se encarga de revisar los pedidos diariamente, decorar los encargos según lo establecido con el cliente, además Pastelería Tany le brinda espacios por medio de entidades como Cámara y Comercio de Villavicencio, o por medio de proveedores para la innovación en las decoraciones.
- El vendedor (Alejandro Pradilla) se encarga de la venta de los productos en nuestro punto físico, además de la comunicación por nuestros canales virtuales con nuestros clientes, también se encarga del inventario de producción.

11.6. Requisitos de ley

Para operar legalmente una pastelería en Colombia, es fundamental cumplir con una serie de requisitos establecidos por las autoridades nacionales y locales. A continuación, se detallan los principales requisitos legales que debe cumplir una pastelería:

- Registro Único Tributario (RUT): toda empresa debe inscribirse en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para obtener el RUT, que permite identificar y clasificar al contribuyente ante la DIAN y otras entidades.
- Matrícula Mercantil: es obligatorio registrar la empresa en la Cámara de Comercio correspondiente al lugar de operación. Este registro debe realizarse a más tardar un mes después del inicio de actividades.
- Licencia de Funcionamiento: se debe obtener una licencia emitida por la alcaldía o entidad competente del municipio donde se ubicará la pastelería.
- Concepto Sanitario: es necesario obtener un concepto favorable de la Secretaría de Salud municipal o departamental, que certifique que el establecimiento cumple con las normas sanitarias vigentes.
- Certificado de Manipulación de Alimentos: todo el personal que manipule alimentos debe contar con este certificado, que acredita que han recibido formación en buenas prácticas de manufactura y seguridad alimentaria.
- Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): el establecimiento debe cumplir con las BPM, que incluyen normas sobre higiene, almacenamiento y manejo de residuos.
- Registro de Información Tributaria (RIT): dependiendo del municipio, puede ser necesario registrarse en el RIT para cumplir con el impuesto de industria y comercio.
- Uso de Suelo: Se debe verificar que la actividad comercial esté permitida en la ubicación elegida, obteniendo el certificado de uso de suelo correspondiente.
- Certificado de Seguridad: es expedido por el cuerpo de bomberos y certifica que el establecimiento cumple con las normas de seguridad contra incendios.
- Control de Pesas y Medidas: las herramientas de medición utilizadas deben estar calibradas y certificadas por la Superintendencia de Industria y Comercio.

- Lista de Precios: Es obligatorio exhibir los precios de los productos de manera visible para los consumidores.
- Registro de Derechos de Autor: si se utiliza música o contenido protegido por derechos de autor en el establecimiento, se debe obtener el respectivo registro y pagar los derechos correspondientes

12. Inversiones y financiamiento

12.1. Inversiones fijas

Tabla 12. Maquinaria, herramientas y equipos

Maquinaria	Precios cotizados	Especificaciones
Cortadora	135.000	* sólo p/36 pzs
Amasadora	450.000	Acero inox. 30 kg
Horno	1.300.000	Tipo gaveta 6 chadoras
Subtotal	1.885.000	
Mobiliario		
Mesa inoxidable	1.500.000	
Alacena	1.300.000	
Refrigerador	1.800.000	
Mesa	1.000.000	Madera
Espigueros	1.200.000	18 charolas
Anaqueles	500.000	Madera c/6 entrepaños
Mostrador	450.000	Madera con fórmica
Caja registradora	230.000	
Sillas	180.000	
Subtotal	8.160.000	
Herramientas y otros equipos menores (enseres)		
Bascula	145.000	Mecánica 20 kg
Filtro purificador	150.000	Cap. 15 lts por min.
Moldes	45.000	Und
Pinzas	5.500	Und
Moldes de cubiertas	23.000	Und
Charolas de servicio	45.000	Und
Brochas 3"	25.000	Und
Charolas para hornear	70.000	Und
Espátulas	10.000	Und
Cucharon servidor	10.000	Und
Cacerolas	35.000	Und
Tinas de aluminio	110.000	Und
Subtotal	673.500	
Total	10.718.500	

