

***PIZCA DE AZUCAR***

**PABLO GARCIA BUITRAGO**

**TRABAJO DE GRADO  
PLAN DE EMPRENDIMIENTO**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CENTRO DE EMPRENDIMIENTO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., FEBRERO DE 2010**

***PIZCA DE AZUCAR***

**PABLO GARCIA BUITRAGO**

**TRABAJO DE GRADO  
PLAN EMPRESARIAL**

**TUTORES**

**ANDREA AVILA**

**JULIO BARRAGAN**

**ANGELA NOGUERA**

**ADMINISTRACION DE EMPRESA  
CENTRO DE EMPRENDIMIENTO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., FEBRERO DE 2010**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo esta dedicado a mis papas quienes me dieron la oportunidad de tener esta formación y todas las personas que durante mi paso por la Universidad me apoyaron y aportaron de su conocimiento para mi desarrollo tanto profesional como personal.*

## ***AGRADECIMIENTOS***

- **Julio Barragán - Andrea Ávila - Ángela Noguera:**

Por todo el apoyo que me dieron durante la estructuración, planeación y desarrollo de este proyecto.

- **Blanca Buitrago:**

Por su aporte en conocimiento del sector y dedicación al proyecto.

- **Natalia Muñoz:**

Por su incondicional apoyo a lo largo del proyecto.

***GRACIAS A TODOS***

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>ii</b>
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>KEY WORDS</b> .....	<b>iv</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PRESENTACION DE LA EMPRESA Y LOS EMPRESARIOS</b> .....	<b>3</b>
1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA .....	3
1.2 PRESENTACION DEL EMPRESARIO.....	4
1.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	5
1.4 MISION .....	6
1.5 METAS, OBJETIVOS.....	6
1.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA EMPRESA .....	7
<b>2. DEFINICION DEL NEGOCIO Y PRODUCTOS</b> .....	<b>7</b>
2.1 ASPECTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	7
2.2 LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	9
2.3 DESCRIPCION DEL SERVICIO .....	9
<b>3. EL MERCADO</b> .....	<b>11</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO:.....	11
3.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	12
3.3 SEGMENTO OBJETIVO.....	15
3.4 TAMAÑO DEL MERCADO .....	16
3.5 TENDENCIA DEL MERCADO.....	17
<b>4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b> .....	<b>18</b>
4.1 COMPETIDORES PRINCIPALES.....	18
4.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO .....	24
4.3 ANÁLISIS DOFA.....	24
4.4 MEZCLA DE MERCADO.....	26
a. Producto .....	26
b. Precio.....	26
c. Distribución.....	27
d. Publicidad.....	28
4.5 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	29
<b>5. ASPECTOS DE OPERACIÓN</b> .....	<b>30</b>
5.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO.....	30

5.2	DIAGRAMA DE PROCESO DEL PRODUCTO.....	31
5.3	UBICACIÓN.....	31
5.4	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	31
5.5	INVERSIÓN REQUERIDA.....	32
5.5.1	En Activos Fijos.....	32
5.5.2	En Pre-Operativos.....	33
5.6	COSTOS.....	33
5.6.1	Costo Variable Unitario.....	33
5.6.2	Plan de Compras e Inventarios.....	35
5.6.3	Costos Y Gastos Fijos.....	35
5.7	RIESGOS DEL NEGOCIO Y MANEJO DE RESIDUOS.....	36
<b>6.</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>36</b>
6.1	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.....	36
6.3	MANUAL DE FUNCIONES.....	37
<b>7.</b>	<b>PLANIFICACION DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO.....</b>	<b>38</b>
7.1	PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS MENSUALES.....	38
7.2	PLANIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN.....	38
7.3	PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	38
<b>8.</b>	<b>ASPECTOS ECONÓMICO- FINANCIERO.....</b>	<b>39</b>
8.1	ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN.....	39
8.2	ANÁLISIS DE LAS VENTAS PROYECTADAS.....	39
8.3	ANÁLISIS DE COSTOS FIJOS.....	40
8.4	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.....	40
8.5	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	41
8.6	ESTADO DE RESULTADOS.....	41
8.7	FLUJO DE CAJA.....	42
8.8	VIABILIDAD FINANCIERA.....	43
8.9	BALANCE GENERAL.....	44
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>10.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>46</b>
10.1	ANEXO 1: PANORAMA COMPETITIVO.....	46
10.2	ANEXO 2: MAPA ECONOMICO HABITANTES BOGOTA.....	50
10.3	ANEXO 3: ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES.....	51
10.4	ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES.....	53
10.5	ANEXO 5: INFORMACION ESTADISTICA DEMOGRAFICA DEL DANE.....	56
10.6	ANEXO 6: PROYECCION POBLACION 2005-2011 DANE.....	58

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE TABLAS

TABLA # 1: Cronograma implementación de la empresa.....	7
TABLA # 2: Descripción del Servicio.....	10
TABLA # 3: Listado de Empresas en el sector.....	11
TABLA # 4: DOFA.....	24
TABLA # 5: Proyección de Ventas Primer Año.....	30
TABLA # 6: Activos Fijos.....	32
TABLA # 7: Costo Variable Unitario Producto 1.....	33
TABLA # 8: Costo Variable Unitario Producto 2.....	34
TABLA # 9: Costo Variable Unitario Producto 3.....	34
TABLA # 10: Costo Variable Unitario Producto 4.....	35
TABLA # 11: Manual de Funciones.....	37
TABLA # 12: Estado de Resultados.....	41
TABLA # 13: Flujo de Caja.....	42
TABLA # 14: Balance General.....	44

### LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO # 1: Distribución de Edad en Colombia que visita Facebook.....	29
GRAFICO # 2: Diagrama flujo de proceso.....	31
GRAFICO # 3: Plano Instalaciones.....	32
GRAFICO # 4: Distribución Costos y Gastos Fijos.....	36
GRAFICO # 5: Organigrama.....	37
GRAFICO # 6: Planificación Ventas Mensuales Primer Año.....	38
GRAFICO # 7: Planificación Ventas Anuales.....	39
GRAFICO # 8: Punto de Equilibrio.....	41

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Pizca de Azúcar es una empresa que inicialmente se ubicara en la Cra 6 # 124-35 T4 Apto 1002, se dedicara a ofrecer un servicio de entretenimiento en el que los consumidores podrán aprender a cocinar diferentes recetas gourmet en ambientes caseros y entretenidos. A lo largo de este documento encontraran por capítulos el desarrollo del plan para crear a Pizca de Azúcar y la descripción de los factores de éxito como lo son el buen servicio, la comodidad a los clientes y los precios ofrecidos.

La empresa cuenta con 4 productos básicos que son complementados según la necesidad del cliente; con estos cuatro productos el Punto de Equilibrio se logra entre Mayo y Junio de 2010. La estrategia para lograr estas metas está enfocada a una estrategia comparativa en la que le resaltaremos a los consumidores que pueden escoger cualquier menú y en el lugar que deseen. Además usaremos una técnica de referenciación por medio de correos electrónicos a los clientes actuales para que ellos mismos den su excelente concepto sobre PIZCA DE AZUCAR.

La inversión inicial necesaria para poner en funcionamiento a Pizca de Azúcar es de \$ 9.4 MM, la cual se recupera a los dos meses y medio de inaugurada la empresa. Este proyecto no da una TIR de 275.38% anual; adicional la proyección de ventas está basada en la capacidad de producción de la empresa, el primer año Pizca de Azúcar venderá \$190,7 MM arrojando una utilidad neta de \$5,28 MM. Para el segundo año se espera que las ventas crezcan 38,46%, con ventas equivalentes a \$264,12 MM, el tercer año se espera que las ventas sobrepasen los \$300 MM, con un crecimiento porcentual del 16,28%. Durante estos dos últimos años la utilidad esperada es de \$35,4 MM y \$53,5 MM respectivamente.

## **PALABRAS CLAVE**

- PIZCA DE AZUCAR
- COCINA
- GASTRONOMIA
- CLASES
- DOMICILIO

## **ABSTRACT**

Pizca de Azúcar is an enterprise which will be located at Cra 6 # 124-35 T4 Apt 1002, its objective is to offer an entertainment service in which the costumers will learn to cook different gourmet recipes in home and fresh environments. Along this document you will find by chapters the development of the plan to build Pizca de Azúcar, and the description of the success factors, as it's the good service, flexibility for costumers y offered prices.

Pizca de Azúcar has 4 products, which are complemented according to the need of each costumer; with this 4 products the break-even point will be achieve in between May-June 2010. The strategy to achieve these goals is to focus on one comparative strategy in which we will highlight to the costumers that they can choose the menu and the place where the lesson will be taught. Additional we will use a technique of reference publicity thru emails to the old costumers, in order that they evaluate the excellent concept of Pizca de Azúcar.

The initial investment needed to start Pizca de Azúcar is of \$ 9.4 MM, which will be recuperated in 2,5 months after the inauguration. This project gives us a ROR of 275.38% annual; additional the sales forecast is based on the production capability, the first year Pizca de Azúcar sales will be \$190,7 MM letting left a Net profit of \$5,28 MM. For the second year the sales forecast expects to increase 38,46%, with sales equal to \$264,12 MM, for the third year the sales forecast is expected to be over \$300 MM, with a percentage increase of 16,28%. During the next two years the expected profit should be of \$35,4 MM y \$53,5 MM respectively.

## **KEY WORDS**

- Pizca De Azúcar
- Kitchen
- Gastronomy
- Lessons
- Delivery

## INTRODUCCION

Pizca de Azúcar es una idea que nace motivada por Pablo García y Blanca Buitrago quienes interesados en generar empleo, ayudar al crecimiento del país y para recibir ingresos buscaron un mecanismo que entretuviera a las personas y a su vez fuera constructivo tanto para la empresa como para los clientes.

Aquí es donde se identifica que hoy en día el sector gastronómico ha ido tomando fuerza en Colombia y se han desarrollado escuelas y centros de enseñanza que más adelante se explicarán, en donde toda la población Colombiana puede hacer parte. Después de identificar todos los competidores directos e indirectos del sector relacionados con la enseñanza gastronómica iniciamos un proceso de lluvia de ideas de donde nació que Pizca de Azúcar se dedicara a dictar clases de cocina como entretenimiento. Sin embargo también se identificó que hoy en día el entorno nos exige hacer más cosas en menos tiempo gracias a los avances tecnológicos, por esto es que se decidió no solo dictar clases de cocina como entretenimiento, sino que Pizca de Azúcar ofrece la posibilidad de dictar estas clases a domicilio, es decir en el lugar que el cliente prefiera siempre y cuando este establecimiento cumpla con las características mínimas, es decir el cliente escoge donde recibir la clase, ya sea en su casa, en la de un amigo, o en la sede de Pizca de Azúcar.

El servicio consta de 4 productos esenciales los cuales serán personalizados por lo clientes según la ocasión con opciones como: Tipo de Comida, lugar del servicio, tiempo de servicio, cantidad de personas, ocasión especial o rutinaria entre otros; esto con el fin de ofrecer y satisfacer la necesidad de cada cliente.

Finalmente Pizca de Azúcar no es una escuela de cocina sino un amigo para entretenerse y cambiar el ambiente rutinario que muchas veces nos rodea por medio de clases de cocina gourmet!!!

## **1. PRESENTACION DE LA EMPRESA Y LOS EMPRESARIOS**

### **1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Pizca de Azúcar es una empresa que se dedicara a ofrecer un servicio de entretenimiento en el que los consumidores podrán aprender a cocinar diferentes recetas gourmet en ambientes caseros y entretenidos.

Pizca de Azúcar Ltda. será constituida como una empresa limitada teniendo en cuenta que será conformada por dos socios, a su vez “significa que en caso de deudas por parte de la empresa el socio o los socios sólo tienen que devolver la cantidad de dinero que lleguen hasta lo que aportaron a la sociedad.”<sup>1</sup> En cuanto a la conformación de socios; es una asociación entre Blanca Buitrago y Pablo García, cada uno de los dueños posee el 50% de la empresa teniendo en cuenta que Blanca hace su labor como chef y se encarga de dictar las clases, armar los programas o adaptarlos a las necesidades de los clientes, mientras que Pablo como administrador de la empresas se encarga de manejar la parte financiera, establecer los costos y hacer mercadeo. La empresa busca obtener capital por medio del servicio que prestara para capitalizar e ir creciendo con el tiempo.

Para poder definir el sector económico de Pizca de Azúcar primero se explicará brevemente el objeto social de la empresa: básicamente Pizca de Azúcar fue creado para satisfacer a las personas que les interesa aprender a cocinar de una forma entretenida ofreciendo a opción de dar clases a domicilio. A partir de esto se inicia un proceso de selección ubicando el segmento al cual pertenece la empresa. En el caso de Pizca de Azúcar, se encontró que hace parte de 3 sectores económicos de los cuales el escogido fue el siguiente:

---

<sup>1</sup> “WIKIPEDIA La Enciclopedia Libre” (2001) [en línea], disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_de\\_responsabilidad\\_limitada](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_responsabilidad_limitada), recuperado: 8 de Enero de 2010

## **GASTRONOMIA:**

M806009 Centros de enseñanza de gastronomía y culinaria.

M: sección de educación

80: división de educación

Pizca de Azúcar enfocara todos sus esfuerzos en la enseñanza de cocina a cualquier persona interesada, ofreciendo como valor agregado la comodidad de poder llevar estas clases a domicilio. Esto acompañado de 1 chef especializado en cocina y una meta clara por cumplir la cual es darle al cliente lo que quiere; llevaran a Pizca De Azúcar a posicionar su nombre y servicio en la mente de todos los consumidores, los cuales por medio de referenciación van a ayudar al crecimiento de la empresa.

### **1.2 PRESENTACION DEL EMPRESARIO.**

#### *Pablo García:*

Es Profesional en Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, Bilingüe, con especial interés en las áreas de Mercadeo y ventas, trabajó prestigiosas empresas como Wyeth Consumer Healthcare donde se desempeño como asistente de Trade Marketing, cargo en el cual adquirió conocimientos de mercadeo y ventas pero sobre todo a superar conflictos y adaptarse a los cambios del mercado para suplir las necesidades de los clientes. Es organizado, emprendedor, con un alto grado de responsabilidad y compromiso por cumplir las metas. Facilidad para trabajar en equipo y bajo presión.

Tiene algunas características que lo identifican como emprendedor, puesto que es persistente en lo que se propone y sabe fijar metas. La responsabilidad de Pablo en Pizca de Azúcar, está relacionada con las áreas administrativas y financieras que más adelante se explicaran,

#### *Blanca Buitrago:*

Se graduó como Chef de la Escuela Gastronómica Mariano Moreno. Su especial y natural interés por la cocina hace que Blanca se destaque en todas las áreas de cocina, tanto en todos los tipos de entradas como en platos fuertes y postres, además tiene alguna experiencia en la realización de eventos como Cumpleaños, almuerzos familiares y laborales entre otros. Entre las características de Blanca también encontramos que su carisma y personalidad hacen que sea una persona muy asequible para hablar, crea confianza y seguridad en los temas de cocina por lo que sus clases no solo son buenas por la metodología sino que le da ese toque mágico intangible.

