

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN DE NEGOCIOS DE LA HOJA DE AZÚCAR DE LA EMPRESA  
“AZUCARADAS” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y AREA  
METROPOLITANA.**



**Universidad  
de La Sabana**

**JENNIFER POMBO RICO**

**EVA CRISTINA SALAS MENDOZA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS,  
INSTITUTO DE PROGRAMAS FORUM**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL**

**BUCARAMANGA**

**2014**

**PLAN DE NEGOCIOS DE LA HOJA DE AZÚCAR DE LA EMPRESA  
“AZUCARADAS” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y AREA  
METROPOLITANA.**



**Universidad  
de La Sabana**

**JENNIFER POMBO RICO**

**EVA CRISTINA SALAS MENDOZA**

**TRABAJO DE GRADO DE LA ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
COMERCIAL**

**Tutor: CLAUDIA XIMENA ANGULO**

**Maestría en Relaciones Internacionales**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS,  
INSTITUTO DE PROGRAMAS FORUM**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL**

**BUCARAMANGA**

**2014**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bucaramanga, Agosto 12 de 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Le agradezco primero a Dios, quien es el principal apoyo en mi vida y quien me dio la oportunidad maravillosa de cursar este proyecto.*

*A mi Papá y Mamá, por siempre guiarme y preocuparse por mi crecimiento profesional.*

*A toda mi familia por ser mi motivación para hacer el mejor esfuerzo.*

*A mi esposo, Abel, por darme siempre palabras de aliento y risas para culminar esta etapa en mi vida.*

*A la profesora Claudia Ximena Angulo, por su confianza, colaboración y apoyo en todo el desarrollo del proyecto, y a todos los docentes de la Universidad de La Sabana de Colombia que compartieron sus conocimientos, dentro y fuera de clase.*

*Y a mis compañeros de clase, quienes fueron la compañía ideal, con chistes, traspasadas y viajes juntos.*

**JENNIFER POMBO RICO**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Casi 2 años después de haber empezado este reto en mi vida profesional, y estando a portas de obtener el grado, es inevitable sentirse orgullosa por todo el esfuerzo que ha significado esta especialización. Es el momento también de agradecer a Dios primero que todo que me iluminó en tomar esta decisión y me brindó los medios para sacarla adelante; a mi Esposo quien con su paciencia y concejo me alentaron a continuar cuando más agotada me sentía. A mis adorados Hijos a quienes en medio de su inocencia supieron entender el sacrificio del tiempo que ya no era para ellos. A mis Padres y Suegros que siempre se han sentido orgullosos de mí cada vez que alcanzo una nueva meta. A mis Compañeros, muchos de los cuales terminaron siendo amigos gracias al continuo compartir de noches, madrugadas, alegrías, chistes y sueños por su puesto.*

*A mis Profesores un agradecimiento especial y a la Universidad por haber abierto este programa tan completo en esta Ciudad que tanto necesita profesionales estructurados personal, Académica y profesionalmente.*

**EVA CRISTINA SALAS MENDOZA**

## TABLA DE CONTENIDO

PAG

### INTRODUCCIÓN

### RESUMEN EJECUTIVO

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	10
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	11
2.1. QUIENES SOMOS .....	11
2.2. MISION .....	11
2.3. VISION .....	11
2.4. VALORES .....	12
3. CORE BUSINESS.....	12
4. ANALISIS DEL ENTORNO .....	13
4.1. INDICADORES DE LA MACROENCONOMIA .....	13
4.1.1. A nivel nacional .....	13
4.1.2. Indicadores a nivel regional .....	14
4.1.2.1. Político y Legal .....	15
4.1.2.2. Social .....	16
4.1.2.3. Cultural.....	17
4.1.2.4. Tecnológico.....	17
4.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	18
4.2.1. ATRACTIVIDAD DEL SECTOR.....	19
4.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	23
4.4. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	24
5. DOFA .....	25
6. ESTUDIO DE MERCADEO.....	26
6.1. ESTUDIO A PASTELERIAS .....	26
6.1.1. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION.....	26
6.1.2. TIPO DE INVESTIGACION.....	26
6.1.3. METODOLOGIA .....	26

6.1.4. INSTRUMENTO DE INVESTIGACION.....	26
6.1.5. FUENTES DE INFORMACION.....	27
6.1.6. POBLACION Y MUESTRA.....	27
6.1.7. RESULTADOS.....	28
6.2. ENCUESTA A CONSUMIDOR FINAL.....	37
6.2.1. INSTRUMENTO DE INVESTIGACION.....	37
6.2.2. SEGMENTO.....	37
6.2.3. POBLACION Y MUESTRA.....	38
6.2.4. RESULTADOS.....	39
6.2.5. CONCLUSIONES .....	46
6.2.6. RECOMENDACIONES.....	46
6.2.7. ESTRATEGIAS.....	47
7. PLAN DE ACCION.....	49
8. BRANDING.....	50
9. MERCADO POTENCIAL.....	51
10. MERCADO META.....	51
11. ESTUDIO TECNICO.....	52
11.1. CARACTERISTICAS FISICAS -.....	52
11.2. CARACTERISTICAS DE CONSERVACION.....	52
11.3. USOS DEL PRODUCTO.....	53
11.4. MATERIAS PRIMAS.....	53
11.5. MAQUINARIA .....	53
12. DIAGRAMA DE PROCESOS .....	54
12.1. TIEMPOS DE PRODUCCION .....	55
13. ESTUDIO FINANCIERO.....	56
13.1. VENTAS.....	56
13.2. MATERIA PRIMA.....	57
13.3. INSUMOS.....	58
13.4. MANO DE OBRA.....	61
13.5. MAQUINARIA Y EQUIPO.....	62
13.6. INVENTARIO Y COSTO DE VENTAS .....	63

13.7. GASTOS VS COSTOS.....	64
13.8. ESTADO DE RESULTADOS.....	65
13.9. CAJA DISPONIBLE.....	66
13.10. FLUJO DE CAJA MENSUAL (2014).....	67
13.11. FLUJO DE CAJA ANUAL.....	68
13.12. BALANCE GENERAL.....	70
13.13. INDICADORES FINANCIEROS.....	71
14. ANALISIS FINANCIERO.....	72
15. RESUMEN DE LOS INDICADORES.....	74
16. CONCLUSIONES .....	75

## **BIBLIOGRAFIA**

## **LISTA DE GRAFICOS**

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Fechas especiales**

**Anexo 2. Encuesta 1**

**Anexo 3. Encuesta 2**

## INTRODUCCIÓN

Al observar el desarrollo económico de los países del primer mundo, encontramos que gran parte de su fortaleza se encuentra relacionada con la creación de empresas; las cuales están destinadas a realizar productos innovadores con el fin de satisfacer las nuevas exigencias del mercado nacional e internacional. Crear empresas legalmente constituidas, competitivas y de proyección ayudará a generar crecimiento económico en nuestro país al igual que se obtendrá un desarrollo del mercado para fortalecer la región y por consiguiente mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Por medio de este trabajo se puede conocer una parte del sector de los alimentos, específicamente la industria pastelera y repostería de la ciudad de Bucaramanga, lo que permite visualizar oportunidades de negocio generadoras de empleo y calidad de vida en su entorno, por medio de ideas con valor agregado que se desarrollan a través de los conocimientos interdisciplinarios de la administración de empresas.

Para lo anterior, el desarrollo de este proyecto parte de un objetivo principal, el cual está encaminado al diseño de un plan de negocios, que tiene como fin determinar la viabilidad en la producción, comercialización y distribución a mayor escala, de la de hoja de azúcar de la empresa Azucaradas, como insumo de pastelería en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana.

Para desarrollar y sustentar este objetivo, es necesarios apoyarlo en unos objetivos específicos que se basan en la realización de un estudio de mercado, la elaboración de un estudio técnico, la realización de un estudio financiero y por último la evaluación financiera y social del plan de negocios donde se determina la viabilidad de este.

Como resultado del desarrollo de los objetivos, se observó que en la ciudad de Bucaramanga, el mercado de las pastelerías y reposterías tiene tendencias hacia la elaboración de productos con diseños nuevos con respecto a la decoración, esto debido al actual tipo de vida de los consumidores, donde la rapidez, innovación y personalización de los productos son los mayores protagonistas en la demanda.

## **1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Actualmente el sector de la repostería y pastelería muestra nuevas tendencias en la innovación de decoración y diferentes opciones en cuanto a productos para toda ocasión, esto debido a los avances tecnológicos que el mundo presenta constantemente y a la cantidad de información disponible en internet, haciendo de este arte, un mundo de diversos colores, formas, texturas, sabores etc.; todo lo anterior como consecuencia de la revolución informática que trae la globalización.

Basado en lo anterior se ha desarrollado un motivo para crear nuevos productos dentro del área de la pastelería y la repostería, que estén a la vanguardia de las tendencias en decoración, que ahorren tiempo, que le den un valor agregado a cada uno de los clientes y que permitan la dinamización del mercado pastelero en Bucaramanga. Por estas razones el plan es determinar la viabilidad de la empresa Azucaradas en Expandir la producción, comercialización y distribución de HOJAS DE AZUCAR para panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana.

## **2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

El negocio de la pastelería surgió debido a las deliciosas tortas hechas por la por la señora Yolanda Ramírez de Rico, abuela de una de las inversionistas de Azucaradas. El negocio inició vendiendo por pedidos a familiares, amigos, y conocidos. Luego gracias al voz a voz, los clientes fueron aumentando significativamente; razón por la cual se vio la necesidad de buscar un factor diferenciador, a parte del sabor.

De esta manera se evidenció que las tortas deberían ser más personalizadas y junto con un familiar, se inició una investigación de la transformación de la azúcar para lograr impresiones comestibles y poder ofrecer una decoración más llamativa a través de imágenes más nítidas y fotos.

Una vez se logró identificar el proceso de transformación y luego de prueba y error, la impresiones con hojas de azúcar comestibles estaban listas para ser ofrecidas como factor diferenciador de Azucaradas; iniciando así, la fabricación en Bucaramanga y distribución a nivel nacional.

## 2.1. ¿QUIENES SOMOS?

Azucaradas es una microempresa familiar que nació en el 2009 con la fábrica de la hoja de azúcar en Santander. Hasta el momento Azucaradas vende al detal impresiones comestibles, para personalizar productos de repostería, pastelería, chocolatería y galletería. Las hojas de azúcar, son productos en parte artesanales y en parte tecnificados, pues requieren de equipo especializado para su terminación. La empresa cuenta con 2 empleados, un artesano que se encarga de elaborar las hojas y de su producción, y una diseñadora quien se encarga de la parte gráfica y detalles de decoración.

Nuestro producto es elaborado artesanalmente en casa. Su principal materia prima es el azúcar y su elemento diferenciador es que es comestible, además son hojas en blanco especialmente formuladas para imprimir imágenes con tinta comestible. Estas hojas son decoraciones para colocar en todo tipo de comida. Es un producto sensible a la humedad, y al calor. Actualmente está en etapa de introducción pues el mercado aún está conociendo este tipo de propuesta para su consumo, ya que por novedad y desconocimiento de su función y uso no es muy utilizada ni solicitada. La hoja de Azúcar está hecha con maquinaria especial para repostería y por otro lado artesanal. Está especialmente diseñada para que pueda pasar por una *impresora*\* y plasmar lo que el cliente prefiera. Vienen en paquete x 20 hojas, en caja de cartón. Las hojas comestibles deben ser almacenadas en su paquete original. No meter al refrigerador. Cuando no sean utilizadas, siempre se debe cerrar la bolsa completamente. Estas hojas deben estar siempre en un lugar fresco y seco a una temperatura entre 12°C a 24°C.

\*Impresora especial (estudio técnico)

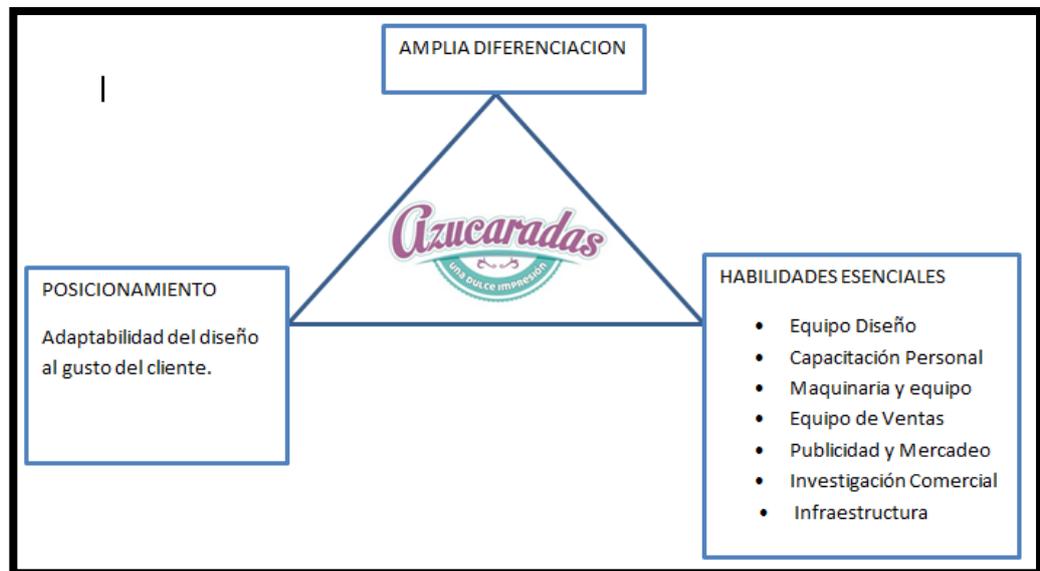
**2.2. MISION:** Ofrecer y comercializar pastelería personalizada con un alto concepto diferenciador, calidad, y diseños únicos al gusto de nuestros clientes.

**2.3. VISION:** AZUCARADAS, será reconocida en el 2018 como una de las empresas más grandes en suministro de la hoja de Azúcar como insumo de las pastelerías del área Metropolitana de Bucaramanga, que se caracterizará por su innovación en diseño; ofreciendo calidad y el mejor servicio a nuestros clientes.

#### 2.4. VALORES:

- Creatividad
- Innovación
- Respeto
- Amabilidad
- Servicio
- Pasión
- Compromiso

#### 3. CORE BUSINESS: Pastelería con Diseño Personalizado



GRAFICA 1

## 4. ANALISIS DEL ENTORNO

### 4.1. INDICADORES DE LA MACROECONOMIA

#### 4.1.1. A NIVEL NACIONAL

- **PIB:** La economía en Colombia desde el año 2.009 ha tenido un comportamiento positivo, creciendo en promedio un 4,1% anual, este crecimiento ha sido apalancado principalmente al buen comportamiento de la formación bruta de capital, acompañado de un incremento en las exportaciones, el consumo final en promedio tuvo un incremento del 4,0%.