Tabla 13. Resumen de la inversión

Inversión	Total
Maquinaria	\$ 10.718.500
Adecuaciones	\$ 10.000.000
Gastos de publicidad	\$ 10.000.000
Equipo de computo	\$ 3.500.000
Otros rubros	\$ 5.000.000
Total inversión	\$ 39.218.500

La tabla detalla la inversión inicial necesaria para establecer el negocio, con un total de \$39.918.500 destinados a varios aspectos del negocio, como maquinaria, elementos de cocina, utensilios y equipo informático, la empresa está bien equipada para comenzar sus operaciones con eficiencia y efectividad. La asignación significativa de \$10.718.500 para maquinaria refleja la importancia de contar con equipos industriales adecuados para la preparación de alimentos a gran escala, mientras que los fondos asignados para elementos de cocina, utensilios y equipo informático garantizan un entorno de trabajo funcional y operativamente sólido.

12.2. Inversiones diferidas

Tabla 14 *Inversión directa*

Inversión	Total
Desarrollo y diseño de marca	\$ 20.000.000
Desarrollo de página web y tienda en línea	\$ 5.000.000
Capacitación del personal	\$ 2.000.000
Promociones iniciales	\$ 2.000.000
Consultoría y asesoría legal	\$ 1.500.000
Total inversiones diferidas	\$ 30.500.000

Las inversiones diferidas, que son costes que no se amortizan de forma inmediata, pero que contribuyen a la expansión y consolidación de la marca a largo plazo. Además, estas inversiones son clave para el establecimiento de la identidad de la panadería, el desarrollo de su presencia digital, la formación del personal y la estrategia de marketing inicial, que permitirán a Pastelería Tany lograr una mayor visibilidad y posicionamiento en el mercado.

12.3. Capital de trabajo

Capital de trabajo	AÑO 2025
Materiales directos presupuestados	5.555.000
Mano de obra directa presupuestada	2.847.000
CIF presupuestados	695.000
Costos de producción	\$ 9.097.000,00

El capital de trabajo proyectado para Pastelería Tany en el año 2025 incluye los costos directos necesarios para la operación diaria del negocio. Los materiales directos presupuestados ascienden a 5.555.000, que cubren los insumos para la producción de pasteles y otros productos.

La mano de obra directa se estima en 2.847.000, correspondientes a los salarios de los empleados implicados en la producción. Los costes indirectos de fabricación (CIF) se presupuestan en 695.000, que incluyen los gastos generales de funcionamiento relacionados con la producción. Los costes totales de producción ascienden a 9.097.000, cifra que refleja el capital necesario para cubrir las operaciones de fabricación y garantizar la continuidad de la actividad.

12.4. Fuentes de financiación

Tabla 15 *Fuentes de financiamiento*

Monto requerido	\$ 69.718.500
Aportes propios 30%	\$ 20.915.550
Financiación Banco 70%	\$ 48.802.950

Para financiar el proyecto, se requiere un monto total de \$69.718.500. De este total, se prevé que el 30% será cubierto con aportes propios de los socios, lo que equivale a \$20.915.550. El restante 70%, es decir \$48.802.950, se buscará obtener a través de financiamiento externo.

Esta estructura de financiación permite reducir la dependencia de recursos externos y brinda un importante rubro para el capital propio, lo que contribuye a la estabilidad financiera del proyecto y puede generar confianza en los posibles inversionistas o prestamistas externos.

13. Presupuesto de ingresos, costos y gastos

13.1. Ingresos proyectados (Proyectados a 5 años)

Tabla 16 *Ingresos proyectados*

Año	Cuarto de libra	Medi a libra	Una libra	Una libra y media	Dos libras	Personalizada Cuarto de libra	Personalizada Media libra	Personalizada Una libra
2025	7.172.382	10.171.179	8.656.323	3.060.628	791.435	11.624.205	16.295.527	14.375.67
2026	8.352.697	11.844.989	10.080.842	3.564.298	921.677	13.537.130	18.977.184	16.741.39
2027	9.727.251	13.794.248	11.739.785	4.150.853	1.073.352	15.764.854	22.100.146	19.496.42
2028	11.328.006	16.064.284	13.671.731	4.833.934	1.249.987	18.359.182	25.737.034	22.704.83
2029	13.192.188	18.707.887	15.921.606	5.629.425	1.455.690	21.380.442	29.972.423	26.441.23
2030	15.363.147	21.786.532	18.541.729	6.555.826	1.695.244	24.898.893	34.904.805	30.792.51
Total	65.135.670	92.369.118	78.612.015	27.794.963	7.187.384	105.564.706	147.987.119	130.552.09