Blanca ha tenido experiencia en el sector por mas de 2 años, en los cuales durante 1 año dicto clases de cocina en IMUSA, adicional durante los dos años ha dictado clases a varias personas y grupos dentro de los cuales se destacan dos grupos los cuales no solo tomaron una clase sino que tomaron varias clases. Además de esto ha realizado una gran variedad de eventos entre los cuales encontramos un celebración de 15 años con temática (Festival de Venecia), almuerzos empresariales (Celebración Fiesta de Navidad Club Rotario, Gas Carbón y Petróleo entre otros) y comidas.

La responsabilidad de Blanca dentro de Pizca de Azúcar esta relacionada con las áreas de operación y comercial que más adelante se explicaran,

### **1.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Durante 1 año la Chef Blanca Buitrago se dedicó a dictar clases a personas conocidas y cercanas, estas clases se dieron tanto en la casa de Blanca, como en la casa de los interesados, inclusive se llegó a tener un grupo constante de 10 personas a las que les dictaba clases en un establecimiento. Al ver esto en compañía con Pablo García pensaron que se podía montar una empresa la cual estaría dedicada a prestar servicios de clases de gastronomía y eventos. Inicialmente se pensó en hacer solo eventos sin embargo después de unas

investigaciones nos dimos cuenta que es mejor iniciar con clases de cocina y cuando la empresa ya tenga un reconocimiento en el mercado empezar a realizar eventos como matrimonios, cumpleaños, almuerzos empresariales entre otros.

Las clases de cocina no son igual a las que se dan en las diferentes escuelas, la diferencia de esta empresa esta en que las clases se pueden dar a domicilio y el cliente tiene la posibilidad de escoger que cocinar y por cuanto tiempo. Es decir son clases personalizadas para grupos o individuales.

#### **1.4 MISION**

“Desarrollar, planear y ejecutar clases de cocina gourmet de la mas alta calidad en donde los consumidores tengan un momento de entretenimiento y comodidad en el cual cambien su espacio habitual de vivienda y trabajo”

#### **1.5 METAS, OBJETIVOS**

##### **Objetivos:**

- Constituir la empresa para iniciar con el proceso de organización empresarial.
- Desarrollar planes de mercadeo que impacten a los consumidores objetivo.
- Desarrollar estrategias de ventas para alcanzar una facturación que conduzca al punto de equilibrio en el tiempo estipulado. (ver estudio financiero)
- Incrementar la cultura gastronomica en los diferentes géneros y edades, haciendo ver que esta actividad se presta para muchas actividades en las que se puede disfrutar más de lo pensado.
- Lograr que los clientes perciban a Pizca de Azúcar como una empresa que se preocupa por sus intereses gastronomicos y personales, para satisfacer sus necesidades.
- Comunicar a los consumidores que Pizca de Azúcar puede estar en cualquier lado.

- Crear una cultura en los consumidores donde prefieran tomar clases en casa.

**Metas:**

- El 1 de Marzo de 2010 debe estar constituida la empresa con toda la documentación legal para iniciar su facturación
- “Pizca de Azúcar es la empresa con la mejor calidad que hemos percibido”: percepción de los clientes
- Lograr que el 54% los consumidores de Pizca de Azúcar prefieran clases en casa al finalizar el tercer año.

**1.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA EMPRESA**

Tarea	Jul- Ago 2009	Sept- Oct 2009	Nov- Dic 2009	Ene- Feb 2010	Mar- Abr 2010	Ene- Feb 2011
Desarrollo de la idea						
Investigación del Sector						
Análisis de la competencia						
Establecimiento del Segmento Objetivo						
Estructuración de la Empresa						
Organización y Gestión de la Empresa						
Plan de Ventas						
Viabilidad Financiera						
Consecución del Capital						
Apertura Pizca de Azúcar						
Apertura Und de Negocio Eventos						

\*Fuente Autor

**2. DEFINICION DEL NEGOCIO Y PRODUCTOS**

**2.1 ASPECTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL**

El sector de la gastronomía hace un tiempo era considerado algo único y exclusivo para mujeres, para las amas de casa, quienes se encargaban de atender a sus esposos, hermanos o visitantes, sin embargo hoy en día las mujeres están

ocupando grandes cargos, que requieren de mayor responsabilidad como es el caso de la Presidenta de Argentina. Así mismo hoy en día hay hombres que están interesados en aprender sobre cocina, según la encuesta de los 96 hombres encuestados aproximadamente 75 estarían interesados aprender a cocinar. Este sector a pesar de ser algo que siempre ha existido entre las necesidades de la población, hasta hace muy poco tiempo se empezó a explotar no solo como una carrera en diferentes escuelas y universidades, sino también ya es parte del diario vivir de las personas como un hobby en el que se reúnen varias personas a aprender diferentes recetas. En Colombia se inauguró la primera carrera hace 10 años en LaSalle College, desde ese momento el sector ha ido creciendo notablemente al punto de que ya tenemos sedes en nuestro país de reconocidas escuelas de gastronomía de Argentina como Gato Dumas y Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno. “En los últimos cinco años, la industria gastronómica ha crecido 6,1% anualmente. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres)”<sup>2</sup> pero esto no es solo reflejado en restaurantes; “la coyuntura económica también ha sido un jugador importante en este auge, puesto que con un mayor poder adquisitivo, más colombianos están comiendo fuera de casa, comprando electrodomésticos de primera línea e interesándose por aprender a preparar los platos que ven en los restaurantes. Estos factores han contribuido a que diversos tipos de sectores como el de alimentos, servicios, decoración, diseño y educativo, faciliten el acceso al consumidor al mundo de la gastronomía.”<sup>3</sup>

Por otro lado para este sector el tema legislativo no es muy diferente a los demás, solo se deben tener en cuenta los temas tributarios, puesto que no existen leyes o políticas específicas que regulen el sector aparte de las que abarcan el comercio en general.

---

<sup>2</sup> Revista Dinero (2007, 30 de Agosto) “Mundo Gastronomico” [en línea] disponible en: [http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=38460&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=38460&IdTab=1), recuperado: 28 de Diciembre de 2009.

<sup>3</sup> Ibíd.

## **2.2 LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

La gastronomía es un tema que día a día se ha convertido en un sector muy rentable, y más que en un negocio, la culinaria en general salió del paradigma de ser el don que tienen las abuelas, madres y esposas para deleitar a sus familiares y amigos con exquisitas comidas, en diferentes fechas especiales.

Hoy por hoy el cocinar es una tarea de todos, es un momento de esparcimiento y diversión en el que todos quieren interactuar. Cada día vemos como mas hombres incursionan en el mundo de la cocina, con el fin de llamar la atención y ser buenos anfitriones ante los que los rodean, y poder pasar de esta forma un momento agradable con los amigos, en donde la cocina hace parte de la diversión de una reunión de amigos, de pareja o de familia. Después de ver todos estos detalles encontramos que en el mercado de servicios de enseñanza culinaria existe una gran oportunidad de negocio la cual es enseñar clases de cocina a personas o grupos de personas en un punto de servicio o en casa. Este negocio se crea gracias a la investigación del sector en el cual es evidente que no existe mayor presencia de empresas especializadas en la enseñanza culinaria a domicilio. Ver panorama competitivo.

Pizca de Azúcar enfocará todos sus esfuerzos en la enseñanza de cocina a cualquier persona interesada dentro del objetivo establecido, ofreciendo como valor agregado la comodidad de poder llevar estas clases a domicilio. Esto acompañado del chef especializado en cocina y una meta clara por cumplir la cual es darle al cliente lo que quiere, llevaran a Pizca De Azúcar a posicionar su nombre y servicio en la mente de todos los consumidores, los cuales por medio de referenciación van a ayudar al crecimiento de la empresa.

## **2.3 DESCRIPCION DEL SERVICIO**

El servicio de Pizca de Azúcar consiste en ofrecer a las personas de Bogotá de estrato 4,5 y 6 una clase de cocina en el domicilio del cliente o de la empresa. Esta clase incluye una receta que puede ser pre escogida por el cliente o a libre decisión del chef. Una vez sea escogida la receta Pizca de Azúcar se encarga de comprar todos los ingredientes necesarios para realizar la receta. En los casos que el servicio sea en el domicilio del cliente podrá proporcionar el uso de los electrodomésticos mas no de los alimentos, esto con el fin de evitar usar productos vencidos que afecten el nombre de la empresa, de lo contrario tiene que avisar para que Pizca de Azúcar tenga todos los materiales y el servicio pueda ejecutarse de forma impecable.

El portafolio que se ofrecerá consta de 3 segmentos entre los cuales el cliente podrá personalizar su menú.

Descripción del Servicio:

<b>SERVICIO</b>			
<b>ENTRETENIMIENTO</b>	<b>APRENDIZAJE</b>	<b>FECHAS ESPECIALES</b>	
Especializadas Generales	Novatos Básicos Novatos Avanzados	Cumpleaños Adultos Cumpleaños Adolescentes Pequeños Chefsitos Aniversarios Despedidas	
<b>CATEGORIA</b>			
Individual a domicilio	Individual en Centro Especializado	Grupo a Domicilio	Grupo en Centro Especializado
<b>TIPO DE COMIDA</b>			
Vegetariana Típica Postres Cócteles Entradas Carnes Ensaladas Entre otros			

\*Fuente Autor

El servicio que va a ofrecer PIZCA DE AZUCAR esta disponible según la necesidad del cliente para el evento y la manera como prefiera desarrollar.

### **3. EL MERCADO**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO:**

Este es el listado de empresas con las que Pizca de Azúcar compartiría mercado.

- \*Academia Vaisnava Cocina Vegetariana Indu
- \*Centro de Cocina y Gastronomía
- \*Cocina le Buffet
- \*Corporación Académica Colombiana de Gastronomía
- \*Escuela Bartender Working flair
- \*Escuela de Cocina Guillermo Torres
- \*Escuela de Cocina Opra
- \*Instituto Superior Mariano Moreno
- \*Fundación Universitaria del Área Andina
- \*Gato Dumas Colégio de Cocineros
- \*Tao Cocina Studio
- \*Verde Oliva Academia de Cocina
- \*Ximena Gourmet Clases personalizadas y en grupo
- \*Fuente Autor

El mercado que estas empresas atienden es el siguiente:

En Bogotá hay 6.840.116 de personas<sup>4</sup>, de este total 5.371.808 de personas se encuentran entre los 10 y 70 años. Equivalente a un 79% de la población bogotana. Del total de la población Bogotana que este en este rango de edad, el 14,5% de la población se encuentra entre estratos 4 y 6 equivalente a 780.000 personas las cuales están dentro del rango y parámetros a los cuales queremos llegar.

Teniendo en cuenta estos datos concluimos que:

---

<sup>4</sup> DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2009) [en línea] disponible en: [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=238&Itemid=121](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121), recuperado: 11 de Enero de 2010

Mercado Total: El mercado total para Pizca de Azúcar es el equivalente a la población total de Bogotá que según cifras del DANE corresponde a 6,8 millones de personas<sup>5</sup>

Mercado Potencial: El mercado potencial para Pizca de Azúcar son los niños(as) y adultos que se encuentren entre los 10 y los 70 años, que vivan en Bogotá y que se encuentren en capacidad de aprender a cocinar, esto equivale al 79% de la población bogotana basados en la información del DANE.<sup>6</sup>

Mercado Meta: El mercado meta para Pizca de Azúcar son los niños(as) y adultos que se encuentren entre los 10 y los 70 años, que vivan en Bogotá; en los estratos 4 son 541.338 habitantes, 5 y 6 son 334.000 habitantes, es decir en total son 875.338 habitantes.

Mercado Objetivo: El 78% del Mercado Meta son personas interesadas en tomar cursos de cocina como las expuestas en este documento, esto equivale a 682.763 personas. Teniendo en cuenta esta muestra, y dejando claro el objetivo de participación que se espera alcanzar el primer año (0,24%), el mercado objetivo de Pizca de Azúcar será de 1682 personas.

### **3.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.**

Pizca de Azúcar, conforme a su segmentación de producto o servicio tiene consumidores los cuales son aquellas personas que tomaran los cursos con Pizca de Azúcar, o los clientes, quienes son las personas que tienen la capacidad económica de decidir si compran los servicios o no para ellos o para terceros, por ejemplo los padres de los niños que quieran hacer parte de los Pequeños Chefsitos son los clientes de Pizca de Azúcar mientras que los niños serian los

---

<sup>5</sup> DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2009) [en línea] disponible en: [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=238&Itemid=121](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121), recuperado: 11 de Enero de 2010

<sup>6</sup> *Ibíd.*

consumidores. Sin embargo en ambos casos el consumidor/Cliente actual de Pizca de Azúcar es la persona con poder adquisitivo relativamente alto, disponibilidad de tiempo e interés por el arte de cocinar.

El comprador de este servicio tiene un interés específico y puntual que caracterizan a ciertas personas como lo es el aprender a cocinar, aunque en algunas ocasiones durante las clases el interés se puede incrementar y posiblemente extender las clases en un curso de cocina personal o en grupo de personas entre 8 y 12 personas.

Este tipo de servicios se puede prestar a una misma persona 4 a 8 veces en un mes siempre y cuando se tome la decisión de comprar el curso por módulos. Pero en la mayoría de los casos las clases son puntuales en donde a los consumidores se les enseña una variedad de menú en los que se incluyen entrada, plato fuerte y postre y que bebida debe acompañar cada plato. Para esta clase la frecuencia de compra es muy esporádica.

El consumidor compra el servicio por medio del voz a voz de las personas que ya han adquirido un paquete o una clase. Esto debido a que el servicio por su naturaleza ha demostrado que la publicidad visual no es la mejor referencia sino el voz a voz.

En cuanto al mercado vemos como día a día nacen nuevas escuelas de cocina, por eso teniendo en cuenta nuestro target se realizó una investigación de mercado en la cual se le pregunto a personas si están interesados en recibir clases de cocina personalizadas en las que pueden armar grupos desde 8 hasta 12 personas para tomar un espacio de su diario vivir para aprender a cocinar platos de comida increíbles.

La encuesta realizada a 200 arrojo los siguientes resultados:

De las 200 personas encuestadas 156 respondieron que estarían interesadas en recibir clases de cocina gourmet, esto equivale al 78% de las personas. De ellas 58% mujeres y el porcentaje restante hombres. Adicional el mayor porcentaje de personas interesadas en este servicio están entre 36-45y 46-55 años con un 31% y 23% respectivamente.