Estas cifras nos alientan a soñar con la realización del sueño Azucaradas, ya que un crecimiento de este tipo denota más capacidad adquisitiva de la población, mas comercio, más ingresos, dinamismo en la economía; es un escenario más favorable para crear empresa.

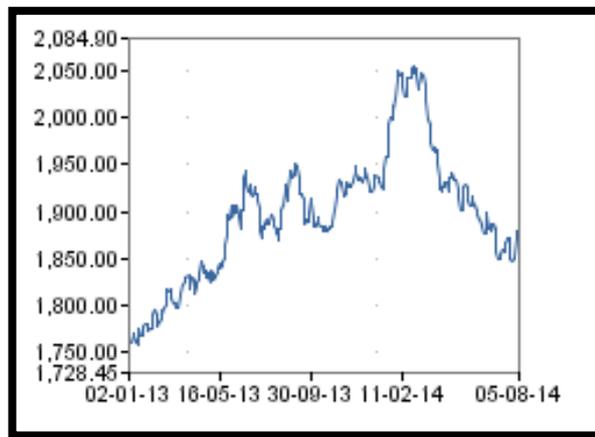
- **LA BALANZA COMERCIAL:** En los últimos años este indicador arroja un comportamiento positivo. Las importaciones han sido inferiores a las exportaciones, esto sugiere mejores condiciones de dólar y éxito de los acuerdos comerciales.

- **LA INFLACION:** independientemente de la alta inflación presentada en el año 2.008, a partir del año 2.009 la inflación empezó a descender logrando estabilizarse desde el último trimestre del año 2.010 y estando en los niveles esperados para el año 2.013. Estos datos también se consideran positivos en nuestro contexto, ya que una inflación baja disminuye la incertidumbre, es decir promueve la inversión en un país, sobre todo en estos momentos que podemos combinar esta inflación con un crecimiento del 4%.

- **TASAS DE INTERES:** Por último una variable que impacta sobresalientemente en la economía es el comportamiento de las tasas de interés:

Del año 2.008 las tasas de interés han presentado un comportamiento descendiente, a partir del 2.011 incrementaron pero en el primer trimestre de

2.013 volvieron a bajar y se estabilizaron a un nivel razonable. Eso quiere decir que la financiación por medio de entidades bancarias es mucho más económica que en años pasados, lo que nos facilita el panorama en caso que tengamos que incurrir en créditos para financiarnos.



GRAFICA 2

La gráfica 2 <sup>1</sup> presenta el comportamiento de la TRM hasta el día 5 de agosto de 2014, se puede concluir que el peso colombiano se ha devaluado, esto presenta una oportunidad para las importaciones, la tendencia es a la baja para el año 2.014. El resultado de esta variable nos puede ayudar cuando pensamos en importar materia prima u otros insumos, pero puede perjudicarnos con la competencia que puede acceder más fácilmente a la hoja de azúcar importada.<sup>2</sup>

#### 4.1.2. INDICADORES A NIVEL REGIONAL

Como hemos dicho, la economía colombiana al finalizar 2013 y comienzos de 2014 presento muchos signos positivos en primera instancia ante una mejora de la situación internacional. Las cifras para Santander también fueron notables, con un aumento significativo en términos de tamaño del mercado, especialmente en el Área Metropolitana de Bucaramanga que mostró un crecimiento en su gasto per cápita de 10,8%.

<sup>1</sup> <https://www.grupoaval.com/portales/jsp/historicoindicadores.jsp>

El PIB es considerado la medida más importante para conocer el bienestar económico de cualquier región. El 2012 tuvo una trascendencia especial debido a la desaceleración de nuestra economía colombiana desde mediados de 2011. A pesar de ello Colombia logró crecer 4,2% cifra superior al 3% del promedio de América Latina, sin embargo inferior a cifras del 5,6% y 6,3% en Chile y Perú respectivamente. Santander sin embargo tuvo un aumento del 3,6% ubicándose como la cuarta economía más importante del país, así como la más dinámica del país y la región con el ingreso per cápita más alto. Todos estos aspectos son muy relevantes a la hora de entrar a determinar la viabilidad de nuestro negocio. Nos ubica en un escenario en movimiento y con gran expectativa de crecimiento. Una vez realicemos el estudio Financiero terminaremos de concluir si todas esas variables nos son favorables para poner en marcha el proyecto

#### **4.1.2.1. Político y legal:**

- Los programas especiales para crédito y microcrédito que faciliten la financiación de sus proyectos. Cooperativas (FUNDACION DE LA MUJER-FUNDESAN - COOMULTRASAN)
- Beneficios tributarios en el pago de impuestos, parafiscales, matrícula mercantil y su renovación.
- Ley 1429 de 2010 Ley de Formalización y Generación de Empleo
- El gobierno colombiano, estableció desde el inicio de la década de los noventa, leyes y medidas de apoyo a la creación de empresas que llevaron a la creación de programas y organismos nacionales y locales.<sup>3</sup>
- Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley mipyme.<sup>4</sup>
- La Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento<sup>5</sup>
- La Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo.
- Así mismo, en el Artículo 58 la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de

---

<sup>3</sup> <http://www.encolombia.com/economia/economiacolombiana/emprendimiento/normativa/>

<sup>4</sup> <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=21827>

<sup>5</sup> <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-94653.html>

los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria.

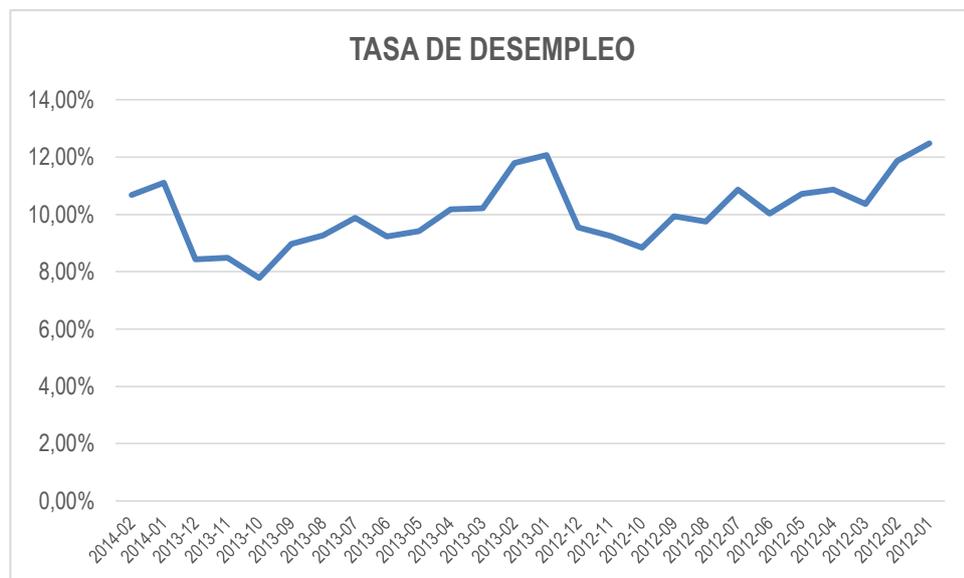
• **4.1.2.2. Social**

• **Población**

Proyecciones de población a 2.014 según el DANE del mercado objetivo<sup>6</sup> :

MPIO	2014
Bucaramanga	527.451
Floridablanca	264.695

GRAFICA 3



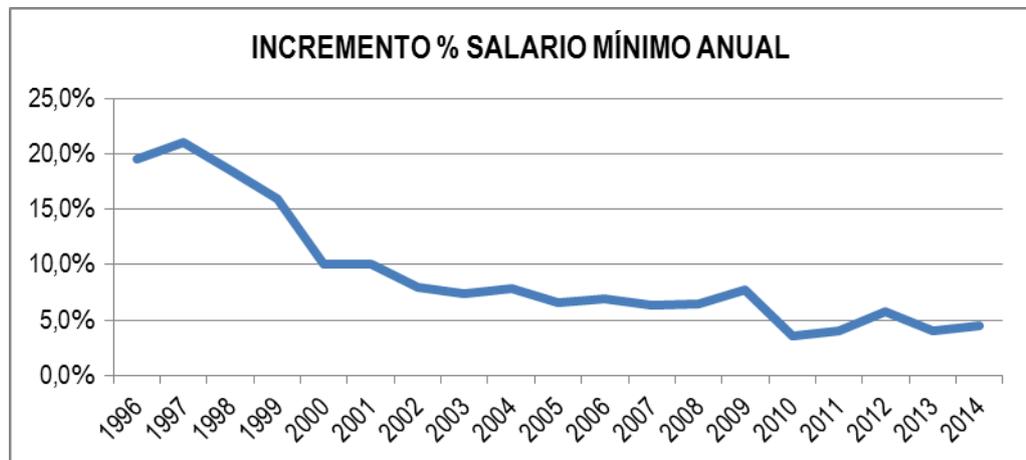
GRAFICA 4

Aunque se denota un crecimiento en el desempleo, siguen siendo las mejores cifras presentadas históricamente, durante todos los años en los dos primeros meses siempre las cifras de desempleo fueron mayores, por lo cual, esto permite concluir que el desempleo está en su mejor época<sup>7</sup>

<sup>6</sup> <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

<sup>7</sup> <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>

- **Salario Mínimo**



GRAFICA 5

En la anterior gráfica (5) se presenta el comportamiento porcentual del incremento del salario mínimo legal vigente con respecto al año inmediatamente anterior, como se puede observar se pasó de un 19% de incremento en el año 1996 a un 5% en el año 2.014.

#### 4.1.2.3. Cultural:

La gran cantidad de Fechas Especiales, festivos, y fiestas que los clientes celebran todos los días por tradición. **Los colombianos por naturaleza somos personas alegres y extrovertidas** en otras palabras aquí se celebra por todo. En la consecución de estos miles de eventos normalmente el colombiano promedio consume torta, esta es una parte esencial de la celebración que no puede faltar

#### 4.1.2.4. Tecnológico:

La tecnología para este tipo de industria está afectando cada vez más la demanda de los productos pasteleros e insumos, pues el consumidor cada día tiene más opciones para elegir. Las hojas de azúcar al ser un producto que combina lo artesanal con lo tecnológico, dependen en gran medida de

máquinas especializadas, y sistemas informáticos, así como el internet, para su producción.

## **4.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO**

El mercado de la repostería y la pastelería en Colombia ha tomado un fuerte impulso a raíz del auge gastronómico que se vive desde hace varios años. Sin embargo, especialistas y expertos en el tema coinciden en afirmar que ésta es una industria en desarrollo a la que todavía le faltan algunos elementos para que sea reconocida y diferenciada, tanto en el país como en Latinoamérica.

Si bien hoy en día no se encuentran datos consolidados que permitan conocer con exactitud cómo se comporta dicho segmento en el país, es claro para muchos de los actores que participan en el negocio que la tendencia es de crecimiento, debido a que los empresarios del sector hospitalidad se han dado cuenta de la importancia de ofrecer y manejar una carta de postres propia que complemente la oferta gastronómica ya sea en restaurantes, hoteles o establecimientos independientes.

Hace un tiempo relativamente corto, lo más común, en cuanto a postres, era contratar el servicio a través de un proveedor, lo cual hizo que la propuesta pastelera se volviera muy similar en muchos restaurantes y hoteles. De otro lado, había quienes para salirse del esquema establecido traían por cuenta propia a un chef pastelero internacional encargado de montar una carta diferente y exclusiva, opción un tanto costosa a la que no todo el mundo tenía acceso. Lo anterior surgió de una necesidad latente: la falta de chefs colombianos especializados en repostería que desarrollaran productos innovadores, un vacío que obligó a la industria a buscar recetas y profesionales extranjeros.

Al respecto, Sebastián Sánchez, Director del Programa de Pastelería de Gato Dumas Colegio de Cocineros, opina que en el país cada día crece más el interés por parte de los empresarios de contratar chefs pasteleros nacionales que se dediquen únicamente a implementar nuevas propuestas y brindarles, así, a los comensales variadas y renovadas opciones en repostería. “La capacitación es lo más importante en estos días, los restauranteros creen y le están apostando a los nuevos talentos en repostería y pastelería, buscan un cambio en la oferta existente y cada uno desea tener productos únicos para sus clientes”.

Igualmente, asegura que ello es una muy buena oportunidad para impulsar y modernizar el sector, puesto que genera una dinámica positiva para el mercado en todas sus dimensiones, escuelas de gastronomía, proveedores, empresarios y consumidores. “Un profesional especializado sabe cómo innovar, conoce las técnicas, la materia prima, su composición y reacciones en determinados momentos y lugares. En fin, el conocimiento le da una cantidad de elementos para estar en constante movimiento”.

Es hora de volver a las raíces Un punto importante que destacan los expertos es la necesidad de retomar y aprovechar los insumos que ofrece la naturaleza de cada país, esto significa hacer uso de los frutos que para nuestro caso ofrece la tierra colombiana. El planteamiento consiste en fomentar y crear propuestas gastronómicas dulces que giren en torno a los alimentos, frutas y demás productos nacionales.

“Ya estuvo bueno estar copiando y ajustando las recetas de otros países, principalmente europeos. Es hora de capacitarse, trabajar y proponer cosas que identifiquen a las naciones de forma independiente, hay que explotar los recursos que brinda la tierra, pero para lograrlo hay que estudiar muy bien la gastronomía de cada país para que evolucione y, en algunos casos, se transforme; debemos luchar por una repostería latinoamericana de avanzada”, afirma José Ramón Castillo, experto chocolatero mexicano.

En ese mismo sentido, Sebastián Sánchez de Gato Dumas, asegura sentirse sorprendido por la indiferencia del mercado pastelero colombiano hacia sus propias materias primas. “A veces a la gente le cuesta creer y arriesgarse con propuestas innovadoras, es más fácil mirar hacia lo clásico y seguro en lo internacional, pensando o creyendo que es lo que más le gusta a los consumidores”.

#### **4.2.1. ATRACTIVIDAD DEL SECTOR**

- **UN NEGOCIO QUE TOMA IMPULSO**

El dulce mercado de la repostería y la pastelería existe desde siempre y podría decirse que existirá perpetuamente en tanto los niños, las celebraciones y las comidas no desaparecerán, y también es muy poco probable que terminen o sean eliminadas las costumbres alrededor de estos alimentos en el mundo. Y aunque suene contradictorio, y se pueda llegar a creer que es un mercado

estructurado y definido, en Colombia esta industria se proyecta como una buena opción para generar empresa.

Como se mencionaba anteriormente, el desarrollo gastronómico en el país ha tomado un fuerte impulso en los últimos años, a tal punto que los empresarios del sector ampliaron su horizonte y ahora tienen en la mira perfeccionar y extender la oferta repostera en el país.

Es por ello que se hace indispensable aumentar el número de profesionales especialistas en pastelería, que cubran la demanda que se avecina.