Las proyecciones de ventas para fresas con crema, hamburguesas y sándwiches de pollo muestran un crecimiento constante en los ingresos a lo largo de los cinco años. En el caso de las fresas con crema, se observa un incremento significativo año tras año, con un aumento total de las ventas de \$7.172.382 en el primer año a \$15.363.147, en el quinto año. Similarmente, las ventas proyectadas para hamburguesas y sándwiches de pollo también muestran un crecimiento continuo, con ingresos totales significativos en el quinto año de 697.597.410.

13.2. Costos y gastos operativos

Tabla 17. *Costos del proyecto*

	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
MD presupuestados	3.800.000	4.425.343	5.153.595	6.001.692	6.989.354	8.139.550
MOD presupuestado	2.320.000	2.701.788	3.146.406	3.664.191	4.267.185	4.969.410
CIF presupuestados	400.000	465.826	542.484	631.757	735.721	856.795
Costos de producción	6.520.000	7.592.957	8.842.484	10.297.639	11.992.260	13.965.754

Tabla 18. *Gastos del proyecto*

Año	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Gasto Admón.	8.000.000	9.316.512	10.849.674	12.635.140	14.714.430	17.135.895
Gasto de publicidad	1.500.000	1.746.846	2.034.314	2.369.089	2.758.956	3.212.980
Total	9.500.000	11.063.358	12.883.988	15.004.229	17.473.385	20.348.875

La proyección de gastos para los próximos cinco años muestra un incremento anual tanto en los gastos administrativos como en los de publicidad, lo cual es coherente con el crecimiento esperado de la empresa. Sin embargo, es importante considerar el impacto de la inflación estimada del 16.40% anual en estos gastos, con el aumento de los precios, los costos asociados con los gastos administrativos y de publicidad también aumentarán de manera significativa en términos reales. Esto significa que, aunque los números en la proyección reflejen un crecimiento en términos nominales, su poder adquisitivo puede verse afectado por la inflación, lo que podría requerir ajustes adicionales en el presupuesto para mantener la viabilidad financiera de la empresa a lo largo del tiempo.

13.3. Punto de equilibrio

$$PE = \frac{81.782.025}{86.7430 - 2.902} = 975 \text{ und}$$

El punto de equilibrio calculado para Pastelería Tany es de 975 unidades, que indican la cantidad mínima de productos que deben venderse para cubrir todos los costes fijos y variables. Dividiendo los costes fijos totales (81.782.025) por la diferencia entre el precio de venta por unidad (86.730) y el costo variable por unidad (2.902), obtenemos este resultado. Este valor es

fundamental para la planificación financiera, ya que nos permite identificar el volumen de ventas mínimo necesario para empezar a generar beneficios. Del análisis se desprende que, a partir de 975 unidades, el negocio empezará a ser rentable.

13.4. Flujo de efectivo

Tabla 19. *Flujo de caja neto*

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		76.817.613	89.458.694	104.180.042	121.323.994	141.289.223	164.540.010
Costos		6.520.000	7.592.957	8.842.485	10.297.639	11.992.260	13.965.754
Gastos admón.		42.000.000	9.316.512	10.849.674	12.635.140	14.714.430	17.135.895
Impuesto	35%	26.886.164	31.310.543	36.463.015	42.463.398	49.451.228	57.589.003
Flujo de caja neta	69.718.500	1.411.448	41.238.682	48.024.868	55.927.816	65.131.305	75.849.357

13.5. Estado de resultados

Tabla 20 *estado de resultados*

	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Ventas estimadas	76.817.613	89.458.694	104.180.042	121.323.994	141.289.223	164.540.010
Costo de producción y ventas	6.520.000	7.592.957	8.842.485	10.297.639	11.992.260	13.965.754
Utilidad bruta en ventas	70.297.613	81.865.737	95.337.557	111.026.355	129.296.963	150.574.255
Margen de Ganancia y/o Rentabilidad	92%	92%	92%	92%	92%	92%