Al preguntar por el tipo de clase que los consumidores desean recibir teniendo en cuenta que pueden ser en grupo o personales, los resultados reflejan que el 58% las personas desean clase en grupo mientras que el 42% restante prefieren clases personalizadas.

Un punto clave en los resultados fue la pregunta 5, dado que existen consumidores a los que les gustaría ir a un establecimiento especializado (44%), mientras que otra porción prefieren estar en su casa o en la casa de alguien (55%).

Por otro lado de las personas que prefieren el servicio en su casa o en la casa de alguien esta dividido en 29% en su casa y el 26% restante en la casa de alguien, por lo que se puede llegar a pensar que algunos de los que prefieren clases en casa, lo desean en una ajena, que puede ser por motivos de privacidad, o implementos de cocina entre otros.

En cuanto al precio de venta los resultados de la encuesta arrojan que el 50% de la muestra están dispuestos a pagar entre \$70.000 y \$80.000 por clase, el porcentaje restante esta distribuido en diferentes rangos todos superiores al anteriormente enunciado.

También encontramos que 3 grandes escuelas son las que poseen o son reconocidas por el mercado (Gato Dumas, Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno y Verde Oliva) sin embargo estas 3 escuelas tienen un sistema de operación diferente pues su enfoque es hacia el conocimiento de la gastronomía como una carrera, mientras que Pizca de Azúcar se enfocara en ofrecer un servicio de entretenimiento y personalizado conforme a la necesidad expuesta en la pregunta 6 donde el 56% de la población prefiere tener la opción de escoger el Menú .

En cuanto al horario de clase la población prefiere tomar este servicio por las noches o los fines de semana, los resultados grafican que el 33% prefieren las clases los fines de semana, mientras que el 43% prefieren las clases por la noche.

Por otro lado los consumidores tomarían las clases pensando en pasar un momento agradable con los amigos (26%) o para celebrar un cumpleaños (17%), esto sin tener en cuenta que el 29% de los encuestados tomarían clases por cualquier motivo de los señalados en la encuesta.

### **3.3 SEGMENTO OBJETIVO**

El segmento objetivo para Pizca de Azúcar se encuentra en la población Colombiana ubicada en la ciudad de Bogotá y que están ubicados en barrios de estrato 4 a 6 entre la Calle 53 a las Calle 200 de Sur a Norte y entre las Cra 0 hasta la Av. Boyacá de Oriente a Occidente

A partir de esta ubicación la segmentación se divide en: personas de sexo masculino o femenino entre 10 y 70 años cuyos ingresos estén acorde a las personas que viven en los barrios anteriormente señalados. Pueden ser empleados o independientes o y con especial interés por aprender el arte de la cocina Gourmet.

El consumidor prototipo para Pizca de Azúcar debe ser aquel que vea la cocina como un lugar para entretenerse, cuyo estilo de vida este ligado a ser social, compartir con los amigos, con facilidades para pagar las clases, pueden ser amas de casa o empleados con cargos medios - altos, o jóvenes universitarios que quieren aprender a cocinar menús prácticos y ricos pero sobre todo ser una persona que disponga de tiempo para aprender y conocer sobre el arte de la cocina gourmet.

La segmentación se hizo de esta manera porque:

La empresa esta ubicada en Bogotá por lo que los clientes deben estar radicados en la misma ciudad

Las personas de estrato entre 1 a 3, con sus ingresos deben cumplir con unas necesidades básicas, que les impide usar recursos en otra actividades que aunque sea de todos su interés no pueden satisfacerlas

Los niños menores a 10 años no disfrutarían a toda cabalidad la clase.

Los adultos mayores de 70 años no están en condición de tomar este tipo de clases por el tiempo que toma.

Las personas con cargos medio-altos tienen la capacidad de pago, el tiempo y entienden en concepto de negocio para poder tomar las clases.

Finalmente encontramos que hoy en día la cocina es un lugar para todos. Aunque las clases de cocina ya existen como tal en diferentes establecimientos nombrados anteriormente, no hay una sola que de la opción de dictar las clases a domicilio (Ver análisis del Panorama Competitivo); se puede decir que hay otro tipo de clases que podrían reemplazar las de Pizca de Azúcar como las de Música o manualidades. Sin embargo los consumidores de este tipo de servicios tienen muy claro que tipo de necesidad quieren satisfacer, por lo que ya no sería un servicio sustituto sino diferente o en algunos casos según el cliente puede llegar a ser complementario.

### **3.4 TAMAÑO DEL MERCADO**

Los posibles clientes de Pizca de Azúcar son en 682.763 personas aproximadamente, de las cuales el 62% son estrato 4 los cuales tiene como gasto promedio mensual por hogar \$ 3.8 Millones<sup>7</sup>; y el 38% corresponden a personas que viven en estrato 5 / 6 cuyo gasto promedio mensual es de \$ 6.3 Millones<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> METRO CUADRADO (2009) "Mapa de la riqueza en la ciudad" [en línea] disponible en: [http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec\\_m2/inforbog\\_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL\\_DET\\_NOT\\_REDI\\_M2-3079212.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-3079212.html), recuperado: 29 de Diciembre 2009.

<sup>8</sup> Ibíd.

### 3.5 TENDENCIA DEL MERCADO

“Atrás quedaron las épocas donde la cocina estaba relegada a un espacio cerrado y misterioso donde solo los que sabían se podían meter. La cocina se ha convertido en un sitio de desarrollo familiar, de tertulia y amigos, donde se muestran los logros y éxitos. La cocina ya no es de las mujeres, es de todos, no tiene género o edad”<sup>9</sup>, este es un don, una habilidad, o quizás una herramienta que algunos usan para conquistar o simplemente quedar bien ante un grupo de amigos o familia; el mercado no podía dejar pasar esta oportunidad y/o nuevo campo para explotar, es así como podemos ver que en Colombia la gastronomía ya no es solo en tema de mujeres en las cocinas de sus casas, hoy es una carrera profesional con un gran auge y futuro, vemos entonces como se crean escuelas especializadas en gastronomía, como es el caso de Verde Oliva, de origen colombiano y quienes están autorizados por la secretaria de educación desde Mayo de 2005<sup>10</sup>, para graduar a chefs profesionales. Adicional llegan de otros países escuelas en donde este tema esta un poco mas avanzado en la gastronomía, como es el caso del Instituto Mariano Moreno, con sede principal en Argentina, este fundó su primera sede en Colombia hace 5 años<sup>11</sup>, hoy cuentan con 9 promociones; también encontramos al colegio de cocineros Gato Dumas, quienes llegaron a nuestro país en el año 2005<sup>12</sup> procedentes también de Argentina; este Colegio fue fundado en 1998<sup>13</sup> por Carlos Alberto “Gato” Dumas y Guillermo Calabrese, actual Director; la institución se encuentra en un firme plan de expansión; actualmente en la Argentina el Colegio cuenta con las sedes de Belgrano, Pilar y Rosario. Por otra parte, en 2003 el primer Gato Dumas Colegio de Cocineros en el exterior fue inaugurado en Montevideo, Uruguay, y dos años

---

<sup>9</sup> Revista Dinero (2007, 30 de Agosto) “Mundo Gastronomico” [en línea] disponible en: [http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=38460&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=38460&IdTab=1), recuperado: 28 de Diciembre de 2009.

<sup>10</sup> Verde Oliva Academia de Cocina (2009) [en línea] disponible en: <http://academiaverdeoliva.com/portal/de-interes/porque-estudiar-en-verde-oliva/>, recuperado: 10 de Diciembre de 2009

<sup>11</sup> Instituto Superior Mariano Moreno (2009) [en línea] disponible en: [http://www.ismm.com.co/instituto/instituto\\_ismm.php](http://www.ismm.com.co/instituto/instituto_ismm.php), recuperado: Diciembre 10 de 2009

<sup>12</sup> Gato Dumas Colegio de Cocineros (2009) [en línea] disponible en: [http://www.gatodumas.com.co/institucional\\_0\\_1\\_14\\_s\\_0\\_40.html](http://www.gatodumas.com.co/institucional_0_1_14_s_0_40.html), recuperado: Diciembre 11 de 2009

<sup>13</sup> *Ibid.*

más tarde se concretó la apertura de la sede de Bogotá y posteriormente en 2007 la de Barranquilla, ambas sedes en Colombia.

Pero el tema de la de gastronomía y su auge no para aquí, en Bogotá se tiene registro de dos universidades, es el caso de LaSalle College, quienes ya llevan 10 años con el programa y tienen una doble titulación en Canadá y la Universidad de la sabana, quienes recientemente agregaron este programa a su portafolio, en el año 2008.

#### **4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

##### **4.1 COMPETIDORES PRINCIPALES**

Para llegar a analizar lo que ofrecen los proveedores y porque medios lo publican se inicio un proceso de investigación con que se identificaran los competidores directos de Pizca de Azúcar. Inicialmente se busco en la Cámara de Comercio que empresas pertenecen al mismo código CIIU<sup>14</sup> al cuál se cree debe pertenecer Pizca de Azúcar: durante este proceso nos dimos cuenta que muchas empresas están registradas con un Código sin embargo muy pocas coinciden con la realidad; entonces se decidió buscar en el directorio cuales son las escuelas de gastronomía que existen en Bogotá y cuales establecimientos ofrecen clases como entretenimiento.

Durante este proceso se encontraron aproximadamente 25 empresas. A partir de estas se inicio un proceso de depuración en el que se miraba en las páginas de Internet de las empresas que tenían se llamaba para preguntar por los diferentes servicios que se pueden ofrecen en este nicho de mercado. Esta investigación ayudó a determinar cuáles eran las empresas que tenían más características similares a lo que será Pizca de Azúcar, para finalmente visitar personalmente algunas de las empresas y así mirar cómo eran los espacios y que ofrecían. Después de realizar este trabajo, la conclusión es que hay varias manchas

---

<sup>14</sup> CIIU: Código Industrial Internacional Uniforme

blancas en el sector, las cuales hacen parte de los servicios que Pizca de Azúcar va a ofrecer. Ver Análisis Panorama Competitivo.

Las preguntas que se realizaron a los competidores para determinar su comportamiento en el sector fueron:

### **Producto**

¿Qué productos ofrecen?

¿Qué ventajas tiene su producto contra las demás escuelas?

¿Cuánto tiempo duran los cursos?

¿Cuáles beneficios ofrecen para las clases en grupo?

¿Dan Clases personalizadas?

¿Cuántas personas se reciben por curso?

### **Precio**

¿Cuánto cuesta un curso personalizado?

¿Cuánto cuesta un curso para un grupo de personas?

¿Qué descuentos ofrecen?

### **Plaza**

¿Dónde tienen puntos de atención a clientes?

¿Cuál es su capacidad de atención?

¿Las instalaciones tienen disponibilidad todo el año para cualquier curso?

### **Promoción**

¿En qué canales de comunicación puedo encontrar información sobre la escuela?

¿Están en capacidad de atender a domicilio?

¿Qué convenios tienen con restaurantes?

¿Qué convenios tienen con otras entidades para ofrecer descuentos?

## **Análisis Panorama Competitivo**

El panorama competitivo<sup>15</sup> nos lleva a unas conclusiones respecto al hacinamiento<sup>16</sup> (que más adelante se explicaran) tanto en las necesidades como en los canales y productos ofrecidos.

### **Necesidades por Satisfacer:**

*Servicio a Domicilio:* Se refiere a que el consumidor tomara el servicio en su casa o en el lugar de su preferencia.

*Conocimientos Culinarios:* Se refiere a que si los conocimientos culinarios son dirigidos a un segmento de la población. Ej. Vegetarianos

*Comodidad:* Se refiere a que empresa ofrezca diferentes tipos de comodidades al consumidor como parqueadero, pagos con diferentes medios, horarios, entre otros.

*Precios Asequibles:* Se refiere a si los precios ofrecidos por la empresa son acordes al segmento, si son muy altos o si existe alguno muy bajo que rompa el promedio del mercado.

*Entretenimiento:* Se refiere a si las clases que se dictan son como entretenimiento o como algún programa estudiantil

*Innovación:* Se refiere al nivel de innovación de cada empresa en el sector.

*Asistencia Personalizada:* Se refiere a si la empresa esta en capacidad de dar clase a una o dos personas.

---

<sup>15</sup> Universidad del Rosario (2009) [en línea] disponible en:

[http://www.urosario.edu.co/investigacion/tomo1/fasciculo15/nota\\_ventaja3.html](http://www.urosario.edu.co/investigacion/tomo1/fasciculo15/nota_ventaja3.html), recuperado: 8 de Enero de 2010. El panorama competitivo es una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector. Según el profesor Gary Hamel, las manchas son espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, con base en las cuales las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos, con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/mercado/tecnología/uso, únicas o difícilmente imitables.

<sup>16</sup> Hacinamiento: Es un momento en el tiempo el cual indica que en un sector estratégico se encuentran muchas empresas ofreciendo el mismo producto, por el mismo canal, con precios similares.

Los canales de distribución se evalúan para determinar cual es el mejor método de comunicación y distribución por el cual se puede reforzar para llevar la idea al consumidor final, Además con estos canales podemos ver en donde hacen publicidad los demás competidores para evaluar su publicidad y ver las fortalezas y debilidades.

**Canales de Distribución:**

*Folletos:* Se refiere a medios impresos con información de planes y publicidad de las empresas.

Revistas especializadas: Se refiere a pautas en revistas del sector

*Página WEB:* Se refiere a si la empresa cuenta con una página WEB donde el consumidor encuentre información.

*Casa Matriz:* Se refiere a si en la sede de la empresa existe algún tipo de publicidad.

*Periódico/Directorio:* Se refiere a si las empresas hacen pautas en el directorio o periódico.

*Publicidad en TV:* Se refiere e a si las empresas hacen publicidad en medios de Televisión.

*Referenciación:* Se refiere a si en las empresas hay alguna estrategia de publicidad por referenciación.

*Publicidad en Radio:* Se refiere a si las empresas tienen cuñas en radio.