Incluso, Sebastián Sánchez, Director del Programa de Pastelería de Gato Dumas, asegura que esta es una de las pocas profesiones en Colombia que da la oportunidad de convertirse en empresario en muy corto tiempo y con un capital inicial bajo. “Siendo pastelero es muy fácil tener un negocio propio, no necesitas una gran infraestructura, puedes empezar en tu casa, preparando productos increíbles, claro está, si sabes cómo hacerlos. Esa es la clave”.

“El crecimiento de éste segmento por encima de los índices normales de la industria alimentaria en la historia reciente, ha permitido la llegada de nuevas marcas, así como del comercio informal. Hemos sido testigos de dicha evolución, importante y positiva, ya que las pastelerías han logrado posicionarse más allá de la celebración, aumentando la variedad de los productos y la exigencia en la calidad de los mismos. Ahora nos encontramos con un cliente más exigente y listo para ser sorprendido”, concluye María Mercedes.<sup>8</sup>

#### • TENDENCIAS CONSUMO CLIENTES<sup>9</sup>

“Según un estudio de segmentación de panaderos, realizado por Ipsos Napoleón para Team en 2011, la tendencia al consumo de pan es estable. Sin embargo, las líneas de pastelería, tortas y ponqués presentan una tendencia positiva, con incrementos entre 6% y 7%”, dijo el gerente de Pandecol y miembro de Andepan, Mauricio Hernández Palacio. De acuerdo con la Andi, el consumo de trigo en el país es superior a 1,3 millones de toneladas, lo que se traduce en una ingesta por habitante al año de 34 kilos de productos panificables, 2,5 kilos de galletas y 2,9 kilos de pasta. Esto representa el 1,7%

---

<sup>8</sup> <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm>

<sup>9</sup> [http://www.larepublica.co/consumo/bogotanos-los-que-m%C3%A1s-comen-pan-con-compras-cada-2-d%C3%ADas\\_20178](http://www.larepublica.co/consumo/bogotanos-los-que-m%C3%A1s-comen-pan-con-compras-cada-2-d%C3%ADas_20178)

del total del gasto de un colombiano de ingreso promedio y 2,4% de uno de bajos ingresos.

- **Gustos más exigentes en cuanto a diseños y sabores, lo que requiere de mayor innovación.** Ya que es evidente la globalización de la gastronomía y la ampliación del conocimiento de la pastelería por parte de los colombianos, que ya no se conforman con los sabores y productos tradicionales y desean encontrar en las pastelerías de su ciudad productos que hacen parte de las tendencias mundiales”

- **LA HOJA DE AZUCAR**

En Colombia este producto llegó en el año 2004 procedente de China, sin embargo fue en Venezuela donde se presentó el mayor auge y uso de este producto. Aunque es un producto delicado, perecedero y frágil representa una alternativa en decoración pastelera y una novedad para los consumidores, quienes hoy día buscan productos más personalizados.

- **CLIENTES**

Los clientes de este tipo de productos, son en general negocios del sector pastelero de la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana, así mismo, microempresarios de dicha industria que mueven sus ventas a través de redes sociales e internet. Las grandes pastelerías son nuestros clientes potenciales y al mismo tiempo, nuestros posibles competidores en el futuro.

Sin embargo, aún es un producto desconocido para muchos empresarios del sector por lo que hay una oportunidad de hacer siembra del producto y capacitación y publicidad a los interesados.

- **PROVEEDORES**

Azucaradas cuenta con un (1) solo proveedor el cual le provee el 80% de la materia prima para la producción y comercialización de su producto, para la empresa este proveedor le ofrece agilidad en el servicio, asesoría en los productos, y además cuenta con instalaciones de fácil acceso. Por lo que está latente la búsqueda de otros proveedores que puedan darnos mejor precio.

- **AMENAZA PRODUCTO SUSTITUTO**

La hoja de arroz es el producto sustituto de alta amenaza para Azucaradas, por sus bajos precios, este producto afecta la comercialización de las plantilla aplicada en los productos. Sin embargo este producto es de una calidad estándar y no ofrece los mismos acabados de decoración que la hoja de azúcar.

- **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

En el sector de pastelería en los últimos años han surgido cambios innovadores, con lo cual el cliente cada día es más exigente al comprar estos productos (diseño, sabor, embalaje, etc.), estos cambios han llevado, de igual manera, a los pequeños empresarios, a realizar inversión de bajos costos, generando producción y comercialización innovadora, en diseños personalizados de alta forma; un mercado de alta competitividad en el sector.

- **COMPETENCIA**

Se identificó de acuerdo a la búsqueda en medio electrónica que actualmente en Colombia **no existe otra empresa que PRODUZCA** la hoja de azúcar que Azucaradas fabrica. Existen empresas que importan la hoja de azúcar que es elaborada de otros componentes y aun precio más elevado, como por ejemplo **GLASSE**.

Como producto sustituto lo que se conoce en el mercado es la hoja de arroz, que cumple la misma función pero de una calidad un poco más deficiente en cuanto a la calidad de las impresiones y la duración del producto. Este es vendido por **DE SALY Y DULCE**.

Por lo demás, nuestra competencia potencial podrían llegar a ser las pastelerías más reconocidas de la ciudad; siendo que estas tienen alto poder adquisitivo para importar las hojas de azúcar, además del reconocimiento del consumidor, y pueden llegar a vender el servicio de impresiones comestibles.

### 4.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

	AZUCARADAS	DE SAL Y DULCE	GLASSE
VARIABLE / EMPRESA			
MATERIA PRIMA	AZUCAR	ARROZ	CELULOSA
SABOR	AZUCAR	SIN SABOR	AZUCAR Y CELULOSA
PRECIO	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 12.000
VALOR AGREGADO	100% AZUCAR Y CALIDAD DE IMPRESION	PRECIO	SOLO VENDEN LA HOJA DE AZUCAR AL CLIENTE CON LA TORTA
DIFERENCIADOR	UNICOS FABRICANTES EN LA CIUDAD	LOCAL COMERCIAL Y VARIEDAD DE PRODUCTOS	LOCAL COMERCIAL DE TRAYECTORIA DE 9 AÑOS
DOMICILIOS	SI	SI	SI
ENVIOS NACIONALES	SI	NO	NO
PAGINA WEB	NO	NO	SI
REDES SOCIALES	SI	SI	SI

GRAFICA 6

- **MATERIA PRIMA:** Azucaradas tiene materia prima de calidad siendo el único producto hecho de 100% azúcar apto para el consumo.
- **SABOR:** Debido a que la materia prima es azúcar, su sabor es compatible con los productos de pastelería y los complementa mejor.
- **PRECIO:** En cuanto a precio Azucaradas no es el de precio más bajo, está en rango de \$5.000 a \$12.000, precio debido a su materia prima y a su fabricación artesanal, sin embargo está muy acorde en relación a la calidad. Adicionalmente otras empresas solo venden las hojas con el producto terminado, es decir con la torta ya decorada.
- **VALOR AGREGADO Y DIFERENCIADOR:** El valor agregado de azucaradas es su materia prima, 100% AZUCAR, debido a esto su calidad en la impresión es superior a los diseños de la competencia. Además al ser los únicos fabricantes no dependemos de importaciones y precios del exterior, lo que garantiza disponibilidad siempre.

- **ENVIOS:** Azucaradas ofrece envíos nacionales y dentro la ciudad, lo que facilita la compra para los clientes que no pueden desplazarse al negocio.
- **REDES SOCIALES E INTERNET:** En este aspecto estamos en desventaja frente a uno de los competidores pues no tenemos página web, donde muchos consumidores buscan información, o prefieren hacer sus compras por este medio. Sin embargo las redes sociales han sido de gran apoyo para la promoción y comercialización. Se deben estar actualizando constantemente para mejor interacción con los clientes.

#### **4.4. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

- Azucaradas actualmente no cuenta con local comercial para ofrecer sus productos por lo que se ha demorado en darse a conocer. Una de las debilidades es debido a esto, pues su poca demanda es reflejo del desconocimiento de la existencia de este producto, tanto para los empresarios pasteleros como para los consumidores finales.
- Al ser una empresa pequeña no cuenta con variedad de proveedores, aunque en el mercado hay varios no se tiene exclusividad con ninguno, esto también pudiera afectar un poco en los costos de los insumos pues podrían ser a menor costo.
- Poco músculo financiero para poder desarrollar el negocio.
- Azucaradas cuenta con una gran oportunidad de darse a conocer debido al auge actual de la tecnología con el uso de la REDES SOCIALES y páginas web. Los consumidores cada día están en la búsqueda de nuevas tendencias a la vanguardia en este sector.
- Debido a que este producto está conectado con el tema de las festividades de los consumidores finales, en Colombia la oportunidad de celebrar es infinita, además existe la tradición de llevar productos de pastelería para las diversas ocasiones.
- Azucaradas es el único fabricante a nivel nacional de las HOJAS DE AZUCAR (100% azúcar). Esto da una ventaja a la empresa pues no tiene competencia

directa; sus precios son competitivos en relación a las otras formas de decoración, y su fórmula es secreta y apta para el consumo humano.

- Es un producto atractivo dado que es innovador para decoración de pastelería y productos similares. Esto es importante para el consumidor final pues, todos los días, quiero ofrecer algo novedoso como anfitrión.

- Uno de los temas de vital importancia es mirar con atención a la competencia. Aunque se ha dicho varias veces que Azucaradas no tiene competencia directa, sin embargo, las grandes pastelerías del sector, además de su fuerte trayectoria, pueden convertirse en una amenaza, debido a que en algún momento, decidan la utilización de las hojas importadas de azúcar (celulosa) o de arroz. Igualmente ellos ofrecen otro tipo de decoraciones que pueden afectar como lo es la decoración en figuras 3D de pastillaje entre otras.

## 5. DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Propuesta Innovadora con diseño personalizados impresos para pastelería, que genera un vínculo afectivo en el cliente y consumidor final	Uso constante e importancia de las redes sociales para generar tendencias, posicionar la marca y vender el producto online.
Unicos fabricantes a nivel nacional	Amplia tradición de celebrar fechas especiales, y reuniones familiares en Colombia.
Competitivos de acuerdo al valor agregado y otras decoraciones	Disposición del público para experimentar productos nuevos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No cuenta con local comercial o punto de venta al público directamente	Constante crecimiento y expansión de la competencia en Bucaramanga y el área metropolitana.
Solo cuenta con un proveedor para sus materias primas	Competidores con muchos años de trayectoria y experiencia con productos sustitutos
No es un producto muy conocido por los empresarios pasteleros ni por los consumidores finales	Innovaciones en el mercado de la decoración pastelera que hacen mas exigente al consumidor.
Producto perecedero, fragil y delicado	

GRAFICO 7

## **6. ESTUDIO DE MERCADEO**

### **6.1. ESTUDIO A PASTELERIAS**

#### **6.1.1. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION**

#### **6.1.2. TIPO DE INVESTIGACION**

Este estudio es de tipo DESCRIPTIVO, ya que se busca hacer una caracterización de hechos y situaciones por los cuales se identifica el problema de la investigación. Ej. Identificar conocimiento, las preferencias y hábitos de consumo de empresas que se encuentran en el universo de la investigación como lo son las empresas pasteleras de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

#### **6.1.3. METODOLOGIA**

En el proceso de desarrollo de la investigación de mercado sobre el conocimiento acerca de la hoja de azúcar como insumo para decoración en pastelería, se realizará una encuesta a los empresarios del sector por personal capacitado y coordinado por los directores del proyecto durante 3 días. Los resultados que se esperan de esta investigación son alcanzar los objetivos propuestos al comienzo de la misma; Identificar el conocimiento y comportamiento de compra que tienen las pastelerías y panaderías, acerca de las **HOJAS DE AZUCAR**, en la ciudad de Bucaramanga y Área Metropolitana, esto como referencia para realizar el plan de acción que decidan los dueños del plan de negocio.

#### **6.1.4. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.**

- **Encuesta.**

Se aplicara una encuesta a una muestra de pastelerías y panaderías de la ciudad de Bucaramanga, con el objetivo de identificar el conocimiento, preferencias y hábitos de compra de los empresarios pasteleros en la ciudad.

### 6.1.5. FUENTES DE INFORMACION

- **PRIMARIAS**

Para la investigación de mercados, sobre conocimiento y comportamiento de compra que tienen las pastelerías y panaderías, acerca de las HOJAS DE AZUCAR, en la ciudad de Bucaramanga y Área Metropolitana se tomó como fuente primaria de información el instrumento utilizado, la ENCUESTA.

- **SECUNDARIAS**

<http://www.team.com.co/web/articulo/4-tendencias-que-guian-el-consumo-de-pasteleria-en-Colombia> Septiembre 2013

<http://revistahorneando.com/actualidad-h/item/tendencias-para-el-2013>  
Septiembre 2013

<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm> Septiembre 2013

### 6.1.6. POBLACION Y MUESTRA

La población de esta investigación serán las 480 empresas registradas ante la cámara de comercio de Bucaramanga con actividades destinadas a pastelería y panadería.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