El estado de resultados proyectados muestra un crecimiento sustancial en las ventas de a lo largo de los cinco años, alcanzando \$150.574.255 en el quinto año. Sin embargo, este crecimiento en las ventas se acompaña de un aumento proporcional en los costos, lo que resulta en una utilidad bruta que también experimenta un crecimiento progresivo, alcanzando

\$13.965.754 en el quinto año. Aunque la empresa muestra una tendencia positiva en términos de utilidad operacional, los gastos administrativos y los impuestos representan una parte significativa de los ingresos, lo que reduce la utilidad antes de impuestos, después de impuestos, la utilidad total muestra un crecimiento constante, reflejando una gestión financiera sólida y un potencial de rentabilidad en el negocio a medida que se expande y consolida en el mercado.

13.6. Balance general

Tabla 21 *Balance general*

Activos	Total
Efectivo	\$ 20.915.550
Activos fijos	\$ 14.218.500
Diferidos	\$ 30.500.000
Total activos fijos	\$ 65.634.050
Pasivos	
Préstamo bancario	\$ 48.802.950
Patrimonio	\$ 16.831.100
Total pasivo más patrimonio	\$ 65.634.050

El balance de Pastelería Tany evidencia una posición financiera sólida, con un activo total de \$65 634 050. Destaca especialmente el componente de liquidez, representado por \$20 915 550 en efectivo, lo cual le otorga capacidad de maniobra para afrontar sus obligaciones corrientes sin comprometer su operatividad (Pérez & Gómez, 2023, p. 28). El inmovilizado alcanza los \$14 218 500, reflejo de la inversión en infraestructura (hornos, mesas de trabajo y mobiliario) necesaria para garantizar un proceso productivo eficiente y mantener la calidad artesanal (López & Martínez, 2022, p. 45). Asimismo, los activos diferidos por \$30 500 000 muestran una apuesta estratégica por el crecimiento a largo plazo, al materializarse en desarrollos como el diseño de la plataforma de venta en línea y la marca registrada.

En el pasivo, Pastelería Tany mantiene un préstamo bancario de \$48 802 950, monto que, si bien representa un endeudamiento considerable, está equilibrado con fondos propios de \$16 831 100, logrando así un coeficiente de solvencia que cumple con los estándares de la industria de alimentos artesanales (Sánchez & Ramírez, 2024, p. 52). Este mix de financiamiento (deuda y capital) permite a la empresa aprovechar oportunidades de expansión sin sobrecargar su flujo de caja, al tiempo que conserva un margen de seguridad ante posibles fluctuaciones del mercado.

14. Evaluación

14.1. Evaluación financiera

La evaluación financiera de Pastelería Tany se basa en el análisis de los flujos de caja, la rentabilidad y la viabilidad financiera a lo largo de los primeros años del negocio. Las proyecciones de ventas y los costos asociados a la producción del producto se utilizan para estimar los ingresos, mientras que las inversiones necesarias en maquinaria, personal y marketing se consideran en los costos de capital. Se prevé que la empresa alcance el punto de equilibrio el primer año y genere beneficios sostenibles a medida que aumenten las ventas y se optimicen los procesos operativos, también incluye la gestión y planificación del capital circulante para garantizar la liquidez y el crecimiento sin comprometer la estabilidad financiera.

14.2. Criterios de evaluación: TIR, VPN, B/C

Tabla 22 *Criterios de evaluación*

VPN	\$ 66.435.818
TIR	44%
B/C	1,05

La tabla muestra que el proyecto tiene un VAN positivo de 66.435.818, lo cual quiere decir que generará valor para los inversores. La TIR del 44% es significativamente superior al coste de capital, lo que refleja una alta rentabilidad. Por su parte, la relación B/C de 1,05 sugiere que por cada peso invertido se generarán 1,05 de beneficios, indicando una relación coste/beneficio favorable.