Por último encontramos la variedad de productos que va a ofrecer Pizca de Azúcar y que se pueden cruzar con los de la competencia como:

Clases para vegetarianos

Clases para celebrar

Clases para Niños

Clases Individuales

Clases en Grupo

Pastelería

Tips de Cocina

Coctelería

Clases en Casa

Todos estos productos fueron evaluados en el sector para revisar cuales son ofrecidos, con el fin de determinar donde están las manchas blancas para que Pizca de Azúcar enfoque su estrategia en esa zona,

Para empezar encontramos que en el servicio de clases en grupo hay 10 de 14 empresas que satisfacen esta necesidad, es decir mas del 70% de las empresas que son competidoras directas están concentradas en ofrecer no solo el mismo servicio, sino que buscan satisfacer las mismas necesidades, por lo que para poder entrar a competir en este sector nos toca buscar un valor agregado o un diferencial muy marcado para poder atraer los clientes de la competencia. Esto mismo sucede con el servicio de enseñanza de pastelería, para este caso encontramos que 9 de las 14 empresas es decir el 64% ofrecen el mismo servicio satisfaciendo las mismas necesidades, el comportamiento para este servicio es muy competitivo por lo que al igual que clases en grupo el ingreso a este sector debe tener un diferencial muy marcado para poder atraer a los clientes.

Así como estos dos servicios demuestran hacinamiento en cuanto a las necesidades que satisfacen; también lo encontramos en los canales de comunicación que estos competidores usan para transmitir su mensaje ante el consumidor. Para el caso de "Clases en Grupo encontramos 8 de 14 empresas, mientras que en pastelería encontramos 9 de 14 empresas que hacen su comunicación sobre el mismo producto en casi todos los canales de comunicación.

En los servicios de Clases vegetarianas, tips de cocina no hay mucho hacinamiento sin embargo más o menos el 50% de las empresas se encargan de

satisfacer las necesidades con estos servicios comunicándolo por los mismo canales.

A diferencia de los casos anteriores se encuentran servicios como Coctelería, Clases en casa, Pequeños Chefsitos, Clases para niños, Clases individuales solo son ofrecidos por máximo 3 empresas. Es ahí donde debemos iniciar el posicionamiento de la marca para más adelante ampliar el portafolio para llegar a tener un gran reconocimiento en el sector.

Sin embargo vemos como en estos mismos servicios no hay competidores que satisfagan las necesidades, ni que comuniquen estos servicios, a esto lo llamamos manchas blancas; los servicios que muestran más manchas blancas son: Pequeños Chefsitos, Clases Individuales, Coctelería y Clases en casa. Estas manchas nos demuestran dónde debemos enfocar todos nuestros esfuerzos para buscar el posicionamiento mencionado anteriormente.

Adicional al análisis de las necesidades, se deben analizar por medios por los que las empresas comunican y hacen publicidad sobre sus productos. En este caso encontramos que así como en las necesidades, los productos donde se encuentra mayor hacinamiento son clases de grupos, pastelería y tips de cocina; en estos tres productos los canales de comunicación más usados son: Folletos, página Web, Casa Matriz y referenciación. De acuerdo con esto lo mejor que puede hacer Pizca de Azúcar es tener publicidad en los mismos medios, sin embargo se puede reforzar con publicidad en radio (Emisoras dirigidas al segmento objetivo) y con pauta en canales de TV. Además se debe aprovechar la mancha blanca en productos como Clases para Niños, Coctelería, y Clases a domicilio para hacer publicidad sobre estas.

En Conclusión este análisis determina que las manchas blancas que se encuentran en dicho estudio se refieren al mercado de clases personalizadas

basadas en las necesidades puntuales de cada grupo en diferentes modalidades es decir clases a domicilio, clases para Chefsitos y coctelería. Con estos segmentos ya predeterminados Pizca de Azúcar incursionara en el mercado con un portafolio adaptado a las manchas blancas, por el cual acaparara una porción de la población que no se está teniendo en cuenta.

#### **4.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

Teniendo en cuenta la segmentación del mercado y el posicionamiento de las 13 escuelas enunciadas en el panorama competitivo; Verde Oliva, el Instituto Superior Mariano Moreno y el Gato Dumas; son las que tienen el mayor porcentaje de reconocimiento y participación en el mercado equivale aproximadamente al 81%<sup>17</sup> sin embargo los resultados del análisis del panorama competitivo muestran que el enfoque y misión de Pizca de Azúcar es completamente diferente, aprovechando la mancha blanca generada en este estudio, el análisis de competencia generaría un nuevo enfoque que no está siendo explotado el cual es clases en casa o clases de cocina como entretenimiento, con esto podemos decir que no existe ningún competidor directo para Pizca de Azúcar por lo que la participación en el mercado se incrementaría diariamente teniendo en cuenta que las empresas competidoras, no son directamente competencia pero que el consumidor puede elegir entre Pizca de Azúcar y ellos.

#### **4.3 ANÁLISIS DOFA**

	<b>DEBILIDADES (D)</b> <b>1. Falta de instalaciones propias</b> <b>2. Falta de distribución en las funciones</b> <b>3. Mala distribución del tiempo</b> <b>4. Falta de publicidad y posicionamiento en el mercado</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b> <b>1. Contar con una clientela fiel</b> <b>2. Amplia biblioteca gastronómica</b> <b>3. Amplio portafolio de productos.</b> <b>4. Experiencia practica en el sector.</b> <b>5. Respaldo ESGMM</b> <b>6. La experiencia y los</b>
--	---	---

<sup>17</sup> Ver Resultados de la Encuesta al Consumidor.

		estudios realizados han permitido tener un alto conocimiento del sector gastronómico. <b>7. Servicio Personalizado</b> <b>8. Precios Cómodos</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> 1. Los créditos que brindan entidades a PyMES 2. Cursos y seminarios sobre el sector gastronómico 3. Crecimiento del sector en la población 4. Diversidad de alimentos 5. Diferentes y nuevas interacciones con el sector 6. Incremento de recetas mundiales (Globalización) 7. La tendencia hacia la comida sana hace que la gente quiera aprender a hacer sus propios platos	<b>ESTRATEGIAS (DO):</b> 1. Hacer uso de los créditos de fácil acceso 2. Presencia en congresos para mejorar Pizca de Azúcar 3. Explotar el crecimiento del sector, por medio del voz a voz que hagan nuestros clientes actuales.	<b>ESTRATEGIAS (FO):</b> 1. Ofrecen un descuento a los clientes actuales por traer clientes nuevos. 2. Constante innovación para satisfacer a los clientes. 3. Hacer uso del conocimiento y experiencia para que los clientes reciban el servicio deseado.
<b>AMENAZAS (A)</b> 1. Incremento de Competencia 2. Incremento de precio en alimentos. 3. La crisis económica	<b>ESTRATEGIAS (DA):</b> 1. Mejoramiento en las instalaciones para que nuestros clientes se sientan más cómodos. 2. Pizca de Azúcar estará en cursos que permitan adquirir más habilidades y mejorar todos el servicio. 3. Se hará pauta en diferentes revistas especializadas y en otras de interés general. 4. Inventario de insumos con precios fluctuantes	<b>ESTRATEGIAS (FA):</b> 1. Capacitación constante a sus socios y empleados para prestar un mejor servicio con mayor calidad. 2. Se hará uso de toda la información que se tiene a la mano para poder combatir el alza de los precios por cambios climáticos en los productos de un menú específico. 3. Estrategia de Precios bajos para el sector.

\*Fuente Autor

## **4.4 MEZCLA DE MERCADO**

### **a. Producto**

El servicio de Pizca de Azúcar consiste en ofrecer a las personas de Bogotá de estrato 4,5 y 6 una clase de cocina en el domicilio del cliente o de la empresa. Esta clase incluye una receta que puede ser pre-escogida por el cliente o a libre decisión del chef. Una vez sea escogida la receta Pizca de Azúcar se encarga de comprar todos los ingredientes necesarios para realizar la receta.

Como se dijo anteriormente estos servicios se pueden presentar en ocasiones especiales como cumpleaños de adultos o niños, aniversarios o cualquier otro evento en donde los consumidores creen que Pizca de Azúcar los puede ayudar a pasar un momento agradable aprendiendo a cocinar.

Pizca de Azúcar a diferencia de los demás competidores del sector tiene una principal diferenciación la cual consiste en que los consumidores tienen la posibilidad de pedir las clases a domicilio y escoger el menú. Hoy en día este valor es algo muy importante para la población pues estamos en un entorno muy cambiante, en el que la tecnología ha hecho que todos los procesos sean muy dinámicos y para cada individuo; por lo que todas las personas necesitan más tiempo para satisfacer sus necesidades en menos espacio. Adicional a esto con Pizca de Azúcar las clases no son teóricas, sino prácticas, los clientes son los que cocinan supervisados por los Chefs. Finalmente el carisma de atención de los Chefs de Pizca de Azúcar hace que sus clases sean muy entretenidas, por lo que sin importar el tiempo los clientes siempre quedaran satisfechos con el servicio.

### **b. Precio**

El precio para las clases de Pizca de Azúcar varía según el servicio. Los precios son los siguientes:

Clases de Cocina en Grupo (Mínimo 8 personas): \$ 75.000 por persona

Clases de cocina a Domicilio (Mínimo 6 personas): \$ 90.000 por persona

Clase de cocina individual (Modulo de 5 sesiones): \$ 1.000.000

Clases para Chefsitos: \$ 50.000 por persona

Esos precios se sacaron basándonos en la utilidad esperada por producto del 30%, gastos en insumos del 20%, gasto en honorarios del 30%, 10% en Servicios y 10% en Imprevistos.

Adicional a esto el precio se fijo de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta en donde es claro que el 50% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$ 70.000 y \$ 80.000: y otro 22% está dispuesto a pagar entre \$ 80.000 y \$ 90.000 por clase. Con estos resultados podemos decir que esta estrategia de precios es de penetración teniendo en cuenta el Mercado Objetivo.

### **c. Distribución**

“La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución. Y se pueden dar de dos formas: Una es que el servicio se aplique al demandante en el momento de producirse. Ejemplo: Una persona que demanda servicio de masaje; éste se aplica al mismo tiempo en que se produce. Otra forma puede ser que el demandante reciba el servicio hasta que el desee utilizarlo.

“El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí”. Las empresas necesitan el apoyo de un canal de distribución que facilite la llegada de los productos con mayor rapidez y lo más cerca posible de las manos de los demandantes.”<sup>18</sup>

Para el caso de Pizca de Azúcar la distribución del servicio se da mientras el consumidor toma la clase por lo que el precio no se incrementara con intermediarios sino que llegara al consumidor según lo planeado.

---

<sup>18</sup> Gestipolis (2009) [en línea] disponible en:  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distbn.htm>, recuperado: 6 de Enero de 2010

#### d. Publicidad



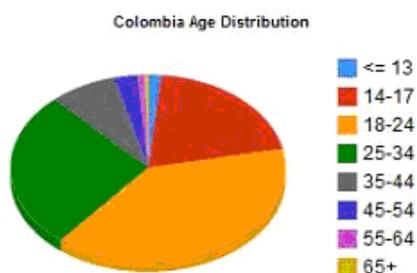
Pizca de Azúcar usara para su publicidad una estrategia competitiva, como lo es la estrategia comparativa, por medio de esta nos concentraremos en mostrarle a los clientes las ventajas que tenemos frente a la competencia; la principal ventaja que tenemos con respecto a las demás escuelas de cocina es que llevamos la gastronomía al hogar o espacio deseado del cliente, esto con el fin de cumplir con “la tendencia de hacer del hogar, el centro neurálgico de la vida personal, social e incluso laboral”<sup>19</sup>, los estudios nos muestran que día a día las personas se alejan mas de los grandes espacios públicos para quedarse con los privados, con lo que consideran de su propiedad.

Actualmente contamos con una página Web ([www.pizcadeazucar.webs.com](http://www.pizcadeazucar.webs.com)), en ésta promocionamos nuestros principales productos, no solo las clases de cocina, también se promociona la venta final de postres y comidas al consumidor final, haciendo especial énfasis en fechas especiales como navidad, amor y amistad, día de la madre y del padre, entre otros; adicionalmente tenemos un grupo en Facebook, que como lo indican las estadísticas tiene 4,519,309<sup>20</sup> usuarios en Colombia, con esta pretendemos llegar a otro segmento de la población, que como nos lo demuestra la misma estadística esta red es usada en su mayoría por personas que están entre los 18 y los 34 años.

---

<sup>19</sup> The Slogan Magazine (2008, Agosto), “La sustitución de los espacios públicos” [en línea] disponible en: [http://www.theslogan.com/es\\_content/index.php/tendencias/9399-la-sustitucion-de-espacios-publicos](http://www.theslogan.com/es_content/index.php/tendencias/9399-la-sustitucion-de-espacios-publicos), recuperado: 25 de Noviembre de 2009.

<sup>20</sup> SEO Colombia (2009, Abril) “Facebook en Colombia” [en línea] disponible en: <http://www.seocolombia.com/blog/facebook-en-colombia/>, recuperado: 5 de Enero de 2010



21

Hasta el momento hemos llegado a diferentes personas gracias al voz a voz que realizan nuestros clientes, este voz a voz se llevara a cabo por medio de una base de datos de email de clientes actuales, a los cuales se les enviara un correo cada 15 o 30 días en donde encontraran una receta, esto con el fin de recordarles que Pizca de Azúcar siempre está pendiente y para que nos recomienden ante nuevo consumidores.

Adicionalmente publicaremos anuncios de Pizca de Azúcar en diferentes páginas de Internet, páginas amarillas y realizaremos brochures que serán entregados en empresas, universidades y centros comerciales; asistiremos a eventos en ferias, universidades y colegios.

#### 4.5 PROYECCIÓN DE VENTAS.

Teniendo en cuenta el portafolio y analizando el tipo de negocio, hay meses que rompen los esquemas, pues las clases de cocina se pueden dictar en cualquier momento y no depende de factores como el clima, las ventas durante el año pueden ser constantes, sin embargo se debe tener en cuenta que en vacaciones las personas salen de la ciudad, pero otra parte busca cursos y campamentos para que sus hijos ya sean niños o adolescentes tengan actividades que realizar en vacaciones; con esto Pizca de Azúcar pretende equilibrar estos meses ( Junio,

---

<sup>21</sup> SEO Colombia (2009, Abril) "Facebook en Colombia" [en línea] disponible en: <http://www.seocolombia.com/blog/facebook-en-colombia/>, recuperado: 5 de Enero de 2010

Julio, Diciembre, Enero), con programas especiales para los Chefsitos que mantengan las ventas de los meses anteriores.

PERIODO	\$	%
Mar/2010	11.000.000	5,77%
Abr/2010	11.000.000	5,77%
May/2010	15.760.000	8,26%
Jun/2010	15.760.000	8,26%
Jul/2010	16.360.000	8,58%
Ago/2010	18.960.000	9,94%
Sep/2010	18.360.000	9,62%
Oct/2010	18.960.000	9,94%
Nov/2010	16.760.000	8,79%
Dic/2010	16.040.000	8,41%
Ene/2011	15.040.000	7,88%
Feb/2011	16.760.000	8,79%

\*Fuente Autor

Para el segundo año se espera que las ventas crezcan 38,46%, con ventas equivalentes a \$264,12 MM, el tercer año se espera que las ventas sobrepasen los \$300 MM, con un crecimiento porcentual del 16,28%.