**N= 480 panaderías y pastelerías**

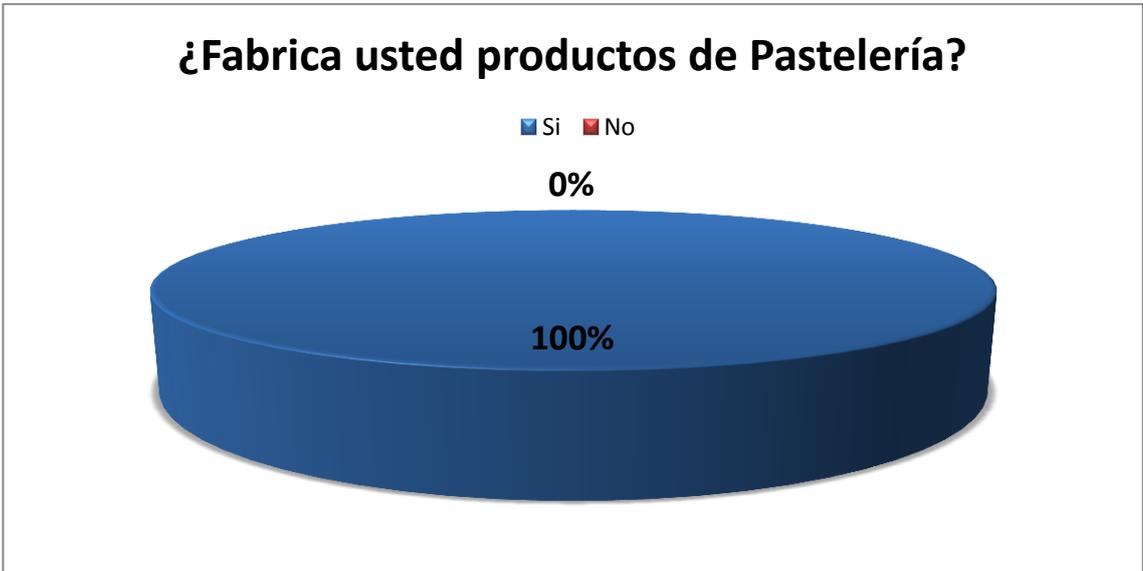
**$\sigma= 0,5$**

**e=0,1**

**Z=1,96**

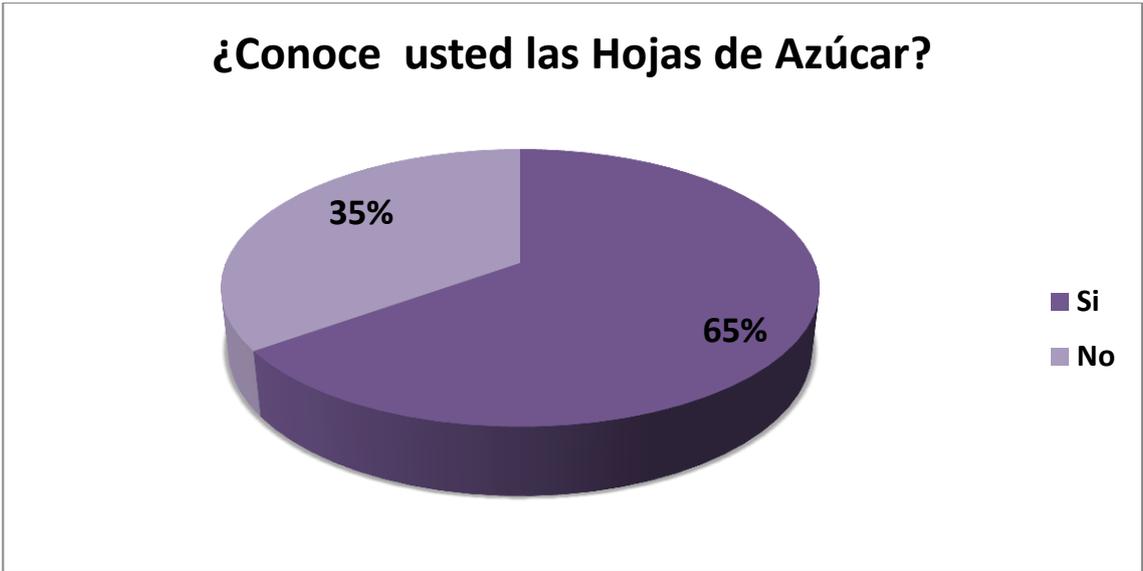
**n= 80**

**6.1.7. RESULTADOS**



Esta fue la pregunta filtro para realizar las encuestas a las empresas.

**PREGUNTA 1**



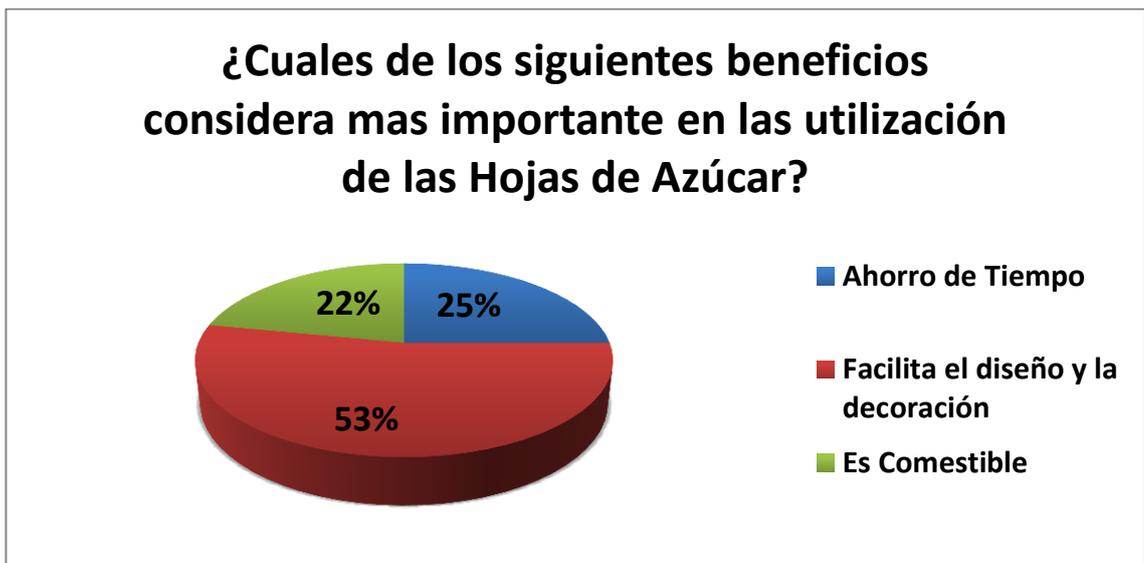
Con respecto al conocimiento que las empresas pasteleras tienen de las hojas de azúcar, el 65% respondió que Si, siendo un producto que tiene un alto conocimiento entre las pastelerías de la ciudad. Se debe lograr conocer porque no las conocen los demás negocios y penetrar en ellos con el producto.

## PREGUNTA 2



De las empresas que conocían las hojas de azúcar, el 63% NO sabe utilizar las hojas de azúcar, lo que nos demuestra que a pesar del conocimiento de la existencia del producto no se sabe usar o sus beneficios.

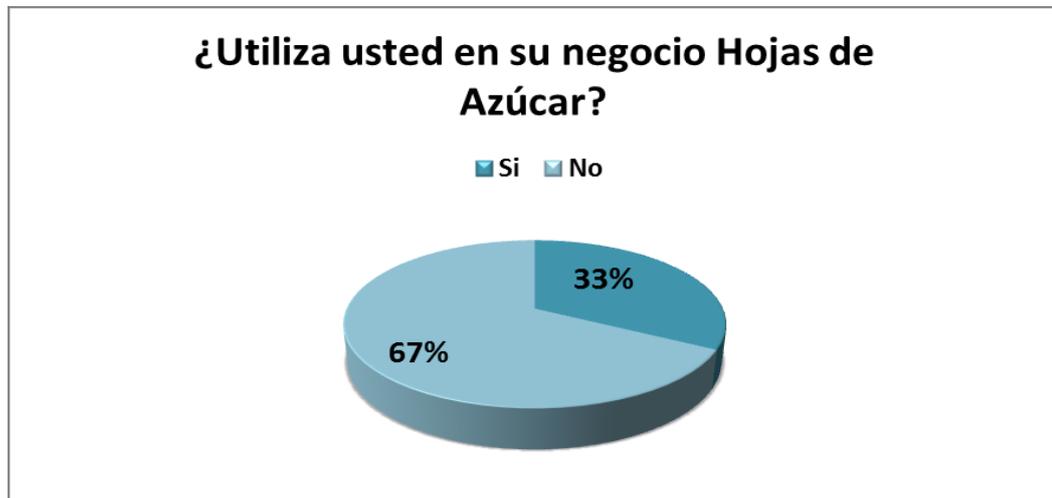
## PREGUNTA 3



En cuanto a los beneficios que las empresas consideran más importante al momento de utilizar las hojas de azúcar, el 53% respondió que por la facilidad en el diseño y la decoración, siendo este un valor agregado importante, en el

cual debemos enfocar nuestra comunicación; un 25% contestó que por ahorro de tiempo, y el 22% que por ser un producto comestible.

#### PREGUNTA 4



Con respecto al uso de las hojas de azúcar en las empresas, el 67% contestó que NO, lo que nos lleva a pensar que el producto se conoce, pero no se utiliza por no saberse usar, solo un 33% dijo usarlas.

#### PREGUNTA 5



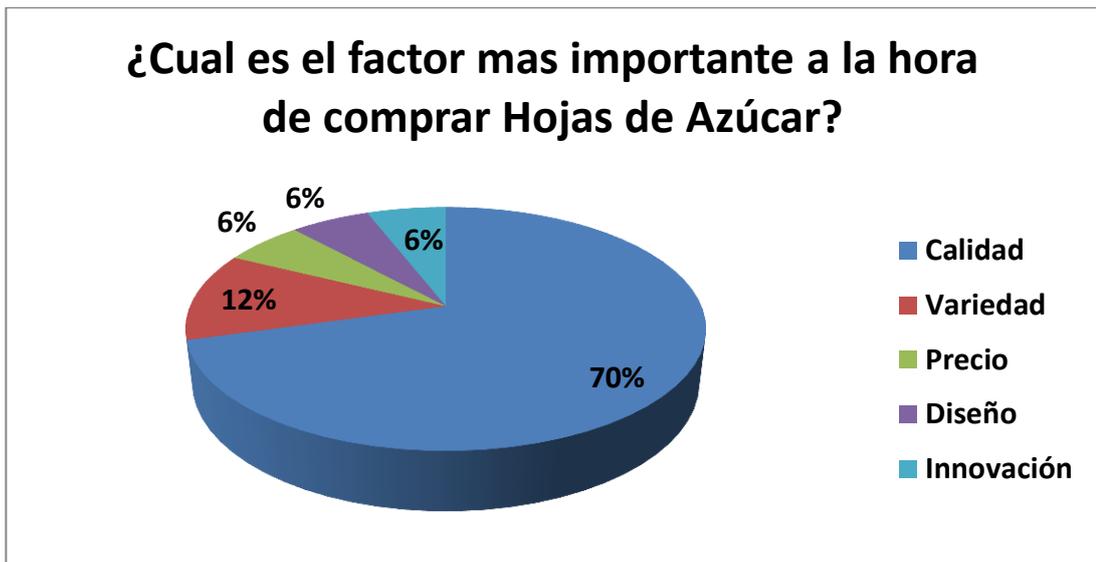
Con respecto a la compra de las hojas de azúcar, el 69%( del 33% que las usa) contestó que compra sus hojas en AZUCARADAS, aunque hay un 31% que la consigue importada o en negocios de otras ciudades, obviamente a un precio mayor.

### PREGUNTA 6



En cuanto al consumo de hojas promedio mensual, el 70% respondió que consumía entre 11 y 20 hojas, el 18% más de 20 hojas mensuales, y el 12 % entre 1 y 10 hojas al mes. Esto nos ayuda a saber el consumo promedio mensual de los negocios encuestados, dándonos una proyección para las ventas de los próximos meses.

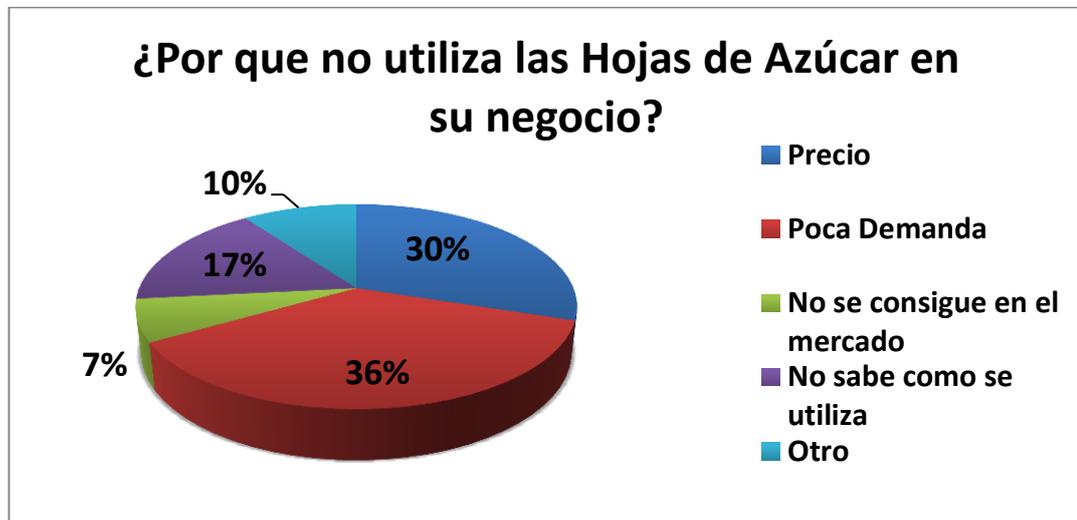
### PREGUNTA 7



A cerca de los factores más importantes a la hora de comprar las hojas de azúcar, el 70% de los encuestados respondió que la calidad era lo más

importante, un aspecto no muy tenido en cuenta por las hojas importadas, el 12% variedad en diseños, dado que es el cliente quien elige y ordena el diseño a su gusto, un 6% el precio, el 6% diseño y finalmente otro 6% la innovación.

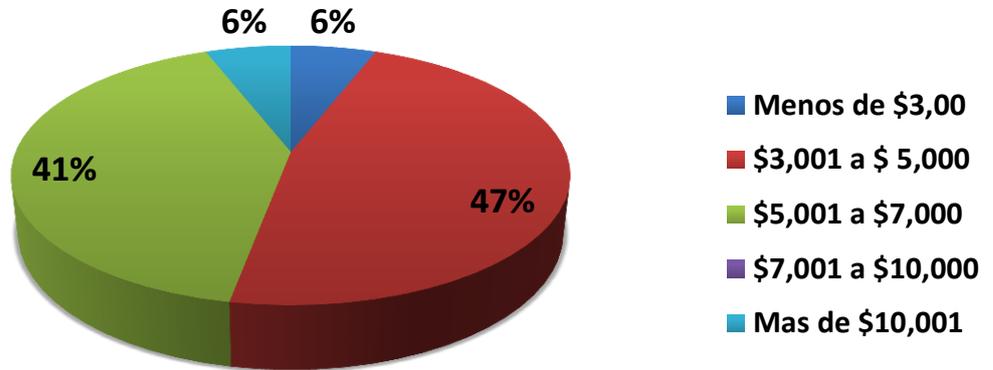
### PREGUNTA 8



En las razones por las cuales la gente NO utiliza las hojas de azúcar en su negocio aun, el 36% respondió que por poca demanda de los clientes, esto se debe al poco conocimiento de los consumidores sobre este producto. Como las pastelerías no lo exhiben o lo ofrecen, no lo piden, el 30% por el precio, para muchos negocios pequeños que tiene poco margen de rentabilidad el precio no les genera ganancia, el 17% porque no saben cómo se utilizan, un 10% por otras razones, y un 7% porque no se consiguen en el mercado. Hay un gran potencial de poner en conocimiento la existencia del producto, usos, beneficios y donde se consiguen para posicionarnos en esos clientes potenciales.

### PREGUNTA 9

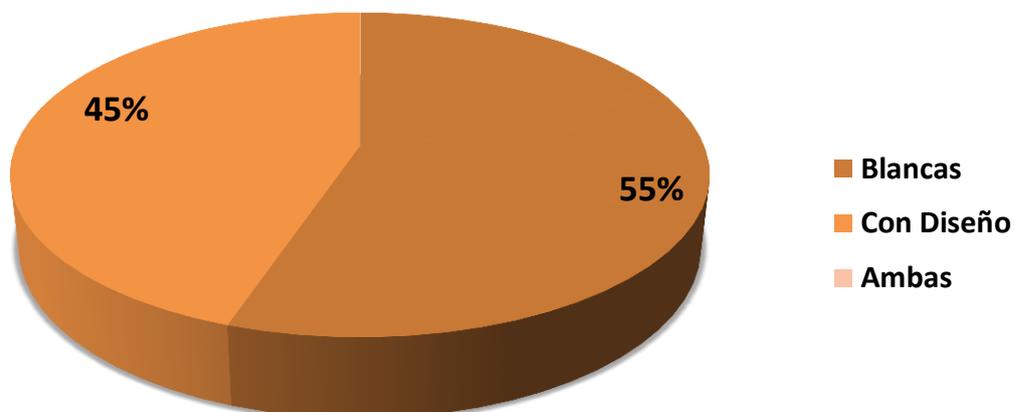
#### ¿Cuanto invierte en promedio por unidad de Hojas de Azúcar?