14.3. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad de Pastelería Tany se centra en evaluar cómo las variaciones de las principales variables, como los precios de los productos, los costes de los insumos y las tasas de crecimiento de las ventas, pueden afectar a la rentabilidad del proyecto. Una variación en

cualquiera de estos factores podría repercutir en el VAN, la TIR y el ratio B/C. Por ejemplo, si los costes de las materias primas aumentan o si las ventas no crecen según lo previsto, esto podría reducir el VAN y la TIR, afectando a la viabilidad económica de la empresa. Con este análisis es posible identificar las variables más críticas y adaptar las estrategias empresariales para minimizar los riesgos asociados.

14.4. Indicadores de impacto social del proyecto

Tendrá un impacto social positivo a través de la creación de empleos directos e indirectos, promoviendo la inclusión laboral y el bienestar en la comunidad local. La compra de insumos a proveedores locales contribuirá al desarrollo económico de la región, fortaleciendo la cadena de suministro y promoviendo el comercio en Villavicencio. Asimismo, la empresa se enfocará en la elaboración de productos más saludables y personalizados, que beneficien la salud de los consumidores y promuevan un estilo de vida más consciente, alineado con las tendencias de bienestar.

15. Resultado y análisis

Los resultados financieros de Pastelería Tany indican una sólida rentabilidad, con un VAN de 66.435.818 y una TIR del 44%, lo que demuestra que el negocio es financieramente viable y tiene potencial para generar buenos rendimientos para los inversores. Estas cifras reflejan un rendimiento favorable de la inversión inicial, lo que garantiza la rentabilidad del proyecto a largo plazo, la ratio B/C de 1,05 también supone que los beneficios obtenidos superarán a los costes, lo que consolida la idea de que el negocio es atractivo desde el punto de vista financieros.

La estrategia de ofrecer productos personalizados y saludables, alineados con las tendencias del mercado, posiciona a Pastelería Tany como una opción competitiva frente a otras panaderías locales. Mediante la combinación de calidad, personalización y servicio al cliente, el negocio puede mantener su ventaja competitiva y asegurar la lealtad del cliente, que es clave para su crecimiento, el análisis también indica que la expansión a mercados adicionales podría generar nuevas oportunidades de venta y consolidar la marca en la región.

Sin embargo, el análisis de sensibilidad pone de relieve que factores como el aumento de los costes de los insumos y las fluctuaciones de la demanda podrían afectar a la rentabilidad prevista. Esto supone que, aunque el negocio tiene un gran potencial, será necesario mantener una gestión ágil para adaptarse a los cambios imprevistos, ajustando los precios, los costes o la oferta según sea necesario para garantizar la estabilidad financiera del proyecto a largo plazo.

16. Conclusiones y recomendaciones

Pastelería Tany tiene un gran potencial para consolidarse como marca de referencia en el mercado de la pastelería, especialmente gracias a su apuesta por la personalización de los productos y las opciones saludables. Según la evaluación financiera, la empresa presenta una sólida rentabilidad a largo plazo, respaldada por un crecimiento constante de las previsiones de ventas el servicio al cliente, la calidad del producto y la capacidad de adaptarse a las nuevas demandas del mercado son puntos fuertes que respaldarán el éxito del negocio.

Sin embargo, es importante que Pastelería Tany se centre en optimizar su gestión de costes, especialmente en lo que respecta a las materias primas, que son un factor clave en la estructura de costes del negocio. Por otro lado, la empresa debe permanecer atenta a las fluctuaciones del mercado y estar preparada para ajustar su estrategia de precios o de producción en caso necesario, la aplicación de una estrategia de diversificación de productos, que incluya nuevas opciones en función de las tendencias de consumo, puede ser una buena forma de mitigar los riesgos.