## **5. ASPECTOS DE OPERACIÓN.**

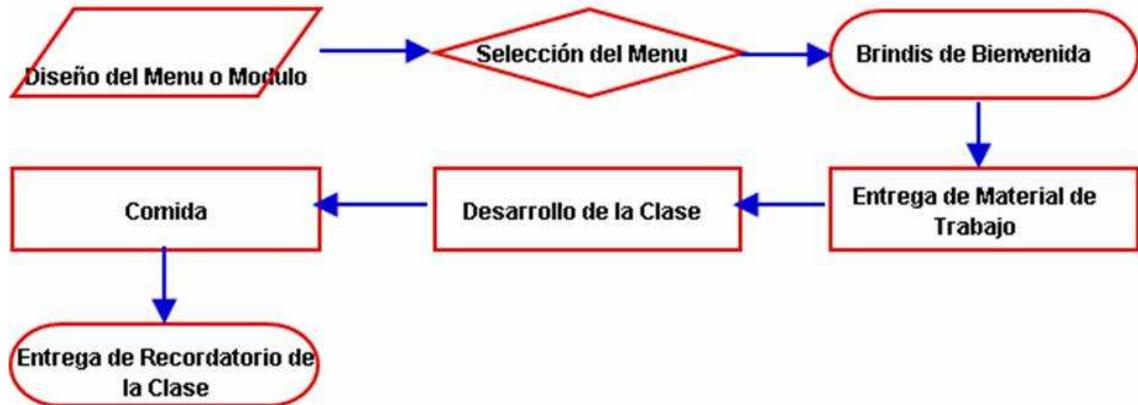
### **5.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO.**

Las clases de Pizca de Azúcar no solo son entretenidas e interactivas sino que se ofrece la opción de dar esta clase a domicilio, es decir el cliente que quiera que su clase ya sea en su casa o en un establecimiento específico esta en toda la libertad de hacerlo siempre y cuando tenga el espacio mínimo para la cantidad de personas deseadas.

Adicional a esto las materias primas para cumplir con un servicio depende del menú escogido por el cliente, pero podemos decir que son los alimentos en general y algunos electrodomésticos de uso diario como licuadora, horno, estufa, batidora, cubiertos de mesa y cocina y lencería. Las clases se desarrollan de manera independiente conforme a las necesidades del cliente; sin embargo los requerimientos técnicos no son altos ni especializados debido al concepto del Arte

de la cocina gourmet, como puede darse en cualquier lugar solo se necesita aprender.

## 5.2 DIAGRAMA DE PROCESO DEL PRODUCTO.



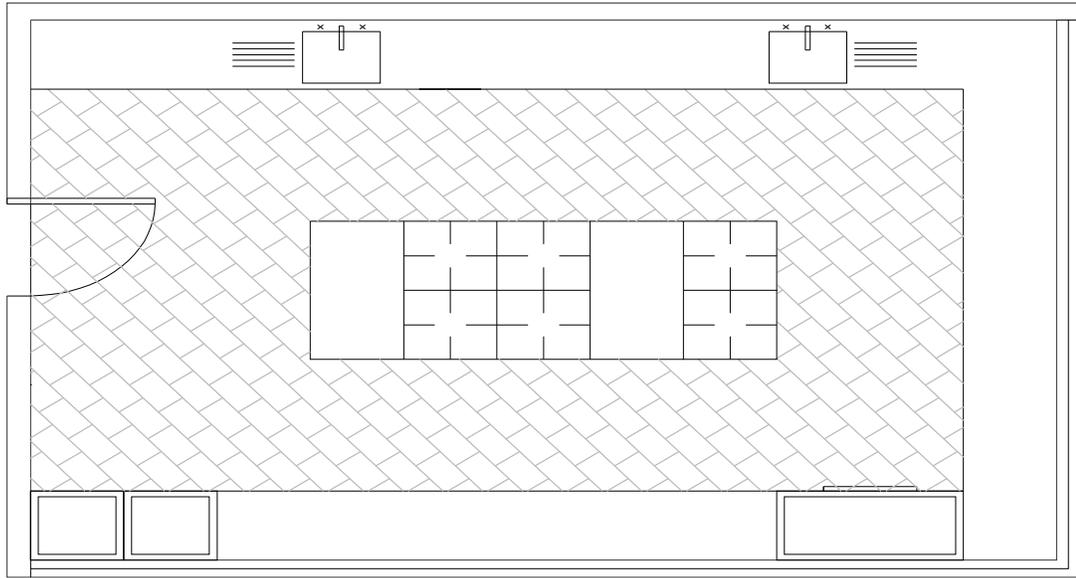
\*Fuente Autor

## 5.3 UBICACIÓN.

Pizca de Azúcar está ubicada en la Cra 6 # 125-40, sin embargo por ofrecer un servicio a domicilio se puede decir “Cocinamos en cualquier lado”.

## 5.4 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.

La planta para el desarrollo del servicio cuenta básicamente con 2 lavaplatos ubicados a un lado llamado zona húmeda para que no se mezcle con la comida que se va a preparar, adicionalmente encontramos una nevera doble y un horno, el resto del espacio es para mesones en donde se hace la preparación de comida como picar, licuar, batir entre otros. Debajo de los mesones hay entrepaños para ubicar ollas, sartenes y demás electrodomésticos. Estos entrepaños no tienen puertas para evitar la humedad y el fácil acceso al material. La planta cuenta con 6 estufas para que los alumnos puedan cocinar simultáneamente con el chef. Finalmente el espacio de los corredores es aprox. de 115 cm espacio suficiente para que puedan transitar 2 personas simultáneamente transportando cualquier elemento de cocina.



\*Fuente Autor

## 5.5 INVERSIÓN REQUERIDA

### 5.5.1 En Activos Fijos.

DESCRIPCION	Clasificación de Artículos	INVERSIÓN		
		Cant	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Licuadaora	EQUIPOS	1	150.000	\$ 150.000
Horno	EQUIPOS	1	500.000	\$ 500.000
Estufa	EQUIPOS	1	750.000	\$ 750.000
Tabla para Picar	HERRAMIENTAS	3	20.000	\$ 60.000
Tasas	HERRAMIENTAS	10	3.000	\$ 30.000
Medidores	HERRAMIENTAS	10	4.500	\$ 45.000
Neveras	EQUIPOS	1	1.350.000	\$ 1.350.000
Lencería	HERRAMIENTAS	2	200.000	\$ 400.000
Toallas	HERRAMIENTAS	10	5.000	\$ 50.000
Utensilios de Cocina	HERRAMIENTAS	2	40.000	\$ 80.000
Cubiertos de Mesa	HERRAMIENTAS	2	40.000	\$ 80.000
Batidora	EQUIPOS	1	400.000	\$ 400.000
Mesa con Sillas 8 pers.	MUEBLES Y ENSERES	1	300.000	\$ 300.000
Plancha para Asar	EQUIPOS	1	180.000	\$ 180.000
WOK	HERRAMIENTAS	2	150.000	\$ 300.000
Procesador de Alimentos	EQUIPOS	1	50.000	\$ 50.000
Batería de Cocina	MUEBLES Y ENSERES	1	180.000	\$ 180.000
Abre latas	HERRAMIENTAS	2	25.000	\$ 50.000

Vasos y Copas	MUEBLES Y ENSERES	2	100.000	\$ 200.000
Cocina	EDIFICIOS	1	20.000.000	\$ 20.000.000
				<b>\$ 25.155.000</b>

\*Fuente Autor

Los socios deben suministrar el capital para la compra de estos materiales que estarán ubicados en la casa matriz, y dado el caso que algún cliente pida el servicio a domicilio, este debe revisar si tiene todos los materiales o si toca llevar alguno.

## 5.5.2 En Pre-Operativos

La inversión en pre operativo varía según el menú escogido por los clientes. Puesto que toca comprar los alimentos acordes a las comidas escogidas

## 5.6 COSTOS

### 5.6.1 Costo Variable Unitario.

<b>Nombre Producto 1</b>	Clase en Grupo para 8 personas (\$75.000 persona)				
<b>Precio de Venta Unitario</b>	\$ 600,000.00				
<b>Unidad de Costeo</b>	Clase				
<b>Margen de Contribución</b>	0.612925				
MATERIAS PRIMAS	Und. De Medida	Costo Und.	Cant. Und.	Costo Total	Forma de Pago
Proteína (Pollo, Carne, Cerdo)	gr	\$18			Contado
Lomo de Res	gr	\$33			Contado
Proteína de Mar	gr	\$33	2,000	\$66,000	Contado
Harina (Arroz, Papa etc.)	gr	\$3	1,200	\$3,000	Contado
Vegetales/Ensalada	gr	\$3	2,400	\$7,200	Contado
Bebida	Vaso	\$1,000	16	\$16,000	Contado
Licor	Vaso/copa	\$5,000	16	\$80,000	Contado
Condimentos (Sal, Pimienta, Azúcar etc.)	gr	\$2	30	\$45	Contado
Leche	ml	\$2			Contado
Huevos	Und	\$200			Contado
Servicios Públicos	N/A	\$1	60,000	\$60,000	Contado
<b>TOTAL COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS</b>				<b>\$232,245</b>	
<b>TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO</b>				<b>\$232,245</b>	

\*Fuente Autor

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>		Clase Individual (Mínimo 5 Clases)			
2					
<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>		\$ 1,000,000.00			
<b>UNIDAD DE COSTEO</b>		Clase			
<b>Margen de Contribución</b>		0.80215			
MATERIAS PRIMAS	Und. De Medida	Costo Und.	Cant. Und.	Costo Total	Forma de Pago
Proteína (Pollo, Carne, Cerdo)	gr	\$18			Contado
Lomo de Res	gr	\$33			Contado
Proteína de Mar	gr	\$33	1,250	\$41,250	Contado
Harina (Arroz, Papa etc.)	gr	\$3	750	\$1,875	Contado
Vegetales/Ensalada	gr	\$3	1,500	\$4,500	Contado
Bebida	Vaso	\$1,000	15	\$15,000	Contado
Licor	Vaso/copa	\$5,000	15	\$75,000	Contado
Condimentos (Sal, Pimienta, Azúcar etc.)	gr	\$2	150	\$225	Contado
Leche	ml	\$2			Contado
Huevos	Und	\$200			Contado
Servicios Públicos	N/A	\$1	60,000	\$60,000	Contado
<b>TOTAL COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS</b>				<b>\$197,850</b>	
<b>TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO</b>				<b>\$197,850</b>	

\*Fuente Autor

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>		Clase a Domicilio 8 Personas (\$ 90.000 persona)			
3					
<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>		\$ 720,000.00			
<b>UNIDAD DE COSTEO</b>		Clase			
<b>Margen de Contribución</b>		0.642715278			
MATERIAS PRIMAS	Und. De Medida	Costo Und.	Cant. Und.	Costo Total	Forma de Pago
Proteína (Pollo, Carne, Cerdo)	gr	\$18			Contado
Lomo de Res	gr	\$33			Contado
Proteína de Mar	gr	\$33	2,000	\$66,000	Contado
Harina (Arroz, Papa etc.)	gr	\$3	1,200	\$3,000	Contado
Vegetales/Ensalada	gr	\$3	2,400	\$7,200	Contado
Bebida	Vaso	\$1,000	16	\$16,000	Contado
Licor	Vaso/copa	\$5,000	16	\$80,000	Contado
Condimentos (Sal, Pimienta, Azúcar etc.)	gr	\$2	30	\$45	Contado
Leche	ml	\$2			Contado
Huevos	Und	\$200			Contado
Servicios Públicos y Trans.	N/A	\$1	85,000	\$85,000	Contado
<b>TOTAL COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS</b>				<b>\$257,245</b>	
<b>TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO</b>				<b>\$257,245</b>	

\*Fuente Autor

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO 4</b> <b>PRECIO DE VENTA</b> <b>UNITARIO</b> <b>UNIDAD DE COSTEO</b> <b>Margen de Contribución</b>	Clase Individua Domicilio (Mínimo 5 Clases)				
	\$ 1,000,000.00				
	Clase				
	0.77715				
MATERIAS PRIMAS	Und. De Medida	Costo Und.	Cant. Und.	Costo Total	Forma de Pago
Proteína (Pollo, Carne, Cerdo)	gr	\$18			Contado
Lomo de Res	gr	\$33			Contado
Proteína de Mar	gr	\$33	1,250	\$ 41,250	Contado
Harina (Arroz, Papa etc.)	gr	\$3	750	\$ 1,875.	Contado
Vegetales/Ensalada	gr	\$3	1,500	\$ 4,500	Contado
Bebida	Vaso	\$1,000	15	\$ 15,000	Contado
Licor	Vaso/copa	\$5,000	15	\$ 75,000	Contado
Condimentos (Sal, Pimienta, Azúcar etc.)	gr	\$2	150	\$ 225	Contado
Leche	ml	\$2			Contado
Huevos	Und	\$200			Contado
Servicios Públicos	N/A	\$1	85,000	\$ 85,000	Contado
<b>TOTAL COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS</b>				<b>\$ 222,850</b>	
<b>TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO</b>				<b>\$ 222,850</b>	

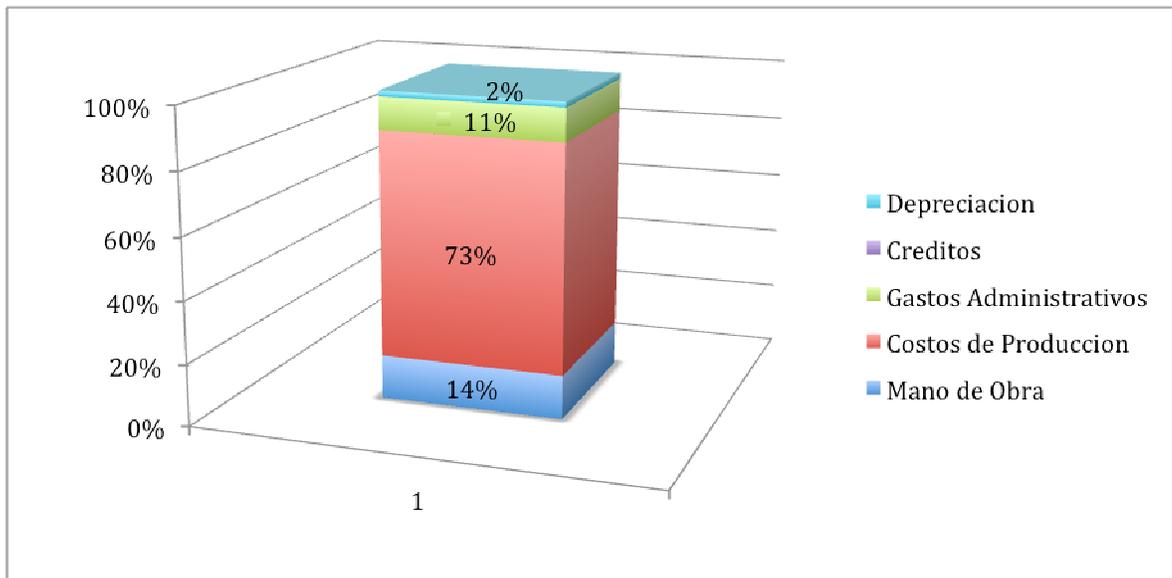
\*Fuente Autor

### 5.6.2 Plan de Compras e Inventarios

Para Pizca de Azúcar la planeación de compras y manejo de inventarios va 100% de la mano de la clase que se vaya a dictar, pues como las materias primas son alimentos la compra de estos se debe hacer con un par de días de anticipación con el fin de evitar desperdicios. A medida que el tiempo pasa se puede establecerán negociaciones con los proveedores para hacer una compra mensual, pero con la condición de hacer la entrega del producto con dos o máximo tres días antes de la clase, esto con el fin de tener alimentos muy frescos para dar el mejor servicio a los clientes.