A la pregunta ¿Cuánto invierte en promedio por unidad de Hojas de Azúcar?, los empresarios contestaron en un 47% que de \$3001 a \$5000, un 41% de \$5001 a \$7000, un 6% más de \$10.001, y un 6% menos de \$3000. El precio varía de acuerdo a la capacidad y tamaño del negocio.

### PREGUNTA 10

#### ¿Que tipo de Hojas de Azúcar compra?



En cuanto a que tipo de hojas de azúcar compra normalmente, un 55% respondió que bancas y un 45% con diseño. Dado que las hojas en blanco permiten una facilidad y es poder usarlas en sus negocios de acuerdo a la petición del cliente, es decir trabajar diseños personalizados.

### PREGUNTA 11

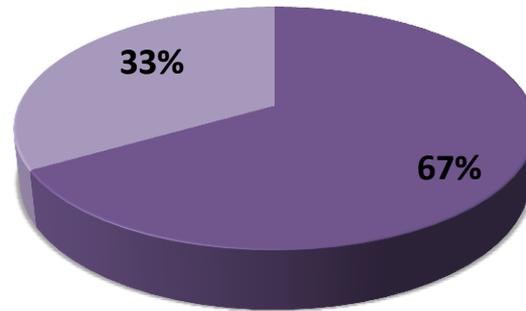


A la pregunta ¿Al comprar Hojas de Azúcar con diseño, por cual se inclina más, un 93% respondió que con diseño personalizado y un 7% con un diseño predeterminado. Porque el diseño personalizado permite un mínimo de averías y devoluciones o pérdidas del producto, pues se hace a petición del consumidor.

## PREGUNTA 12

**¿Utilizaría usted el producto Hojas de Azúcar para su negocio?**

■ Si ■ No



En cuanto a si utilizarían las hojas de azúcar en su negocio, el 67% de los empresarios pasteleros en Bucaramanga, respondieron que Si, mientras que el 33% dijo que NO. Esto quiere decir que el producto tiene aceptación entre los negocios de pastelería y están interesados en conocer más de AZUCARADAS. Aquí tendríamos un mercado potencial por explotar.

<b>FICHA TECNICA</b>	
<b>Realizada por:</b>	JENNIFER POMBO RICO - EVA CRISTINA SALAS
<b>Universo</b>	Empresas con actividad economica de pasteleria y panaderia de la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana.
<b>Unidad de Muestreo</b>	Empresas
<b>Fecha:</b>	sep-13
<b>Hora:</b>	Entre las 9:30 am y las 4:30 pm
<b>Area de Cobertura</b>	Bucaramanga y Floridablanca
<b>Tipo de muestreo</b>	Aleatorio simple
<b>Tecnica de Recoleccion de Datos</b>	Encuesta
<b>Tamaño de la muestra</b>	80 empresas
<b>Objetivo de la encuesta</b>	Recolectar informacion para el desarrollo de un estudio de mercado sobre el conocimiento y comportamiento de compra que tienen las pastelerias y panaderias, acerca de las HOJAS DE AZUCAR, en la ciudad de Bucaramanga y Area Metropolitana.
<b>Nº de Preguntas Formuladas</b>	12

## 6.2. ENCUESTA A CONSUMIDOR FINAL

### 6.2.1. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

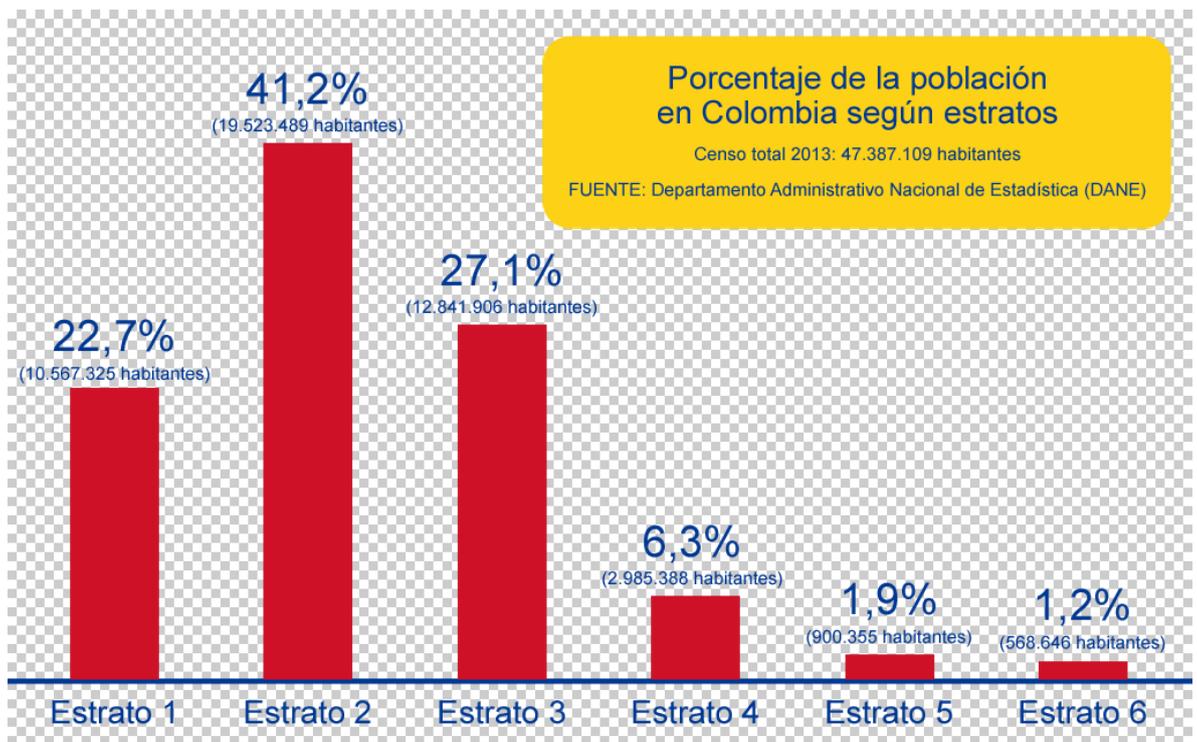
- **Encuesta.**

Se aplicara una encuesta a una muestra de Mujeres de Bucaramanga, con el objetivo de identificar el conocimiento, preferencias y hábitos de compra de los consumidores finales en la ciudad.

### 6.2.2. SEGMENTO: Mujeres de Bucaramanga, de 20 a 50 años, de los estratos, 3, 4 y 5.

- Mujeres de Bucaramanga de 20 a 50 años: **126.450**<sup>10</sup>

- **Segmentacion por Estratos:**



GRAFICA 8

<sup>10</sup> <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Estrato 3: 34.267

Estrato 4: 7.966

Estrato 5: 2.402

**TOTAL: 44.635**

Mujeres del área Metropolitana de Bucaramanga de los estratos 3, 4 y 5 entre 20 y 50 años de edad: **44.635 Mujeres**

### **6.2.3. POBLACION Y MUESTRA**

La población de esta investigación son las 44.635 mujeres del área Metropolitana de Bucaramanga que pertenecen a los estratos 3, 4 y 5 y están entre 20 y 50 años de edad.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$$e^2 = (0,1)^2$$

$$p = 0,5$$

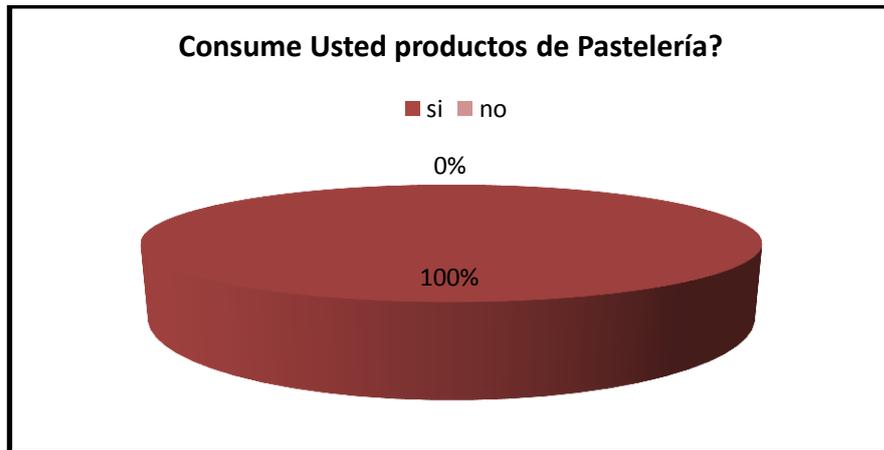
$$q = 0,5$$

$$Z^2 = (1,96)^2$$

$$n = 96$$

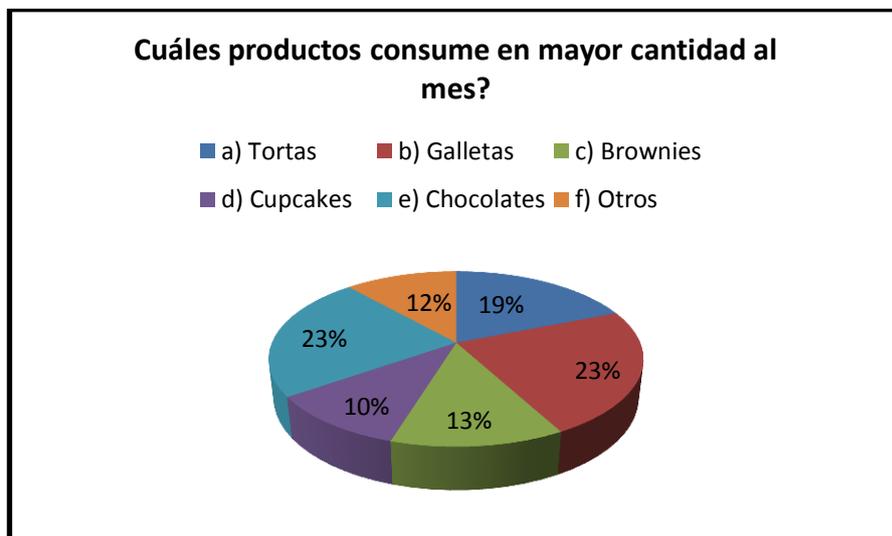
## 6.2.4. RESULTADOS

### PREGUNTA 1



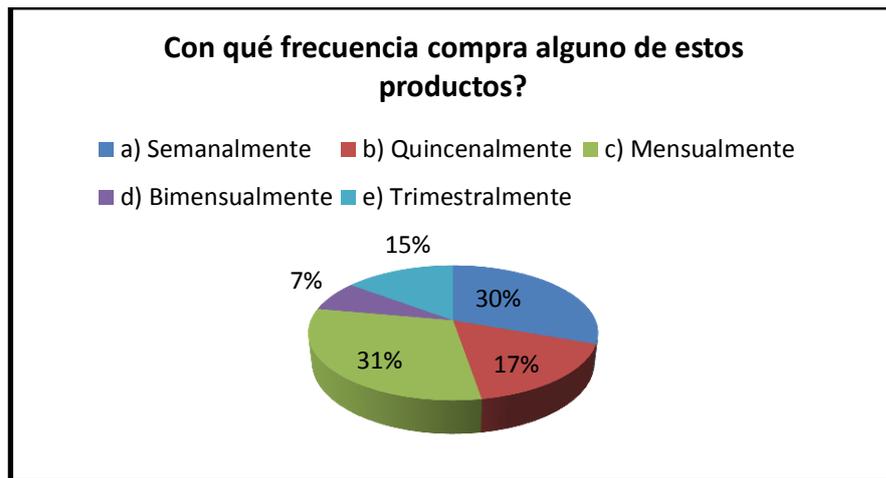
Esta fue la pregunta filtro para realizar las encuestas a las personas.

### PREGUNTA 2



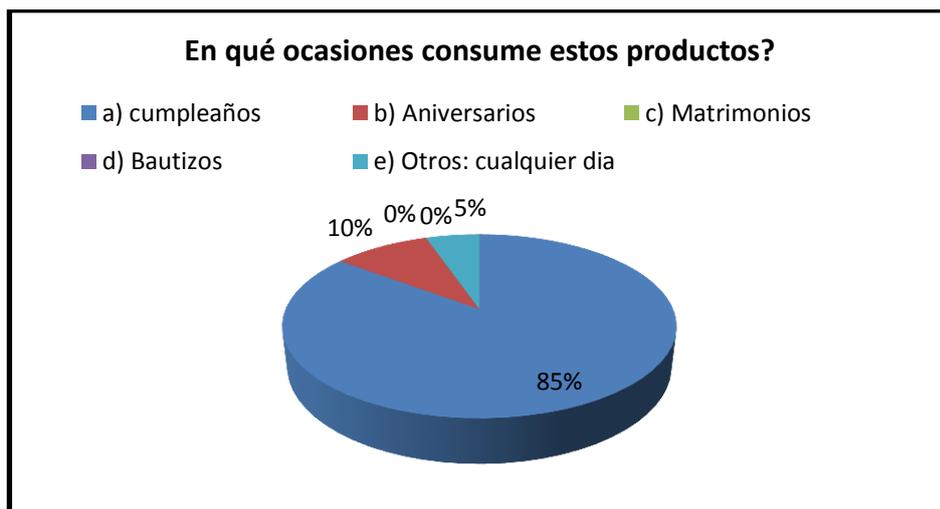
A la pregunta cuales productos consume en mayor cantidad al mes, se puede observar que la mayoría de encuestados prefiere las galletas y chocolates con un 23%, seguido de las tortas con un 19%. Lo que nos indica que hay un mercado potencial de consumo de estos productos para las hojas de azúcar. En general las respuestas fueron muy parejas al preguntar el tipo de producto que consumen por lo que se pueden apuntar las estrategias a todos estos.