Para garantizar un crecimiento continuado, Pastelería Tany debería aprovechar al máximo los canales digitales y las plataformas en línea para ampliar su base de clientes. Mientras las operaciones locales se consolidan, una expansión a otras ciudades podría ser una forma efectiva de aumentar las ventas y fortalecer la marca, en este sentido, se recomienda priorizar la expansión de su presencia online y explorar nuevas formas de promoción para aumentar su alcance a un público más amplio. Como recomendación para este plan de negocios se propone:

- Es esencial que Pastelería Tany implante un sistema de control de inventarios y costes de materias primas más eficiente. Esto le permitirá ajustar los precios de forma competitiva y mantener los márgenes de beneficio, incluso si los costos de los insumos aumentan debido a la inflación o a los cambios del mercado.
- Para adaptarse a las tendencias del mercado y a las preferencias de los consumidores, Pastelería Tany debería plantearse incluir más opciones saludables y personalizadas, como productos sin gluten, veganos o bajos en azúcar.
- La empresa debería invertir en una estrategia de marketing digital más sólida, utilizando plataformas como Instagram, Facebook y su propio sitio web.

- Para garantizar la calidad constante de sus productos y fomentar la economía local, Pastelería Tany debería reforzar su red de proveedores locales, garantizando precios competitivos y un suministro estable de ingredientes frescos.
- A medida que la Pastelería Tany consolide su presencia en Villavicencio, sería beneficioso explorar la expansión a otras ciudades cercanas o incluso ofrecer franquicias.

17. Referencias

- Acosta Argote, C. (2024). Un colombiano consume 22 kilos de pan al año, industria que mueve \$4,75 billones. Diario La República: <https://www.larepublica.co/empresas/dia-internacional-del-pan-3977047>
- Alcaldía Municipal de Villavicencio. (2020). Plan de Desarrollo ‘Villavicencio Cambia Contigo’ 2020-2023. <https://historico.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/ProgramadeGobierno/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20VILLAVICENCIO%20CAMBIA%20CONTIGO%202020%20-%202023%20APROBADO.pdf>
- Banco de la República. (2026). Proyecciones económicas de Colombia 2026 (p. 7). <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2026>
- Becerra Elejalde, L. L. (2023, agosto 11). Informalidad alcanza tasa de 84,5% en las microempresas. Diario El Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/cifras-del-dane-2023-informalidad-en-las-microempresas-587217>
- Benchmark International. (2024). Insights 2024 Global Bakery Products Industry Report. <https://www.benchmarkintl.com/insights/2024-global-bakery-products-industry-report/>
- Buen Gusto. ((2024). Panadería en Colombia: cambios en el consumo y modelos de negocio para 2025. DANE. <https://buengusto.co/panaderia-en-colombia-cambios-en-el-consumo>
- Calvo, L. (2025, junio, 3). Las pymes en Colombia ya están en digital, pero no logran vender en redes sociales en 2025. <https://www.godaddy.com/resources/latam/emprender/redes-sociales-pymes-colombia-2025>
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (2024). Registro mercantil y fortalecimiento de microempresas en el sector alimentario. CCV. p. 15.
- Corporación Lider Lab (LIBERTANK). (2023). Índice de Bienestar Económico y Social Municipal (IBESM). Informe Nacional de Bienestar Municipal 2023. 14–19. <https://dapp.orvium.io/deposits/64df990cedb5f4c48e5c4adf/view>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Cuántos habitantes tenía Villavicencio, Meta en 2023. <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2023/meta/villavicencio>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Proyecciones de población municipal por sexo y rangos de edad 2023–2030. 12–14.

- <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). Informe de perspectivas macroeconómicas 2025. DANE. p. 5
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2018). Plan nacional de desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, pacto por la equidad. <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/Paginas/plan-nacional-de-desarrollo-2018-2022.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). Informe sobre participación ciudadana y apoyo a microempresas en Colombia. DNP. p.22.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad. DNP.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Presidencia de la República de Colombia: <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>
- Donado Henríquez, I. (2025, febrero 18). La informalidad está presente en 77 % de los micronegocios, indica encuesta Emicron. Diario La República. <https://www.larepublica.co/economia/banco-de-la-republica-estima-que-77-de-los-micronegocios-opera-en-la-informalidad-4065067>
- Federación Colombiana de Panaderos y Pasteleros. (2022). Estudio sobre tendencias de consumo en repostería artesanal. p.45. <https://proingra.com/tendencias-en-panaderia-y-pasteleria-para-2022/>
- Future Market Insights. (2024). Personalized Bakery Products Market Size, Share & Outlook <https://www.futuremarketinsights.com/reports/personalized-bakery-products-market>
- García, L., & Salazar, M. (2023). Marketing experiencial en repostería artesanal: creando vínculos emocionales. Ediciones Sabores. p. 27
- García, L., & Sánchez, M. (2023). Estrategias de expansión de microempresas gastronómicas. Editorial Emprende. pp.58–59.
- García, L., & Torres, M. (2022). Tendencias de personalización en la industria alimentaria colombiana. Editorial Innovar. p. 15.
- García, P., Torres, L., & Rivera, N. (2021). Emprendimiento y desarrollo regional: claves para la creación de valor Revista de Gestión y Desarrollo, 12(1). 60–78.