### 5.6.3 Costos Y Gastos Fijos

Los costos y gastos fijos equivalen a \$119 millones el primer año, de los cuales \$16.9 MM son en mano de obra, \$87,54 MM son costos de producción, \$ 12,6 MM gastos administrativos y \$2.18 MM en depreciación.



\*Fuente Autor

## 5.7 RIESGOS DEL NEGOCIO Y MANEJO DE RESIDUOS.

La naturaleza de negocio de Pizca de Azúcar, no afectan en gran medida al medio ambiente, puesto que no necesita de mayor uso de maquinas que requieran de algún tipo de combustible, básicamente Pizca de Azúcar necesita energía domestica ya sea eléctrica o a gas para hacer uso de los electrodomésticos. Por otro lado en su sede tendrá recipientes diferenciados para el desecho de materiales reciclables y no reciclables, para ayudar a cuidar el medio ambiente.

## 6. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.

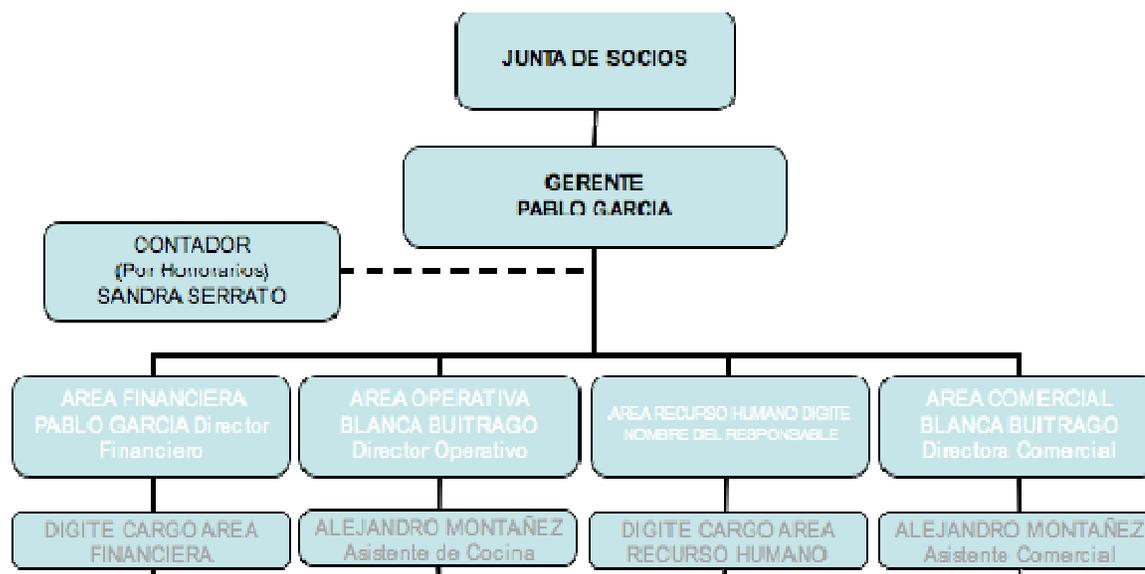
### 6.1 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.

Se necesita:

- Director Financiero y Administrativo
- Director Operativo y Comercial
- Asistente de Cocina y Chef
- Contador

A todos los empleados se les contratara por prestación de servicios para no tener que incurrir en gastos administrativos de Pensión y Cesantías.

## 6.2 ORGANIGRAMA



\*Fuente Autor

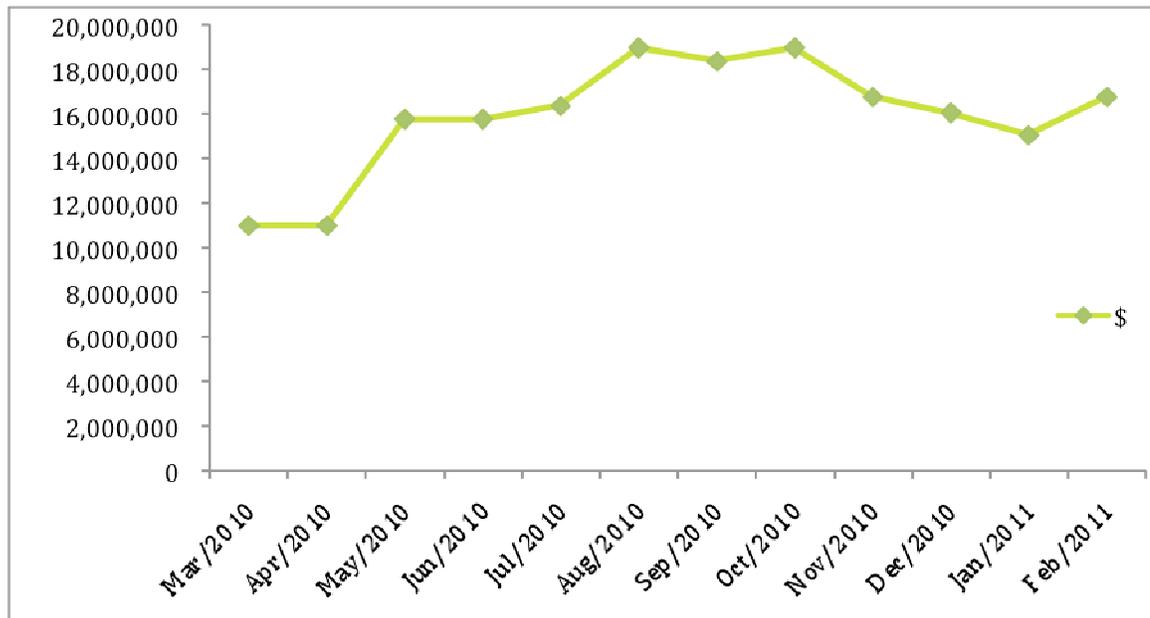
## 6.3 MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	FUNCIONES	HABILIDADES
<b>Gerente Administrativo y Financiero</b>	Elaborar estrategias para el mejoramiento de la empresa, hacer un buen uso de los recursos, organizar, dirigir, controlar y planear las clases.	Liderazgo, carisma, capacidad para delegar, ser una persona organizada, con autoridad y con un amplio conocimiento del sector.
<b>Relacionista Público/ Comercial</b>	Es la persona encargada de conseguir los clientes y las autorizaciones para el ingreso a las empresas.	Carisma, confianza en si misma, convencimiento.
<b>Chefs</b>	Son los encargados de la elaboración y creación de todos los productos de la empresa; de organizar y planear los talleres, cursos y menús para los eventos y celebraciones.	Creativos, limpios, deben tener muy buena sazón, ser puntuales, y tener un amplio conocimiento del mundo culinario.
<b>Ayudantes de cocina</b>	Son los encargados de acatar las órdenes de los chefs, con el fin de agilizar todos los procesos, se encargan de tener todas las cosas listas para que los chefs puedan cocinar y poner los toque finales	Capacidad de obedecer y recibir órdenes, limpios y ágiles.

\*Fuente Autor

## 7. PLANIFICACION DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

### 7.1 PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS MENSUALES.



\*Fuente Autor

### 7.2 PLANIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN

Pizca de Azúcar tendrá el primer año una capacidad de dictar hasta 90 clases en un mes, teniendo en cuenta que se trabajan 6 días a la semana, que significan aproximadamente 45 mensuales. Cada clase se demora entre 2 y 3 horas, por lo que de Lunes a Jueves se dictan entre 4 y 5 clases y entre viernes y sábado se dictan 4 más para completar las 9 clases semanales.

### 7.3 PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO

El personal relacionado en el Cap. 6.1 es el necesario todos los meses para que Pizca de Azúcar funcione normalmente, sin embargo la contadora solo trabajara el primer año cada 6 meses y de ahí en adelante debe trabajar trimestralmente.

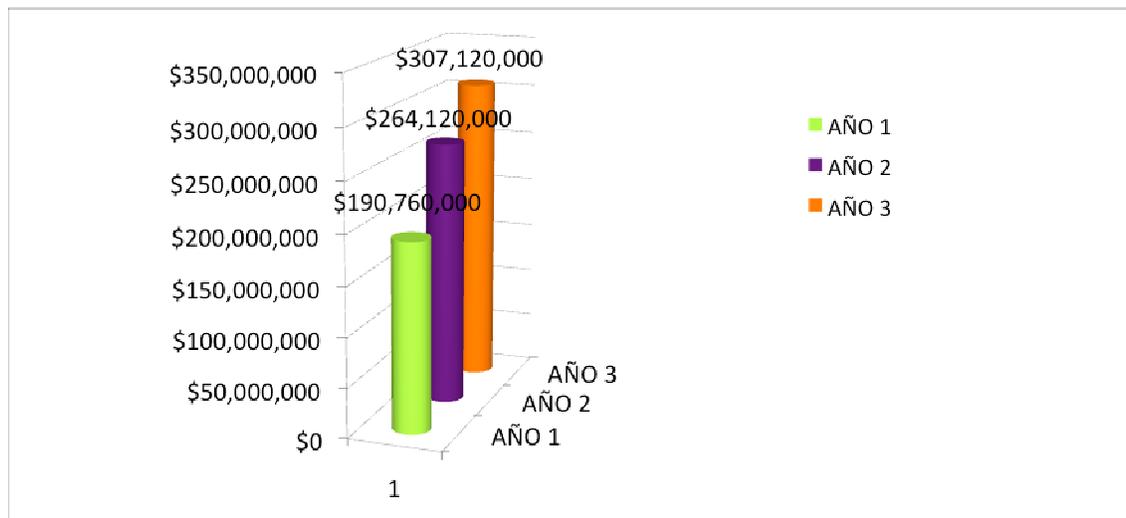
## 8. ASPECTOS ECONÓMICO- FINANCIERO

### 8.1 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN.

La inversión de Pizca de Azúcar es netamente de los socios puesto que lo único necesario para iniciar son los electrodomésticos y demás utensilios de cocina, los cuales no requieren de mucha inversión. Más adelante se adecuara un local con cocina el cual será pagado por el mismo negocio

### 8.2 ANÁLISIS DE LAS VENTAS PROYECTADAS

El primer año calendario las ventas serán de \$190,7 MM; de estas ventas, el producto que mayor participación tiene es el de clases en grupo en un centro especializado con un 39%, seguido por el producto grupo a domicilio, Individual en centro especializado y final mente individual a domicilio. El segundo año se espera que las ventas incrementen un 38,46% equivalente a \$264,1 MM y para el tercer año se espera vender \$ 307,1 MM.



\*Fuente Autor

### 8.3 ANÁLISIS DE COSTOS FIJOS

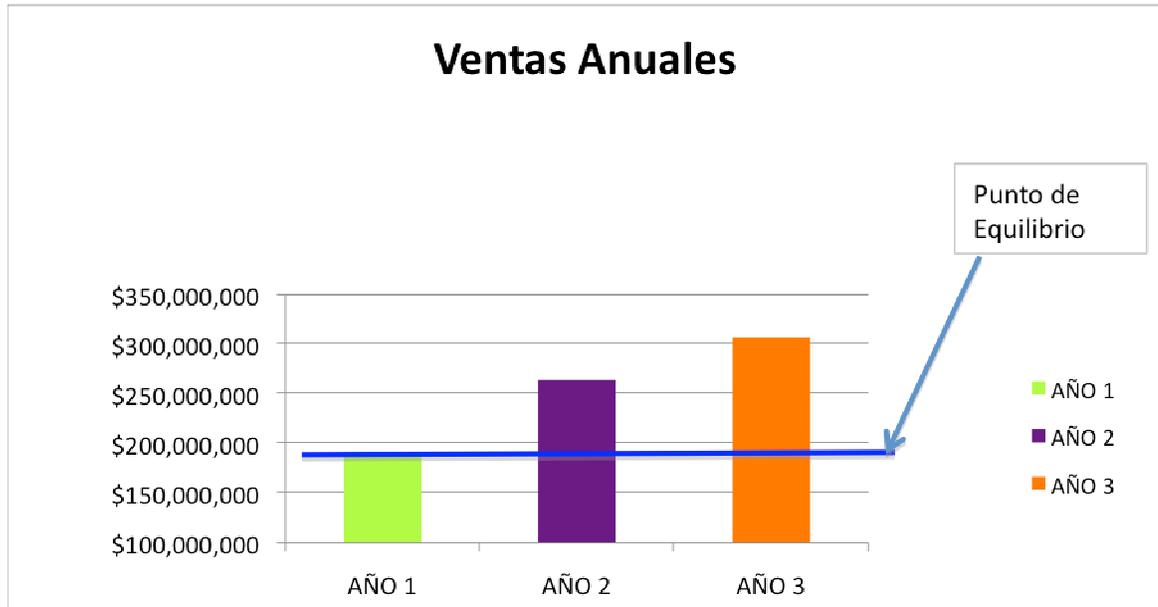
Los costos y gastos fijos equivalen a \$119 millones el primer año, de los cuales \$16.9 MM son en mano de obra, \$87,54 MM son costos de producción, \$ 12,6 MM gastos administrativos y \$2.18 MM en depreciación.

### 8.4 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

- **Grupo a Domicilio: 63,53%**  
PV: \$ 720.000  
CV: \$ 262.573  
M/C: \$ 457.427
- **Grupo Centro Especializado:60,55%**  
PV: \$ 600.000  
CV: \$ 236.685  
M/C: \$ 363.315
- **Individual Domicilio:77%**  
PV: \$ 1.000.000  
CV: \$ 230.250  
M/C: \$ 769.750
- **Individual Centro Especializado:79.48%**  
PV: \$ 1.000.000  
CV: \$ 205.250  
M/C: \$ 794.750

El margen de contribución de Pizca de Azúcar es 66,8%, es decir por cada peso que se venda \$67 centavos son para cubrir los costos y gastos fijos y para generar utilidad.