### PREGUNTA 3



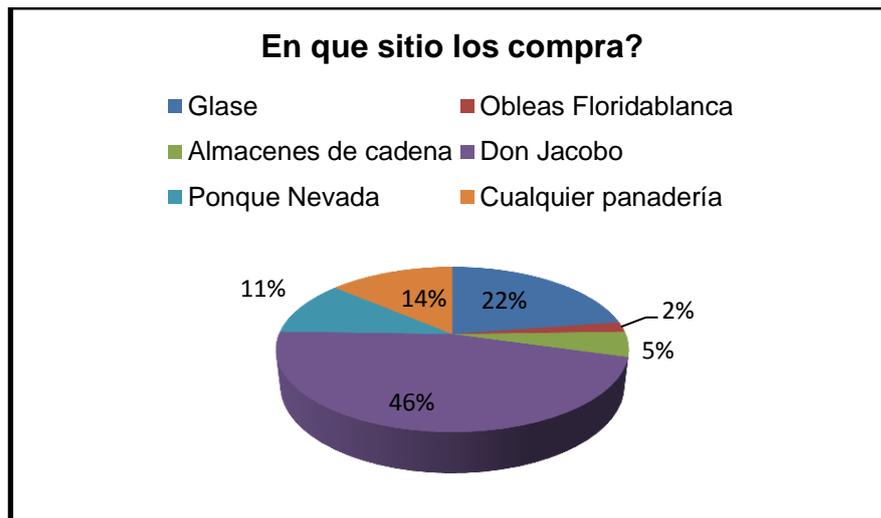
A la pregunta con qué frecuencia compra alguno de los productos de pastelería un 61% contestó que lo hace semanalmente y mensualmente, muy pocos encuestados dijeron comprar cada 2 o 3 meses. Como se puede observar es un producto de consumo casi masivo.

### PREGUNTA 4



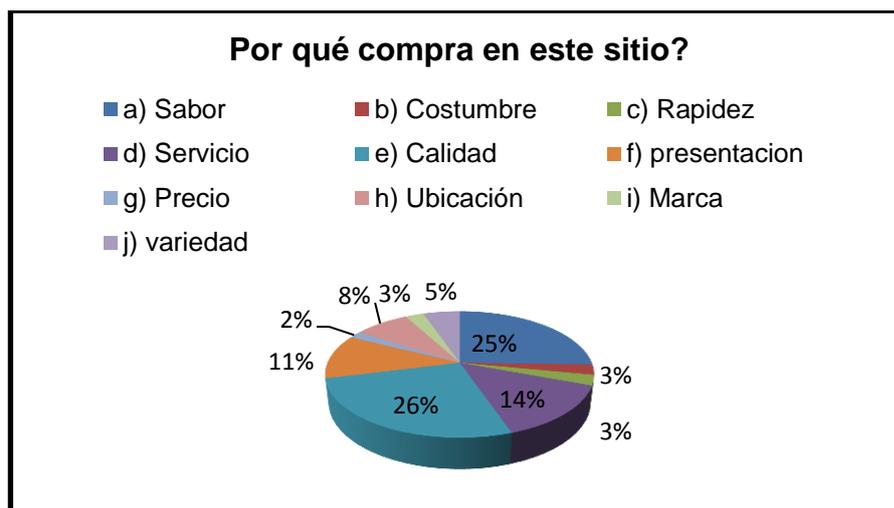
A la pregunta en qué ocasiones consume este tipo de productos, la mayoría contestó que los compran para celebrar cumpleaños, por lo que se le debe apuntar a investigar al consumidor final, conocer sus fechas más importantes de cumpleaños. En general es la fecha más celebrada por el segmento encuestado

## PREGUNTA 5



De los sitios mencionados donde las mujeres prefieren comprar sus productos de pastelería un 46% contestó que lo hace en Don Jacobo, pastelería que tiene más de 20 años en el mercado y es especialista en tortas frías. En segundo lugar Glassé, que tiene 9 años en el mercado y se especializa en decoraciones en pastillaje con figuras y también ofrece impresiones comestibles.

## PREGUNTA 6



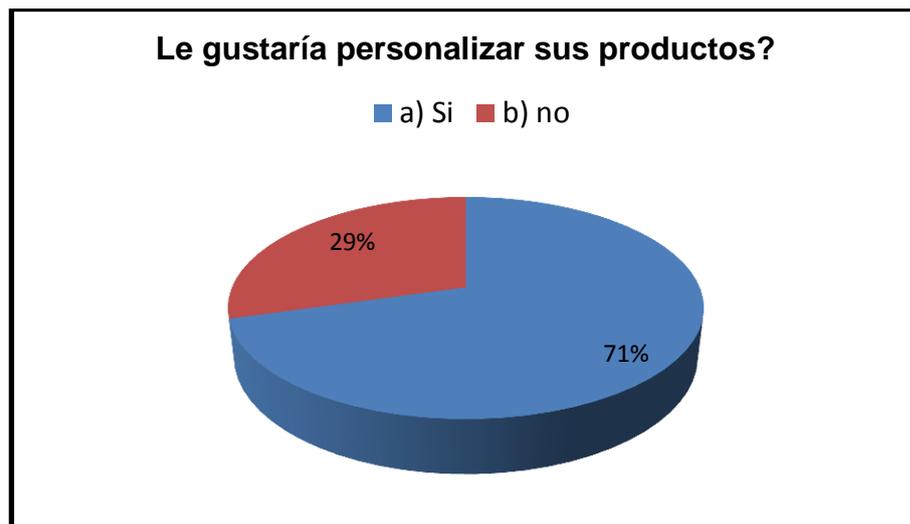
A la pregunta por qué compra sus productos de pastelería en este sitio, la mayoría (26%) respondió que lo hace por la calidad, seguido del sabor (25%) y el servicio (14%). Variables importantes para las consumidoras de este tipo de producto. Es importante tener en cuenta esto en el momento de ofrecer la decoración pues es más relevante el sabor y la calidad que este aspecto.

### PREGUNTA 7



Las mujeres encuestadas prefieren en su mayoría (50%) productos que estén decorados con Crema. Seguido de modelado en pastillaje y solo un 18% no le gusta con alguna decoración especial.

### PREGUNTA 8



A la pregunta, le gustaría personalizar sus productos de pastelería, el 71% contestó que si les gustaría hacerlo, lo que indica que hay una buena disposición al uso de las hojas de azúcar como elementos de decoración personalizada para pastelería.

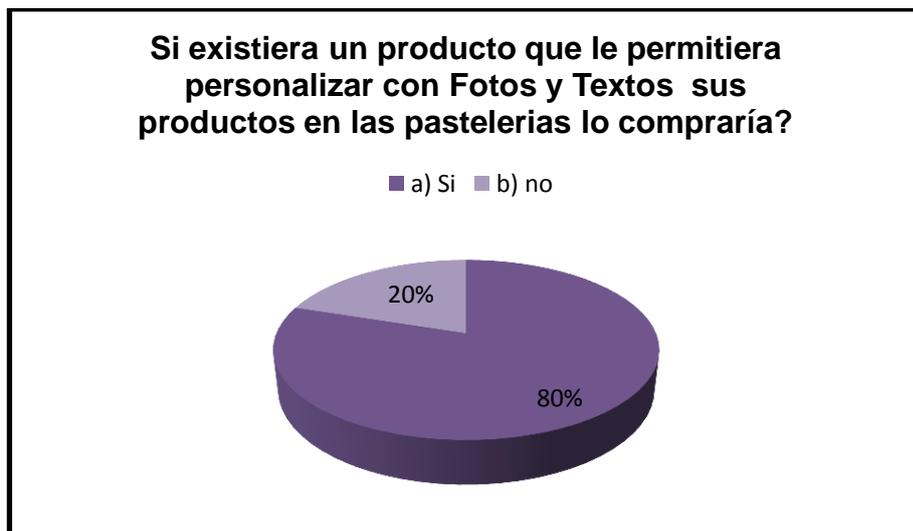
### PREGUNTA 9



La mayoría(82%), de las mujeres encuestadas NO conoce las hojas de azucar, por lo que sugiere un gran trabajo de capacitacion y publicidad al producto.

Esto, también, indica que se debe capacitar al consumidor final para que pueda solicitarlo a las pastelerías de su preferencia, la próxima vez que quiera un producto personalizado.

### PREGUNTA 10



En la pregunta, Si existiera un producto que le permitiera personalizar con Fotos y Textos sus productos en las pastelerías lo compraría, las encuestadas dijeron que si (80%). Lo que indica que hay una gran disposición por ver y probar este producto en sus tortas, galletas, chocolates etc.

### PREGUNTA 11



A la pregunta, para qué evento lo personalizaría, el 49% contestó que para los cumpleaños, coincidiendo con la pregunta No. 4, donde se analiza que esta es la fecha en que más utilizan la pastelería para celebrar.

### PREGUNTA 12



En cuanto a la disposición de pagar un valor adicional por la personalización de estos productos, el 79% dijo que si pagaría un excedente por este valor agregado.

### PREGUNTA 13



En cuanto al valor que estarían dispuestas a pagar por la personalización de los productos en las pastelerías, el 42% dijo que pagarían entre \$5.000 y \$10.000 más por este servicio. Seguido de un 37% que contestó que pagaría entre \$10.000 y \$15.000, y un 21% solo pagaría más de \$15.000.

FICHA TECNICA	
Realizada por:	JENNIFER POMBO RICO - EVA CRISTINA SALAS
Universo	Mujeres de Bucaramanga, de 20 a 50 años, de los estratos, 3, 4 y 5.
Unidad de Muestreo	Personas
Fecha:	ago-06
Hora:	Entre las 9:30 am y las 4:30 pm
Area de Cobertura	Bucaramanga y Floridablanca
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Técnica de Recoleccion de Datos	Encuesta
Tamaño de la muestra	95 personas
Objetivo de la encuesta	Recolectar información para el desarrollo de un estudio de mercado sobre el conocimiento y posible comportamiento de compra de los consumidores finales, en los productos personalizados de pastelería, que involucren la HOJA DE AZUCAR, en la ciudad de Bucaramanga y Área Metropolitana.
Nº de Preguntas Formuladas	13

### **6.2.5. CONCLUSIONES**

En cuanto a la tendencia de compra del consumidor final se pudieron establecer varias cosas:

- Se puede observar que al igual que en el estudio a pastelerías, que el consumidor no conoce muy bien el producto. Aunque le llama la atención el tema de personalizar los productos no sabe muy bien cómo funciona esto en las tortas, galletas y chocolates.
- En cuanto al precio, el cliente final está dispuesto a pagar de más por el valor agregado de la personalización del producto.
- Los sitios preferidos de consumo son las grandes pastelerías de la ciudad, aunque no se evidencia que prefieran el sitio por encontrar pastelería personalizada.
- A pesar de que la mayoría de las compras de productos de pastelería son para cumpleaños, se deben crear diseños para todo tipo de ocasiones especiales, como aniversarios, baby shower, bautizos, entre otros.

### **6.2.6. RECOMENDACIONES**

- Se debe lograr abrir un punto de venta con el fin de que el pastelero o el consumidor final conozca los productos y genere en ellos recordación de marca y posicionamiento.
- Se debe organizar un plan de visitas a las pastelerías de Bucaramanga, para dar a conocer el producto.
- Importante crear un catálogo de diseños para los pasteleros con el fin de que sea más fácil la elección de las impresiones, y estar actualizándolo de acuerdo a lo último en moda.

- Comenzar un plan de capacitaciones a los empresarios pasteleros de la ciudad, donde se muestren los beneficios y forma correcta de uso.
- Establecer una alianza con las pastelerías más grandes de la ciudad (DON JACOBO y GLASSE), con el fin de que ellos comercialicen la hoja de azúcar, logrando llegar a los clientes en la ciudad, pues son los que más venden productos de pastelería.
- Visitar a las pastelerías que dijeron NO querer utilizar las hojas, por diferentes situaciones, para conocer a fondo, por qué no están interesados y hacerles un seguimiento para convertirlos potencialmente en clientes.
- Participar en ferias empresariales, eventos de colegios y universidades para comunicarle al consumidor final, que hay producto que les permite personalizar tortas, galletas, chocolates, cupcakes entre otros.
- Crear la página Web donde los consumidores finales interactúen con ella y conozcan donde pueden conseguir las impresiones azucaradas.

### **6.2.7. ESTRATEGIAS**

#### **Consumidor**

Los consumidores de Azucaradas son personas, que tienen la tradición de celebrar las fechas especiales en familia, que les gusta innovar en lo que ofrecen a sus invitados y sorprender a sus seres queridos con un producto especialmente hecho para ellos. Por lo cual Azucaradas brindará diseños atractivos y novedosos para la decoración de Tortas, Cupcakes, Galletas y Chocolates. Así mismo los pasteleros de la Ciudad, tendrán una vitrina llena de color y diseños personalizados o que estén de moda en diferentes épocas del año, atrayendo a grandes y chicos.

## **Producto**

Las impresiones azucaradas ofrecerán al consumidor un producto llamativo en su diseño, colores y sabor, que genere experiencias agradables, emociones de sorpresa en las celebraciones familiares, empresariales y de amigos, haciendo de esos momentos, algo especial y único.

## **Precios**

Para nuestros pasteleros se ofrecerá un precio especial en el que puedan tener una utilidad, de acuerdo al valor agregado que van a dar las hojas de azúcar a sus productos de pastelería. Así mismo se crearan tablas de descuento por compras al mayor y en escala.

## **Distribución**

Se establecerá una línea de atención directa en la que se tome el pedido y crearemos una política de entrega, averías y devoluciones, con el fin de dar una atención eficaz a los clientes. Así mismo se establecerán ruterros de entrega para dar cumplimiento a todos los pedidos.

## **Comunicación**

Crearemos un espacio de acercamiento y contacto hacia los clientes pasteleros y consumidores finales, con el fin de dar a conocer el producto, junto a sus beneficios y usos. Esto a través de capacitación a los empresarios del sector y participación en eventos y ferias empresariales. De igual forma se potenciará la interacción con el consumidor final, mediante redes sociales, y la página web, mejorando la demanda de este producto en las pastelerías.