- Global Growth Insights. (2023). Personalized Bakery Products Market: Industry Analysis Report, 2033. <https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/personalized-bakery-products-market-107664>
- Gómez, L., & Herrera, P. (2023). Repostería funcional: tendencias y oportunidades en el mercado colombiano. Editorial Salud y Sabor. p. 48.
- Gómez, L., Pérez, M., & Torres, A. (2021). Economía circular y responsabilidad social en micronegocios Revista Colombiana de Sustentabilidad, 5(2). 60–75.
- González, P., & Pérez, M. (2022). Transformación digital y formalización de negocios de repostería en entornos urbanos. Revista de Emprendimiento y Tecnología, 8(2). 85–102.
- González, P., & Ramírez, C. (2023). Factores críticos de éxito en el sector de la pastelería artesanal. Editorial Emprende. p. 42.
- González, P., & Ruiz, M. (2021). Estrategias de naming para PYMEs del sector alimentario. Editorial Innovar. p.56..
- Hernández, J., & Ramírez, C. (2022). Conectividad empresarial: sinergias entre micro y macro niveles. Ediciones Emprende.
- Informes de Expertos. (2024). Mercado de Postres en Colombia – Por Tipo de Producto (Tartas y Pasteles, Confitería y Caramelos, Donuts y Pies, Natillas y Pudines, Helados, Yogur, Otros); Por Canal de Distribución (Supermercados/Hipermercados, Tiendas Especializadas, Tiendas de Conveniencia, En Línea, Otros); Dinámica del Mercado (2026-2035) y Panorama Competitivo: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-postres-en-colombia>
- La Nota Económica. (2023, junio, 13). Villavicencio es una de las ciudades con mayor bienestar en Colombia, según estudio. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/villavicencio-es-una-de-las-%20ciudades-con-mayor-bienestar-en-colombia-segun-estudio/>
- Londoño, S., & Pérez, M. (2024). Diversificación de productos y estrategias de mercado en PYMEs gastronómicas. Editorial Emprende. p. 30.
- López, C., & Herrera, P. (2021). Comercio electrónico y marketing digital para PYMEs gastronómicas. Editorial Emprende. pp. 22–23.
- López, C., & Herrera, P. (2021). Estructuras organizativas eficientes en microempresas gastronómicas. Editorial Emprende. p. 42.
- López, C., & Herrera, P. (2025). Marketing en redes sociales para microempresas: métricas y resultados. Editorial Emprende. p. 30.