## 8.5 PUNTO DE EQUILIBRIO



\*Fuente Autor

El punto de equilibrio se alcanza en el tercer mes de actividad, donde las ventas equivalen a \$ 37,7 MM.

## 8.6 ESTADO DE RESULTADOS.

Estado de Resultados Proyectado Anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	190.760.000	264.120.000	307.120.000
INV. INICIAL	0	0	0
+ COMPRAS	61.921.990	87.320.215	102.166.540
- INVENTARIO FINAL	0	0	0
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	61.921.990	87.320.215	102.166.540
+ MANO DE OBRA FIJA	16.980.000	16.980.000	16.980.000
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	87.540.000	87.540.000	87.540.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	2.181.000	3.181.000	3.181.000
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>168.622.990</b>	<b>195.021.215</b>	<b>209.867.540</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>22.137.010</b>	<b>69.098.785</b>	<b>97.252.460</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.600.000	12.600.000	12.600.000
GASTOS DE VENTAS	1.411.624	1.954.488	2.272.688
<b>UTILIDAD</b>	<b>8.125.386</b>	<b>54.544.297</b>	<b>82.379.772</b>
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	0	0	0

- GASTOS PREOPERATIVOS	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8.125.386	54.544.297	82.379.772
IMPUESTOS	2.843.885	19.090.504	28.832.920
UTILIDAD NETA	\$ 5.281.501	\$ 35.453.793	\$ 53.546.852

\*Fuente Autor

El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por \$5,28 MM de pesos. La rentabilidad bruta es del 11,6% anual. La rentabilidad operacional es del 4,26% anual. La rentabilidad sobre ventas es de 2,77% anual.

## 8.7 FLUJO DE CAJA.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>			
VENTAS DE CONTADO	190.760.000	264.120.000	307.120.000
VENTAS A 30 DIAS	0	0	0
VENTAS A 60 DIAS	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>190.760.000</b>	<b>264.120.000</b>	<b>307.120.000</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>			
MATERIA PRIMA	60.541.990	86.771.990	101.847.557
GASTOS DE VENTA	1.411.624	1.954.488	2.272.688
MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	16.980.000	16.980.000	16.980.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	87.540.000	87.540.000	87.540.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.600.000	12.600.000	12.600.000
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>179.073.614</b>	<b>205.846.478</b>	<b>221.240.245</b>
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>11.686.386</b>	<b>58.273.522</b>	<b>85.879.755</b>
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
<b>APORTES</b>			
ACTIVOS FIJOS	5.155.000	20.000.000	0
CAPITAL DE TRABAJO	4.300.000	0	0
<b>FINANCIACION</b>			
ACTIVOS FIJOS	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>9.455.000</b>	<b>20.000.000</b>	<b>0</b>
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>			

GASTOS PREOPERATIVOS	0		
AMORTIZACIONES	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0
IMPUESTOS	0	2.843.885	19.090.504
ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	5.155.000	20.000.000	0
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>\$ 5.155.000</b>	<b>\$ 22.843.885</b>	<b>\$ 19.090.504</b>
<b>FLUJO NETO NO OPERATIVO</b>	<b>\$ 4.300.000</b>	<b>\$ -2.843.885</b>	<b>\$ -19.090.504</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 15.986.386</b>	<b>\$ 55.429.637</b>	<b>\$ 66.789.251</b>
<b>+ SALDO INICIAL</b>	<b>\$ 4.300.000</b>	<b>\$ 15.986.386</b>	<b>\$ 71.416.023</b>
<b>SALDO FINAL ACUMULADO</b>	<b>\$ 15.986.386</b>	<b>\$ 71.416.023</b>	<b>\$ 138.205.275</b>

\*Fuente Autor

## 8.8 VIABILIDAD FINANCIERA

El proyecto posee una inversión de \$ 9.455.000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de \$ 15.99 MM, para el segundo año, el valor es de \$ 55.43 MM y para el tercero de \$ 66.79 MM. La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores, el primero de ellos es la tasa interna de retorno o TIR la cual es de 275.38% anual.

El segundo indicador es el valor presente neto, el valor arrojado del cálculo es \$ 66 MM. Lo que indica que el proyecto arroja \$66 MM adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 30% anual.

El tercer indicador de viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión o PRI. La inversión es de \$ 9.455.000. Como la utilidad del primer periodo es superior, se puede afirmar que la inversión se recupera en el segundo año.

## 8.9 BALANCE GENERAL

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	4.300.000	15.986.386	71.416.023	138.205.275
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0
INVENTARIOS	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4.300.000</b>	<b>15.986.386</b>	<b>71.416.023</b>	<b>138.205.275</b>
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	5.155.000	5.155.000	25.155.000	25.155.000
DEPRECIACION		2.181.000	5.362.000	8.543.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>5.155.000</b>	<b>2.974.000</b>	<b>19.793.000</b>	<b>16.612.000</b>
OTROS ACTIVOS	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>9.455.000</b>	<b>18.960.386</b>	<b>91.209.023</b>	<b>154.817.275</b>
<b>PASIVO</b>				
CUENTAS POR PAGAR		1.380.000	1.928.225	2.247.209
PRESTAMOS	0	0	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR		2.843.885	19.090.504	28.832.920
PRESTACIONES SOCIALES				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>4.223.885</b>	<b>21.018.729</b>	<b>31.080.129</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL	9.455.000	9.455.000	29.455.000	29.455.000
UTILIDADES RETENIDAS		0	5.281.501	40.735.294
UTILIDADES DEL EJERCICIO		5.281.501	35.453.793	53.546.852
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>9.455.000</b>	<b>14.736.501</b>	<b>70.190.294</b>	<b>123.737.146</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>9.455.000</b>	<b>18.960.386</b>	<b>91.209.023</b>	<b>154.817.275</b>

\*Fuente Autor

El balance general nos muestra básicamente dos indicadores, la razón de liquidez y la capacidad de endeudamiento.

En cuanto a la razón de liquidez encontramos que por cada peso de pasivo corriente que debe Pizca de Azúcar tiene \$ 3.78 para pagar lo cual nos muestra un muy buen indicador de Razón Corriente.

En cuanto al nivel de endeudamiento vemos que no existe alguno pues los socios aportan el capital para la compra de los materiales necesarios.

## 9. CONCLUSIONES.

- Encontramos que hoy en día los consumidores prefieren que todos los servicios o productos sean hechos “a la medida” es decir personalizados, lo cual es un punto a favor puesto que Pizca de Azúcar esta en capacidad de satisfacer la necesidad de cualquier cliente.
- El precio establecido por Pizca de Azúcar cumple con lo que desea el consumidor y con las expectativas de costos y utilidades de Pizca de Azúcar
- La gastronomía ha despertado un nuevo segmento de negocios y ha dado nueva vida a otros que han tenido que innovar para ajustarse a las preferencias de un consumidor exigente y selectivo. La tendencia de la comida saludable, la cocina como espacio social, la originalidad de los jóvenes y el pragmatismo de la vida diaria a la hora de comer, continuarán siendo jugadores importantes para que este sector siga creciendo.
- Los consumidores tienen una tendencia hacia las clases a domicilio, por lo que es muy probable que sea exitoso y que con su innovación Pizca de Azúcar lograr entrar al mercado
- El proyecto es muy atractivo para los socios pues las utilidades arrojadas por el plan arrojan una TIR de 275.38% anual.
- El sector tiene mucho campo por explotar teniendo en cuenta el porcentaje que Pizca de Azúcar va a cubrir vs. el total del Mercado Objetivo.
- La tendencia del mercado muestra un crecimiento adecuado para el sector, para mas adelante ampliar la cobertura adquiriendo personal e instalaciones en la ciudad.
- Se debe aprovechar que el sector esta en crecimiento para incursionar en el y lograr un posicionamiento adecuado cuando exista mas competencia.

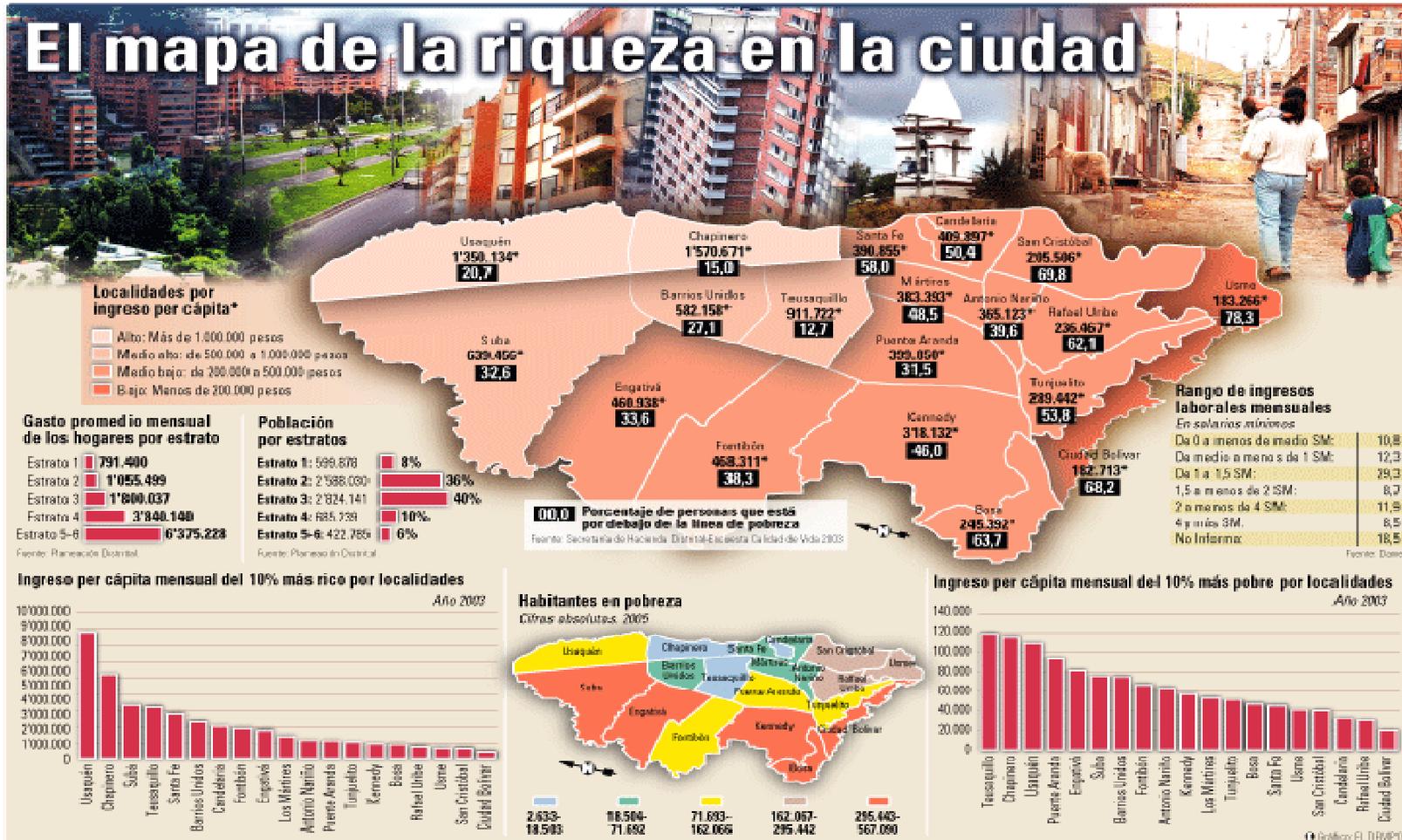






<p>Academia Vaisnava Cocina Vegetariana Indu  Av.caracas 32-69 / 2454524  <a href="http://www.isevargentina.blogspot.com">www.isevargentina.blogspot.com</a></p>	<p>*Escuela de Cocina Opra  CR47a 91-36</p>
<p>*Centro de Cocina y Gastronomía  Av.suba N 103b-83 / 613 6164  <a href="http://www.centrodecocinaygastronomia.com">www.centrodecocinaygastronomia.com</a></p>	<p>*Instituto Superior Mariano Moreno  Av.127 n7b-85</p>
<p>*Cocina le Buffet  Av.cr 13 n86-35 / 6910272  <a href="http://www.delirecetas.com">www.delirecetas.com</a></p>	<p>*Fundación Universitaria del Área Andina  Cr14a n69-35 / 2126320/16  <a href="http://www.areandina.edu.co/portal/">http://www.areandina.edu.co/portal/</a></p>
<p>*Corporación Académica Colombiana de Gastronomía  Cr 18 n39-60 / 2853316  <a href="http://academiacolombianadegastronomia.org/index.html">http://academiacolombianadegastronomia.org/index.html</a></p>	<p>*Gato Dumas Colegio de Cocineros  Cr18 n89-39 / 6102608/2593  <a href="http://www.gatodumas.com">www.gatodumas.com</a></p>
<p>*Tao Cocina Studio  CI95 13-87 p2 / 6917858  <a href="http://www.tao-studio.com">www.tao-studio.com</a></p>	<p>*Verde Oliva Academia de Cocina  CI102 n14a-40  <a href="http://www.academiaverdeoliva.com">www.academiaverdeoliva.com</a></p>
<p>*Escuela Bartender Working flair  CI72a 20-05 / 6091165  <a href="http://www.escuelabartender.com">www.escuelabartender.com</a></p>	<p>*Ximena Gourmet Clases personalizadas y en grupo  Dg (cl) 75bis 20-58 / 5282657</p>
<p>*Escuela de Cocina Guillermo Torres  CI58 23-17 / 3103976</p>	

## 10.2 ANEXO 2: MAPA ECONOMICO HABITANTES BOGOTA



### 10.3 ANEXO 3: ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES

#### ENCUESTA AL MERCADO OBJETIVO DE PIZCA DE AZUCAR

**1. Sexo**

- a Masculino
- b Femenino

**2. Edad**

- a 15-18
- b 19-35
- c 36-35
- d 36-45
- e 46-55
- f 55 o mas

**3. ¿Le gustaría tomar clases de cocina?**

- a Si
- b No

**4. ¿Que tipo de clase de cocina le interesaría?**

- a Personalizada
- b En Grupo

**5. ¿Donde le gustaría tomar la clase?**

- a Centro Especializado
- b Casa Propia
- c Otra Casa
- d Espacio Familiar

**6. Frente al temario de la clase de cocina le gustaría:**

- a Temario Fijo cada semana
- b Por Módulos
- c Personalizar las clases de acuerdo a la necesidad