## 7. PLAN DE ACCION

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS DE MERCADEO	TAREAS O ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESPONSABLE		
				NOMBRE/CARGO	COSTOS	
Para el 2015 lograr posicionar Las Hojas de Azucar de la marca Azucaradas en el mercado de Bucaramanga y el área metropolitana.	Azucaradas desarrollará diseños innovadores y atractivos en la presentación de las hojas azucaradas.	<b>PRODUCTO</b>				
		Mejorar la calidad de los diseños de las hojas Azucaradas.	Adquisición de maquinaria especializada para obtener impresiones más nitidas.	GERENTE	\$ 900.000	
			Participar en capacitaciones y talleres de diseños de repostería y apliques para las hojas Azucaradas.	GERENTE y JEFE DE PRODUCCION	\$ 900.000	
			Investigar tendencias actuales de decoración de Pastelería y tendencias de consumo de la población objetivo	GERENTE		
		Generar branding a través de las hojas Azucaradas	Aplicar en las hojas de Azucarada, stickers de identificación de marca.	GERENTE	500.000	
	<b>PRECIO</b>					
		El precio de las hojas de Azucaradas será accesibles para las pastelería del mercado	Vender las hojas con el mismo precio y las mismas condiciones de pago a todos los compradores de acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta y al análisis de costos.	Realizar una tabla de precios para pastelerías.	GERENTE	
	<b>COMUNICACIÓN</b>					
	Estrategia de Branding y lanzamiento, que genere en nuestros consumidores interés por el uso de la Hoja de Azucar.	Crear un espacio de contacto y acercamiento con los pasteleros de la ciudad y los clientes, para mostrar los beneficios y uso de la hoja de azucar en los productos de pastelería.	Redes Sociales (Facebook, Página Web, Instagram, Twiter, Blog)	GERENTE		
			Realizar un Brochure con los beneficios y aplicaciones de la Hoja de Azucar.	GERENTE	\$ 400.000	
			Participar en ferias y eventos de gastronomía o donde este presente el empresario de pastelería y consumidor final.	GERENTE Y JEFE DE PRODUCCION	500.000	
	<b>DISTRIBUCION</b>					
Llegar a nuestros clientes de manera eficaz con la mejor calidad y en el menor tiempo posible.	Establacer una línea de atención directa con el fin de tomar pedidos y atención de solicitudes, así como crear una política de devoluciones y averías.	Crear el código de políticas de la compañía.	GERENTE			
		Establecer horarios de atención y entregas.	GERENTE			

GRAFICA 9

## 8. BRANDING (Imagen Corporativa)



La manera como Azucaradas crea valor a su marca es ofreciéndole a sus clientes, insumos de pastelería personalizada, plasmando imágenes impresas, textos, logos y fotos en las hojas de azúcar, que se podrán ubicar en tortas o ponqués, ideales para compartir y celebrar los momentos más importantes de la vida, como son los **cumpleaños, matrimonios, bautizos, grados, reuniones laborales, aniversarios.**

**MARCA.** La marca del producto es **AZUCARADAS**, el nombre define el componente principal de los productos que es el AZUCAR, además de una imagen llamativa y colorida, acorde con la actividad principal que es la impresión de hojas comestibles; de esta forma queremos que el producto se posicione en el sector pastelero, como en la mente del consumidor y diferencien la marca de las ya existentes en el mercado.

## 9. EL MERCADO POTENCIAL:

Son en total **7.055 HOJAS** que salen del promedio de compra arrojado en la encuesta en la pregunta No. 12.

NO. DE PANADERIAS	si	33%	158		PREGUNTA	Q PROM				TOTAL
480					70%	15	el 70% de 158	110,6	110,6*15	1659
					12%	5		18,96		94,8
					18%	20		28,4		568
									sub-total	2321,8
	no	67%	321	36% Incrementar demanda	70%	15	el 70% de 158	225,4		3381
				30% Precio alto	12%	5		38,6		193
				17% Capacitación	18%	20		57,9		1159,2
				7% no se consigue					sub-total	4733,2
									Total mes	7055
										Demanda potencial

GRAFICA 10

## 10. MERCADO META: 987 hojas mensuales

Esto significa el **14% del MERCADO POTENCIAL**, de acuerdo a nuestra capacidad financiera.

## 11. ESTUDIO TÉCNICO



### 11.1. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

- Es un producto tangible, el cliente lo puede ver, tocar probar.
- **Medidas:** 21 x 27 cm Tamaño Carta o 21 cm de diámetro.
- **Grosor:** 1,2 mm
- **Materia prima:** Azúcar 100%
- **Empaque:** Base de icopor blanco y un plástico de polipropileno para la conservación del mismo.
- Es de larga duración en medio fresco, sin exposición a la luz solar en lugares frescos de temperatura promedio de 17c a 26°c.

### 11.2. CARACTERÍSTICAS DE CONSERVACION

- Se debe mantener en un sitio alejado de la luz solar o de superficies calientes.
- Se debe empacar de preferencia, en bolsas oscuras o negras.
- No exponer a la humedad o al frio

**11.3. USOS DEL PRODUCTO:** El producto tiene un uso específico, para decoración de productos de pastelería como TORTAS, CUPCAKES, BROWNIES, CHOCOLATES, entre otros.



**11.4. MATERIAS PRIMAS:** Para la fabricación de **49 HOJAS (1 DIA)**

Azucar pulverizada	2.9	lb
Glucosa	0,2	lb
Estabilizante	0,4	cuch
Gelatina	0,4	sobre
Tinta Vegetal	1,6	ud
Fecula	0,4	lb

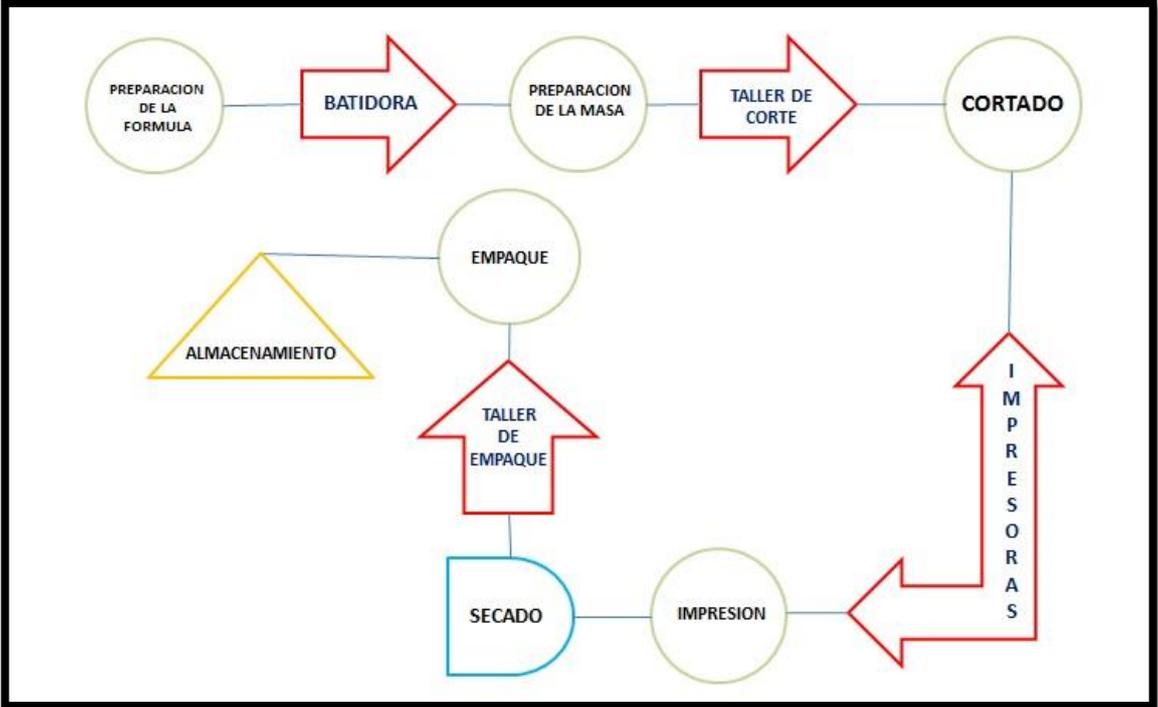
GRAFICA 11

**11.5. MAQUINARIA**



- Impresoras de Sistema Continuo con Tinta Vegetal **EPSON**
- Tecnología de inyección de tinta de 4 colores (CMYK).
- Tiempo de impresión: 60 Segundos por cada hoja.

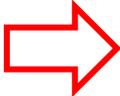
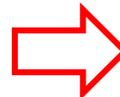
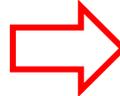
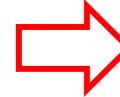
**12. DIAGRAMA DE PROCESOS**



**GRAFICA 12**

**PRODUCCION DIARIA DE HOJAS: 49**

## 12.1. TIEMPOS DE PRODUCCION

SIMBOLO	PROCESO	TIEMPO MINUTOS
	PREPARACION DE LA FORMULA	60
	TRANPORTE A LA BATIDORA	0,5
	BATIDO	90
	TRANPORTE AL TALLER DE CORTE	0,5
	CORTE (49 hojas)	98
	TRANPORTE IMPRESORAS	0,5
	IMPRESIÓN(49 HOJAS AL DIA)	50
	SECADO	60
	TRANPORTE AL TALLER	0,5
	EMPAQUE*49 hojas	120
	ALMACENAMIENTO	
		<b>480</b>

GRAFICA 13

**TIEMPO TOTAL PARA 49 HOJAS IMPRESAS: 480 MINUTOS (8 horas)**

**Si es para las hojas en blanco el tiempo se acorta a 309 minutos**

## 13. ESTUDIO FINANCIERO

### 13.1. VENTAS

Datos iniciales según estudio de mercados

Año 2014		Pdn mes	Pdn anual	% part.
Hoja Blanca	40 al mes	40	480	17%
Hoja Impres	10 diarias	200	2400	83%
Total			2880	
Año 2015				
Mercado Potencial		7055		
Mercado objetivo		14%		
Mercado Meta		988		
dias al mes		20		
producción diaria		49		
producción anual		11852		

crecimiento anual esperado

20%

Cantidades (Unidades)	2014	2015	2016	2017	2018
Hoja Blanca	480	2.937	3.524	4.229	5.075
Hoja Impresa	2.400	14.343	17.212	20.654	24.785
	<b>2.880</b>	<b>11.852</b>	<b>14.223</b>	<b>17.067</b>	<b>20.481</b>

Precios Unitarios	2014	2015	2016	2017	2018
IPC Proyectado Vestua	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Hoja Blanca	3.500	3.605	3.713	3.825	3.939
Hoja impresa	10.000	10.300	10.609	10.927	11.255

Ventas	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento Ventas		516,51%	23,60%	23,60%	23,60%
Hoja Blanca	1.680.000	10.587.885	13.086.626	16.175.070	19.992.386
Hoja Impresa	24.000.000	147.732.900	182.602.108	225.691.835	278.957.359
	<b>25.680.000</b>	<b>158.320.785</b>	<b>195.688.734</b>	<b>241.866.904</b>	<b>298.949.745</b>

GRAFICA 14

## 13.2. MATERIA PRIMA

	lote 49		TOTAL					HOJA BLANCA					HOJA IMPRESA				
	Q	UD	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Lotes produccion</b>			59	242	290	348	418										
Azucar pulverizada	2,8	lb	165	677	813	975	1170	28	115	138	166	199	137	562	675	809	971
Glucosa	0,2	lb	12	48	58	70	84	2	8	10	12	14	10	40	48	58	69
Estabilizante	0,4	cuch	24	97	116	139	167	4	16	20	24	28	20	80	96	116	139
Gelatina	0,4	sobre	24	97	116	139	167	4	16	20	24	28	20	80	96	116	139
Tinta Vegetal	1,6	ud	94	387	464	557	669	16	66	79	95	114	78	321	385	463	555
Fecula	0,4	lb	24	97	116	139	167	4	16	20	24	28	20	80	96	116	139

cantidad anual de insumos

GRAFICA 15

	OPALINA, BASE ICOPOR, BOLSAS TRANSPARENTE				
	2014	2015	2016	2017	2018
Hoja Blanca	480	2937	3524,4	4229,28	5075,14
Hoja Impresa	2.400	14343	17212	20654	24785
<b>Total anual</b>	<b>2.880</b>	<b>17280</b>	<b>20736</b>	<b>24883</b>	<b>29860</b>

### 13.3. INSUMOS

Producto	Cantidad	Azucar pulverizada					Cantidad	Glucosa				
		2014	2015	2016	2017	2018		2014	2015	2016	2017	2018
Hoja Blanca	1	28	115	138	166	199	0,5	2	8	10	12	14
Hoja Impresa	1	137	562	675	809	971	0,5	10	40	48	58	69
<b>Total</b>		<b>165</b>	<b>677</b>	<b>813</b>	<b>975</b>	<b>1.170</b>		<b>12</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>70</b>	<b>84</b>

<b>costo unitario</b>	2.000	2.060	2.122	2.185	2.251	10.000	10.300	10.609	10.927	11.255
<b>Variación del precio</b>	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>COSTO TOTAL X INSUMO</b>	339.017	1.395.197	1.674.236	2.009.083	2.410.900	121.078	498.285	597.941	717.530	861.036

Producto	Cantidad	Estabilizante					Cantidad	Gelatina				
		2014	2015	2016	2017	2018		2014	2015	2016	2017	2018
Hoja Blanca	1	4	16	20	24	28	1	4	16	20	24	28
Hoja Impresa	1	20	80	96	116	139	1	20	80	96	116	139
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>97</b>	<b>116</b>	<b>139</b>	<b>167</b>		<b>24</b>	<b>97</b>	<b>116</b>	<b>139</b>	<b>167</b>

<b>costo unitario</b>	15	15	16	16	17	1.250,00	1.287,50	1.326,13	1.365,91	1.406,89
<b>Variación del</b>	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>COSTO TOTAL</b>	363	1.495	1.794	2.153	2.583	30.269	996.569	1.195.883	1.435.060	1.722.071

GRAFICA 16

Producto	Ud	Tinta Vegetal					Unidades	Fecula				
		2014	2015	2016	2017	2018		2014	2015	2016	2017	2018
Hoja Blanca	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1	4	16	20	24	28
Hoja Impresa	1	94	387	464	557	669	1	20	80	96	116	139
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>387</b>	<b>464</b>	<b>557</b>	<b>669</b>		<b>24</b>	<b>97</b>	<b>116</b>	<b>139</b>	<b>167</b>

costo unitario	35.000,00	36.050,00	37.131,50	38.245,45	39.392,81		3.800,00	3.914,00	4.031,42	4.152,36	4.276,93
Variación del	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>3.390.171</b>	<b>13.951.968</b>	<b>16.742.362</b>	<b>20.090.834</b>	<b>24.109.001</b>		<b>92.019</b>	<b>378.696</b>	<b>454.436</b>	<b>545.323</b>	<b>654.387</b>

Producto	Unidades	Base de Icopor					Unidades	Bolsa Transparente				
		2014	2015	2016	2017	2018		2014	2015	2016	2017	2018
Hoja Blanca	1	480	2.937	3.524	4.229	5.075	1	480	2.937	3.524	4.229	5.075
Hoja Impresa	1	2.400	14.343	17.212	20.654	24.785	1	2.400	14.343	17.212	20.654	24.785
<b>Total</b>		<b>2.880</b>	<b>17.280</b>	<b>20.736</b>	<b>24.883</b>	<b>29.860</b>		<b>2.880</b>	<b>17.280</b>	<b>20.736</b>	<b>24.883</b>	<b>29.860</b>

costo unitario	400,00	412,00	424,36	437,09	450,20		30,00	30,90	31,83	32,78	33,77
Variación del	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1.186.560</b>	<b>7.119.360</b>	<b>8.543.397</b>	<b>10.251.911</b>	<b>12.302.376</b>		<b>88.992</b>	<b>533.952</b>	<b>640.755</b>	<b>768.893</b>	<b>922.678</b>

GRAFICA 16 (CONTINUACION)