- López, C., & Martínez, A. (2023). Experiencias gastronómicas personalizadas: un estudio de comportamiento del consumidor. Ediciones Digitalia. p. 22.
- López, C., & Moreno, P. (2024). Artesanal versus industrial: factores de decisión de compra en productos de pastelería. *Revista de Consumo y Mercado*, 9(2). pp. 75–90.
- López, C., & Moreno, S. (2023). Estrategias de precio–valor para PYMEs gastronómicas. Ediciones Local. p.33.
- Martínez, A., & Rodríguez, S. (2022). Calidad y tradición en la pastelería artesanal colombiana. Editorial Sabor Local. p.18.
- Martínez, A., Rodríguez, S., & López, D. (2023). Tendencias de consumo y personalización en la pastelería artesanal colombiana. Editorial Sabores Locales. pp.45–52.
- Martínez, S. (2022). Marketing de marca: claves para el posicionamiento regional. Editorial Emprende. p. 34.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2023). Guía de formalización empresarial para PYMEs (p. 8). <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial>
- Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2022). Guía técnica de buenas prácticas de manufactura para establecimientos de alimentos. Ministerio de Salud y Protección Social. p. 14.
- Molina, J., & Pérez, A. (2022). Guía técnica de diseño de instalaciones para pequeñas panaderías y pastelerías. Instituto de Tecnología Alimentaria. p. 47.
- Morales, A., & Rodríguez, D. (2024). Programas de fortalecimiento para microempresas en el sector alimentario. Asociación de Emprendedores. p. 13.
- Moreno, S., & Castillo, R. (2023). Evaluación de viabilidad financiera en PYMEs *Revista Colombiana de Finanzas*. 8(2). 20–23
- Pastelería Tany. (2023). Plan Financiero y Proyecciones de Ventas 2023–2026. Pastelería Tany.
- Pérez, L. (2023). Estrategias de marketing en redes sociales para pequeñas empresas gastronómicas. En *Tendencias Digitales 2023*. Editorial Digitalia. pp. 12–20.
- Pérez, L., & Santos, M. (2022). Innovación en equipamiento para la industria de la panadería y repostería. Instituto de Tecnología Panadera. pp. 58–60.
- Pérez, S., & Gómez, F. (2023). Transformación digital en PYMEs gastronómicas: Instagram y WhatsApp como canales de venta. Ediciones Digitalia. p. 15.
- Ramírez, J., & Sánchez, C. (2021). Ubicación estratégica y su impacto en el desempeño de micronegocios urbanos. *Revista de Emprendimiento Urbano*, 5(2). p. 20.

- Ramírez, J., Gómez, F., & Torres, A. (2023). Gestión del talento en microempresas: formación y retención de personal. *Revista de Emprendimiento y Organización*, 9(1). 35–36.
- Ramírez, J., Gómez, F., & Torres, A. (2024). Planificación de la capacidad productiva en PYMEs de alimentos (pp. 33–35). *Revista Colombiana de Ingeniería de Alimentos*, 10(1).
- Rodríguez, A., & Hernández, E. (2022). El valor del tráfico peatonal en el éxito de los negocios minoristas. *Editorial Comercio Local*. p. 47.
- Rodríguez, S., & Herrera, A. (2024). Marketing experiencial y lealtad del cliente en la industria de servicios. *Revista Latinoamericana de Marketing*, 7(1). p. 102.
- Rodríguez, S., & López, D. (2024). Tendencias y brechas en la oferta de pastelería regional. *Editorial Local*. p. 55.
- Rodríguez, S., & Martínez, A. (2024). Estrategias de publicidad digital en redes sociales para pequeñas empresas. *Editorial Digitalia*. p. 102.
- Rodríguez, S., & Martínez, J. (2022). Prácticas sostenibles en PYMEs gastronómicas: impacto y beneficios. *Editorial Ecovida*.
- Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *Revista Académica de Investigación Tlatemoani*, 13, 1-25.
- Sánchez, C. (2024, diciembre, 8). Las dificultades del ‘enanismo empresarial’ colombiano. *Diario El Pais*: <https://elpais.com/america-colombia/2024-12-09/las-dificultades-del-enanismo-empresarial-colombiano.html>
- Sánchez, M., & Ramírez, J. (2024). Solvencia y endeudamiento en empresas de repostería artesanal. *Revista de Finanzas y Negocios*, 12(2). p. 52.
- Sghair, F., et al. (2024). The digital revolution in the bakery sector: Innovations, challenges, and opportunities from Industry 4.0. *Foods*, 14(3), 526. <https://doi.org/10.3390/foods14030526>
- Suárez, A., Herrera, P., & Gómez, L. (2022). Alianzas estratégicas y economías de escala en microempresas. *Editorial Negocios*. p. 78
- Uff Travel. (2024). Destinos - Villavicencio. <http://www.lugaresparacamping.inf.travel/informacion-local/villavicencio/informacion-general>
- WindPress. (2025, enero). Estrategias de Marketing en Instagram para PYMEs en 2025. Nota de prensa.