**7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una clase de cocina con chefs profesionales que contiene la elaboración de cualquier receta incluidos los materiales y la preparación de 3 platos?**

- a \$70.000-\$80.000

- b** \$81.000-\$90.000
- c** \$91.000-\$110.000
- d** Mas de \$110.000

**8. ¿Con que fin usaría su clase de cocina?**

- a** Cumpleaños
- b** Entretenimiento
- c** Conocimiento
- d** Compartir con su pareja
- e** Todas las anteriores

**9. ¿En que horario le gustaría recibir las clases?**

- a** Por la mañana
- b** Por la tarde
- c** Por la noche
- d** Los fines de semana

**10. ¿Cuales de las siguientes escuelas de cocina conoce?**

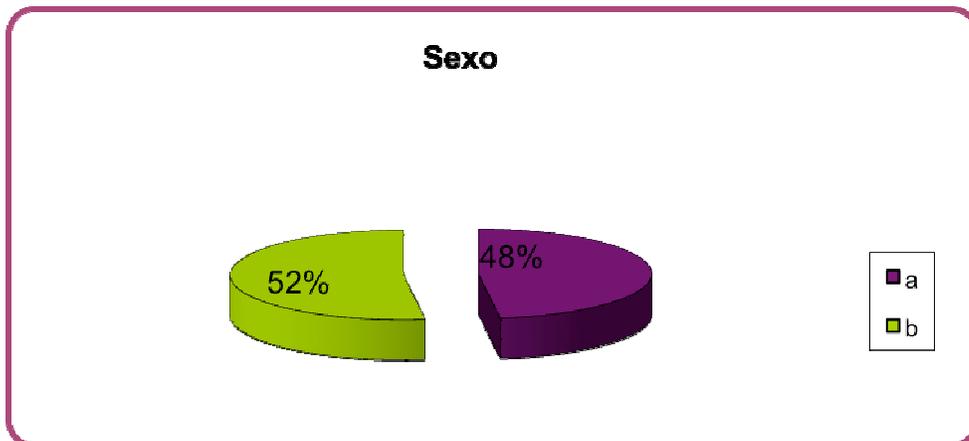
- a** GATO DUMMAS
- b** VERDE OLIVA
- c** INSTITUTO SUPERIOR DE GASTRONOMIA MARIANO MORENO
- d** NINGUNA
- e** OTRA

Cuales

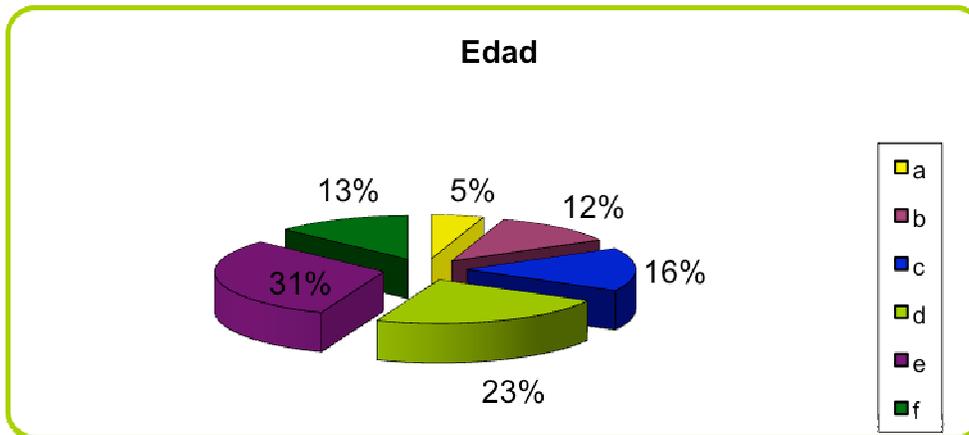
Sabia Ud. que el 1 de Marzo estará en el mercado Pizca de Azúcar, una empresa que le ofrecerá clases de cocina Gourmet con todas las comodidades que Ud. se imagina!!!

## 10.4 ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES

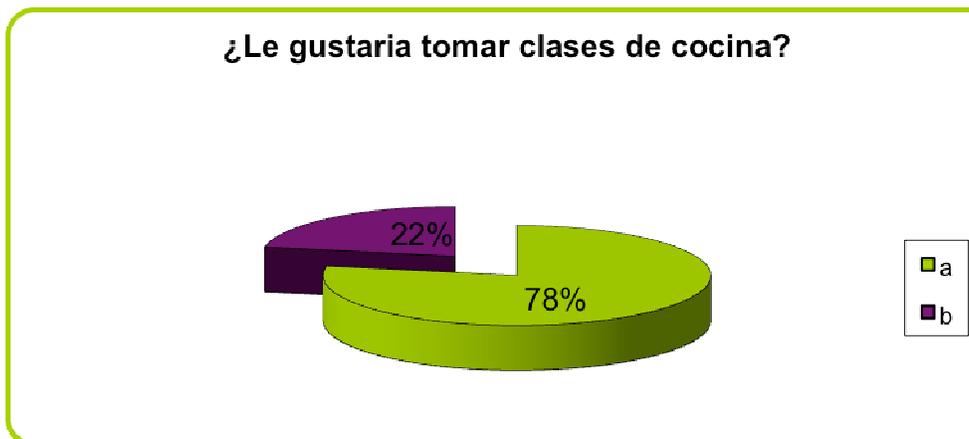
1.



2.

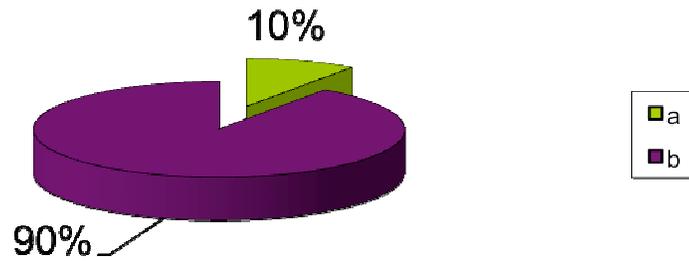


3.



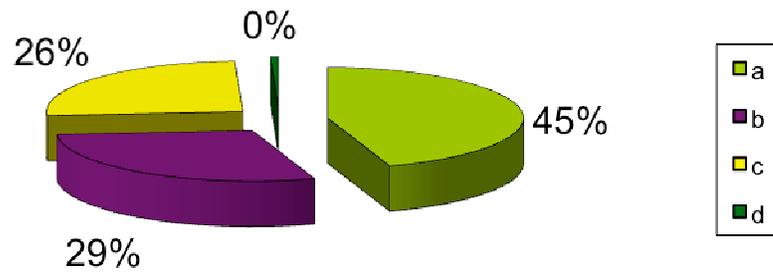
4.

**¿Que tipo de clase de cocina le interesa?**



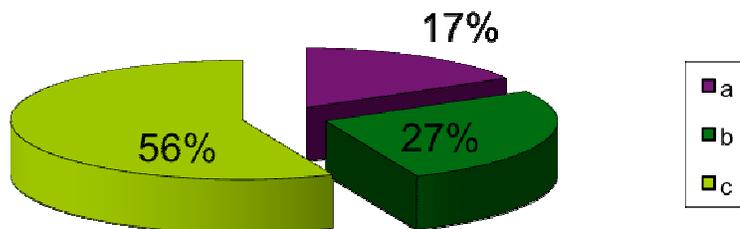
5.

**¿Dónde le gustaria tomar las clases de cocina?**



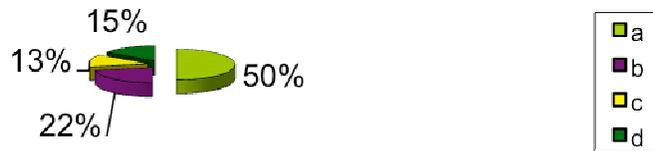
6.

**Frente al temario de la clase de cocina le gustaria:**



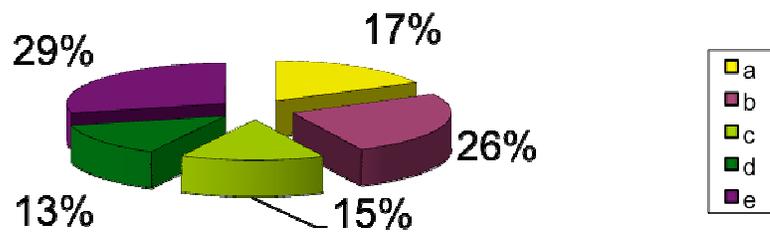
7.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una clase de cocina con chefs profesionales que contiene la elaboración de cualquier receta incluidos los materiales y la preparación de tres platos?



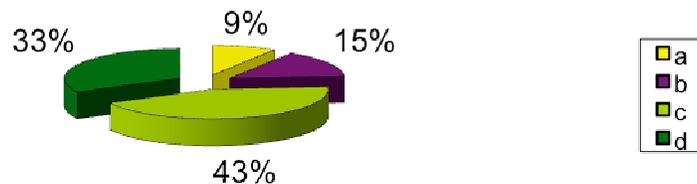
8.

¿Con que fin usaria su clase de cocina?



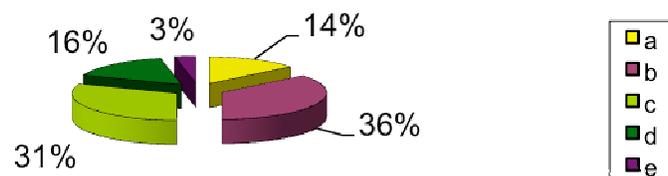
9.

¿En que horario le gustaria recibir las clases?



10.

¿Cuales de las siguientes escuelas de cocina conoce?



## 10.5 ANEXO 5: INFORMACION ESTADISTICA DEMOGRAFICA DEL DANE

Bogotá, D.C. Indicadores demográficos  
1985 - 2005

Año	Población			Relaciones de:			Edad mediana (años)
	Total	Hombres	Mujeres	Dependencia (por mil)	Niños-mujer (por mujer)	Masculinidad (por cien mujeres)	
1985	4,225,649	1,999,538	2,226,111	664.13	0.500	89.82	21.91
1990	4,947,890	2,351,993	2,595,897	632.50	0.417	90.60	23.18
1995	5,699,655	2,717,697	2,981,958	577.76	0.379	91.14	24.23
2000	6,302,881	3,016,761	3,286,120	521.16	0.332	91.80	25.62
2005	6,840,116	3,285,708	3,554,408	483.94	0.297	92.44	27.55

Periodo	Tasas medias anuales de crecimiento (por cien)		Tasas Implícitas (por mil)			Número estimado de:		Migrantes netos	
	Exponencial	Geométrico	Crecimiento natural	Natalidad	Mortalidad	Nacimientos	Defunciones	Total	Tasa (por mil)
1985-1990	3.16	3.21	19.98	25.66	5.68	588,505	130,195	263,931	11.51
1990-1995	2.83	2.87	18.47	23.69	5.22	630,720	138,956	260,001	9.77
1995-2000	2.01	2.03	16.20	20.96	4.75	628,793	142,673	117,106	3.90
2000-2005	1.64	1.65	13.88	18.30	4.42	601,305	145,328	81,258	2.47

Periodo	Tasa de reproducción (por mujer)		Tasa de fecundidad		Edad media de la fecundidad (años)
	Bruta	Neta	Global (por mujer)	General (por mil mujeres)	
1985-1990	1.35	1.28	2.77	92.00	27.76
1990-1995	1.25	1.19	2.58	83.60	27.58
1995-2000	1.11	1.06	2.27	71.80	27.31
2000-2005	0.98	0.95	2.02	62.30	27.09

Periodo	Esperanza de vida al nacer (años)			Tasa de mortalidad infantil (por mil)
	Hombres	Mujeres	Total	
1985-1990	66.22	72.26	69.16	31.70
1990-1995	67.04	73.92	70.39	30.00
1995-2000	69.82	76.24	72.94	25.10
2000-2005	72.56	78.31	75.36	20.50

## 10.6 ANEXO 6: PROYECCION POBLACION 2005-2011 DANE

BOGOTÁ  
D.C.

Estimaciones 2005 y Proyecciones 2006-2020 anualizadas por Sexo y Edad

Grupos Quinquenales de  
Edad

Grupo Edad	2005			2009			2010			2011		
	Total	Hombres	Mujeres									
<b>Total</b>	<b>6,840,116</b>	<b>3,285,708</b>	<b>3,554,408</b>	<b>7,259,597</b>	<b>3,496,153</b>	<b>3,763,444</b>	<b>7,363,782</b>	<b>3,548,713</b>	<b>3,815,069</b>	<b>7,467,804</b>	<b>3,601,370</b>	<b>3,866,434</b>
0-4	594,885	304,095	290,790	591,870	302,903	288,967	593,834	304,059	289,775	596,257	305,226	291,031
5-9	623,302	317,962	305,340	602,808	308,219	294,589	598,507	306,436	292,071	596,190	305,514	290,676
10-14	638,052	325,522	312,530	633,228	322,339	310,889	628,557	319,911	308,646	623,726	317,591	306,135
15-19	608,025	307,736	300,289	645,482	328,247	317,235	652,113	331,371	320,742	655,443	332,841	322,602
20-24	644,573	308,620	335,953	625,058	312,002	313,056	624,979	314,591	310,388	629,549	318,600	310,949
25-29	611,085	292,733	318,352	651,446	309,714	341,732	653,832	312,007	341,825	652,621	313,663	338,958
30-34	537,501	256,734	280,767	598,940	286,404	312,536	613,985	293,278	320,707	627,428	299,200	328,228
35-39	522,155	246,053	276,102	529,667	251,859	277,808	537,559	256,024	281,535	549,179	261,880	287,299
40-44	499,217	232,004	267,213	518,277	242,863	275,414	520,061	244,290	275,771	521,551	245,633	275,918
45-49	419,521	192,005	227,516	484,414	223,787	260,627	495,361	229,412	265,949	503,618	233,799	269,819
50-54	327,928	149,116	178,812	396,766	180,509	216,257	414,252	188,754	225,498	431,580	197,073	234,507
55-59	252,997	114,927	138,070	306,062	138,357	167,705	321,090	145,064	176,026	337,090	152,258	184,832
60-64	186,419	84,365	102,054	232,113	104,547	127,566	244,282	109,817	134,465	256,642	115,185	141,457
65-69	135,691	58,395	77,296	166,163	73,609	92,554	175,590	78,036	97,554	185,477	82,499	102,978
70-74	99,934	42,022	57,912	116,288	48,242	68,046	122,464	51,185	71,279	127,792	53,861	73,931
75-79	72,574	29,381	43,193	81,074	33,177	47,897	84,141	33,870	50,271	87,224	34,704	52,520
80 y +	66,257	24,038	42,219	79,941	29,375	50,566	83,175	30,608	52,567	86,437	31,843	54,594