Producto	Unidades	Opalina				
		2014	2015	2016	2017	2018
Hoja Blanca	1	480	2.937	3.524	4.229	5.075
Hoja Impresa	1	2.400	14.343	17.212	20.654	24.785
<b>Total</b>		<b>2.880</b>	<b>17.280</b>	<b>20.736</b>	<b>24.883</b>	<b>29.860</b>

<b>costo unitario</b>	152,00	156,56	161,26	166,09	171,08
<b>Variación del</b>	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>COSTO TOTAL</b>	450.893	2.705.357	3.246.491	3.895.726	4.674.903

GRAFICA 16 (CONTINUACION)

## 13.4. MANO DE OBRA

### Personal Directo Base 2014

Cantidad	Cargo	Asignación Básica	Auxilio de Transporte	Aportes Parafiscales	Aportes Salud y Pensión	Cesantías	Prima	2014
1	JEFE PDN Y OPERACIÓN	616.000,00	72.000,00	9%	20,5%	8,42%	8,33%	972.900,00
1	GERENTE COMERCIAL	616.000,00	72.000,00	9%	20,5%	8,42%	8,33%	972.900,00

### Personal Directo Base 2014 - Contratados a partir del 2015

Cantidad	Cargo	Asignación Básica	Auxilio de Transporte	Aportes Parafiscales	Aportes Salud y Pensión	Cesantías	Prima	2014	2015	2016	2017	2018
1	JEFE PDN Y OPERACIÓN	616.000,00	72.000,00	9%	20,5%	8,42%	8,33%	972.900,00	1.002.087,00	1.032.149,61	1.063.114,10	1.095.007,52
1	VENDEDOR	1.200.000,00	72.000,00	9%	20,5%	8,42%	8,33%	1.827.000,00	1.881.810,00	1.938.264,30	1.996.412,23	2.056.304,60
1	GERENTE COMERCIAL	1.900.000,00	0,00	9%	20,5%	8,42%	8,33%	2.778.750,00	2.862.112,50	2.947.975,88	3.036.415,15	3.127.507,61

GRAFICA 17

### 13.5. MAQUINARIA Y EQUIPO

Activos Fijos Operativos			
	Unitario	No.	Valor
MESA TRABAJO	\$ 400.000	1	400.000,00
BATIDORA	\$ 2.200.000	1	2.200.000,00
OLLA	\$ 10.000	1	10.000,00
CUCHARA	\$ 2.000	1	2.000,00
TAMIZADOR	\$ 4.000	1	4.000,00
RECIPIENTE PLASTICO	\$ 4.000	1	4.000,00
RODILLO	\$ 2.000	1	2.000,00
BISTURI	\$ 5.000	1	5.000,00
MESA SECADO (ESTANTERIA)	\$ 150.000	1	150.000,00
SECADOR MANUAL	\$ 60.000	1	60.000,00
GRAMERA	\$ 50.000	1	50.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.887.000,00</b>
depreciacion anual a 5 años		5	577.400,00

Activos Fijos Administrativos			
	Unitario	No.	Valor
Computadores	\$ 1.200.000	1	1.200.000,00
Impresora	\$ 500.000	2	1.000.000,00
Escritorios	200.000,00	2	400.000,00
Sillas	80.000,00	2	160.000,00
Cafetera	200.000,00	1	200.000,00
Microondas	300.000,00	1	300.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>3.260.000,00</b>
depreciación anual a 5 años		5	652.000,00

GRAFICA 18

## 13.6. INVENTARIO Y COSTO DE VENTAS

	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
<b>Ventas totales (Cantidad)</b>	<b>2.880</b>	<b>17.280</b>	<b>20.736</b>	<b>24.883</b>	<b>29.860</b>
Azucar pulverizada	165	677	813	975	1.170
Precio azucar pulverizada	\$ 2.000	\$ 2.060	\$ 2.122	\$ 2.185	\$ 2.251
Glucosa	12	48	58	70	84
Precio glucosa	\$ 10.000	\$ 10.300	\$ 10.609	\$ 10.927	\$ 11.255
Estabilizante	24	97	116	139	167
Precio estabilizante	\$ 15	\$ 15	\$ 16	\$ 16	\$ 17
Gelatina	\$ 24	\$ 97	\$ 116	\$ 139	\$ 167
Precio Gelatina	\$ 1.250	\$ 1.288	\$ 1.326	\$ 1.366	\$ 1.407
Tinta Vegetal	\$ 94	\$ 387	\$ 464	\$ 557	\$ 669
Precio Tinta Vegetal	\$ 35.000	\$ 36.050	\$ 37.132	\$ 38.245	\$ 39.393
Fecula	\$ 24	\$ 97	\$ 116	\$ 139	\$ 167
Precio Fecula	\$ 3.800	\$ 3.914	\$ 4.031	\$ 4.152	\$ 4.277
Base de icopor	\$ 2.880	\$ 17.280	\$ 20.736	\$ 24.883	\$ 29.860
Precio Base de icopor	\$ 400	\$ 412	\$ 424	\$ 437	\$ 450
Bolsa Transparente	\$ 2.880	\$ 17.280	\$ 20.736	\$ 24.883	\$ 29.860
Precio Bolsa Transparente	\$ 30	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34
Opalina	\$ 2.880	\$ 17.280	\$ 20.736	\$ 24.883	\$ 29.860
Precio Opalina	\$ 152	\$ 157	\$ 161	\$ 166	\$ 171
Autoadhesivos para bolsa de entrega	2.880	17.280	20.736	24.883	29.860
Precio Autoadhesivo	\$ 30,00	\$ 30,90	\$ 31,83	\$ 32,78	\$ 33,77
bolsa para entrega de hojas impresas	2.880	17.280	20.736	24.883	29.860
Precio bolsa de entrega	\$ 80,00	\$ 82,40	\$ 84,87	\$ 87,42	\$ 90,04

<b>+ Inventario Inicial</b>	\$ -	\$ 1.937.720	\$ 4.338.424	\$ 5.101.721	\$ 5.863.587
<b>+ Costos Totales de Producción</b>	\$ 25.190.362	\$ 54.461.788	\$ 61.983.955	\$ 71.124.911	\$ 82.263.071
+ Compras de Insumos	\$ 5.850.162	\$ 28.666.704	\$ 35.432.340	\$ 43.794.070	\$ 54.129.627
+ Mano de obra Directa	\$ 11.674.800	\$ 12.025.044	\$ 12.385.795	\$ 12.757.369	\$ 13.140.090
<i>Jefe de producción</i>	\$ 11.674.800	\$ 12.025.044	\$ 12.385.795	\$ 12.757.369	\$ 13.140.090
+ Arriendo Area de Producción	\$ 3.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.888.000	\$ 10.184.640	\$ 10.490.179
+ Energia Electrica	\$ 1.188.000	\$ 1.223.640	\$ 1.260.349	\$ 1.298.160	\$ 1.337.104
+ Servicios Públicos	\$ 2.220.000	\$ 2.286.600	\$ 2.355.198	\$ 2.425.854	\$ 2.498.630
+ Depreciación de maquinaria	\$ 577.400	\$ 577.400	\$ 577.400	\$ 577.400	\$ 577.400
+ Diseñador Outsourcing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Mantenimiento de las maquinas	\$ 80.000	\$ 82.400	\$ 84.872	\$ 87.418	\$ 90.041
+ Aceite las maquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>- Inventario Final</b>	\$ 1.937.720	\$ 4.338.424	\$ 5.101.721	\$ 5.863.587	\$ 6.778.974
<b>= Costo de Ventas</b>	\$ 23.252.642	\$ 52.061.085	\$ 61.220.657	\$ 70.363.045	\$ 81.347.684

PRECIO UNITARIO DE LAS HOJAS		
BLANCAS	Costos Totales de Produccion:	\$ 25.190.362
	Costo por Unidad	8.747
	Hojas Blancas son el 17% de la produccion:	1.487
	Rentabilidad	1,353%
	Rentabilidad	3.498,7
	PRECIO UNITARIO DE LA HOJA BLANCA	3.500

PRECIO UNITARIO DE LAS HOJAS		
IMPRESAS	Costos Totales de Produccion:	\$ 25.190.362
	Costo por Unidad	8.747
	Hojas Blancas son el 17% de la produccion:	7.260
	Rentabilidad	37,70%
	Rentabilidad	9.996,6
	PRECIO UNITARIO DE LA HOJA BLANCA	10.000

GRAFICA 19

## 13.7. GASTOS VS COSTOS

Arriendo local a partir del 2015

800000

Inflación proyectada

3%

3%

3%

3%

Costos de producción		2014	2015	2016	2017	2018
Arriendo Local	300.000,00	3.600.000,00	9.600.000,00	9.888.000,00	10.184.640,00	10.490.179,20
Energía producción	110.000,00	1.188.000,00	1.223.640,00	1.260.349,20	1.298.159,68	1.337.104,47
Energía Fija Admin		132.000,00	135.960,00	140.038,80	144.239,96	148.567,16
Servicios Públicos Producción	185.000,00	2.220.000,00	2.286.600,00	2.355.198,00	2.425.853,94	2.498.629,56

Gastos Administrativos y Ventas		2014	2015	2016	2017	2018
Publicidad		3.648.000,00	2.948.000,00	2.948.000,00	2.948.000,00	2.948.000,00
Energía Fija Admin		132.000,00	135.960,00	140.038,80	144.239,96	148.567,16
Otros servicios administrativa	80.000,00	960.000,00	960.000,00	960.000,00	960.000,00	960.000,00
Comisión de Ventas		128.400,00	791.603,93	978.443,67	1.209.334,52	1.494.748,72
Papelera		613.800,00	632.214,00	651.180,42	670.715,83	690.837,31
Depreciación Activos Admin		652.000,00	652.000,00	652.000,00	652.000,00	652.000,00
Personal Administrativo (Vendedor y Gerente)		11.674.800,00	56.927.070,00	58.634.882,10	60.393.928,56	62.205.746,42
Outsourcing (Contador y Mensajería)	1.000.000,00	0,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Otros área administrativa (uniformes, tapabocas,	84.000,00	84.000,00	86.520,00	89.115,60	91.789,07	94.542,74
<b>Total Gastos Administrativos</b>		<b>17.893.000,00</b>	<b>64.133.367,93</b>	<b>66.053.660,59</b>	<b>68.070.007,95</b>	<b>70.194.442,35</b>

Outsourcing								
Cargo	Asignación Básica	Auxilio de Transporte	Aportes Parafiscales	Aportes Salud y Pensión	Cesantías	Prima	Subtotal mensual	Total Anual
Contador	700.000,00						700.000,00	700.000,00
Mensajero	300.000,00						300.000,00	300.000,00
<b>Total</b>								<b>1.000.000,00</b>

GRAFICA 20

### 13.8. ESTADO DE RESULTADOS

Años de proyeccion del Proyecto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Estado de Resultados</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	\$ -	\$ 25.680.000	\$ 158.320.785	\$ 195.687.249	\$ 241.865.833	\$ 298.949.209
- Devoluciones y rebajas en Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Costo de Ventas	\$ -	\$ 23.252.642	\$ 52.061.085	\$ 61.220.657	\$ 70.363.045	\$ 81.347.684
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ -	\$ 2.427.358	\$ 106.259.700	\$ 134.466.591	\$ 171.502.788	\$ 217.601.525
- Gastos Operacionales	\$ -	\$ 17.893.000	\$ 64.133.368	\$ 66.053.661	\$ 68.070.008	\$ 70.194.442
- Amortizacion Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Depreciaciones	\$ -	\$ 577.400	\$ 577.400	\$ 577.400	\$ 577.400	\$ 577.400
- Agotamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Operativa</b>	\$ -	\$ (16.043.042)	\$ 41.548.932	\$ 67.835.531	\$ 102.855.380	\$ 146.829.682
+ Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ -	\$ (16.043.042)	\$ 41.548.932	\$ 67.835.531	\$ 102.855.380	\$ 146.829.682
- impuestos	\$ -	\$ -	\$ 11.164.067	\$ 16.956.790	\$ 25.123.238	\$ 35.321.527
<b>Utilidad Neta Final</b>		<b>\$ (16.043.042)</b>	<b>\$ 30.384.865</b>	<b>\$ 50.878.741</b>	<b>\$ 77.732.142</b>	<b>\$ 111.508.155</b>
<b>Impuestos</b>		<b>0,00%</b>	<b>26,87%</b>	<b>25,00%</b>	<b>24,43%</b>	<b>24,06%</b>

	EMPRESA
<b>MG BRUTO</b>	58%
<b>MG OPERAC</b>	18%
<b>MG NETO</b>	10%

GRAFICA 21

### 13.9. CAJA DISPONIBLE

Años de proyeccion del Proyecto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Flujo de Caja</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		\$ (16.043.042)	\$ 41.548.932	\$ 67.835.531	\$ 102.855.380	\$ 146.829.682
+ Depreciaciones		\$ 1.229.400	\$ 1.229.400	\$ 1.229.400	\$ 1.229.400	\$ 1.229.400
+ Amortizacion Gastos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Agotamiento		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Impuestos		\$ 0	\$ -	\$ (11.164.067)	\$ (16.956.790)	\$ (25.123.238)
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>\$ (14.813.642)</b>	<b>\$ 42.778.332</b>	<b>\$ 57.900.864</b>	<b>\$ 87.127.990</b>	<b>\$ 122.935.844</b>
<b>Flujo de Caja de Inversion</b>						
Variacion cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
variacion inventarios productos terminados	\$ -	\$ (2.099.197)	\$ (2.439.286)	\$ (626.847)	\$ (761.746)	\$ (928.180)
<b>Total variacion capital de trabajo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (2.099.197)</b>	<b>\$ (2.439.286)</b>	<b>\$ (626.847)</b>	<b>\$ (761.746)</b>	<b>\$ (928.180)</b>
Inversion en terrenos	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion en Construcciones	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion en Maquinaria y Equipo	\$ (2.887.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion en Equipos de Oficina	\$ (3.260.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion en Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion en Semovientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion en Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion en Activos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Inversion en Activos Fijos</b>	<b>-6.147.000,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Flujo de caja de Inversion</b>	<b>\$ -6.147.000</b>	<b>\$ (2.099.197)</b>	<b>\$ (2.439.286)</b>	<b>\$ (626.847)</b>	<b>\$ (761.746)</b>	<b>\$ (928.180)</b>
<b>Flujo de caja libre Operacional</b>	<b>\$ (6.147.000)</b>	<b>\$ (16.912.838)</b>	<b>\$ 40.339.047</b>	<b>\$ 57.274.016</b>	<b>\$ 86.366.243</b>	<b>\$ 122.007.664</b>
<b>Flujo de Caja de Financiamiento</b>						
<b>Proveedores</b>						
variacion proveedores	\$ -	\$ 1.937.720	\$ 2.400.704	\$ 763.298	\$ 761.866	\$ 915.387
<b>Obligaciones Financieras</b>						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses Pagados		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Desembolso Otras financieras</b>						
Otras obligaciones financieras	\$ -					
<b>Capital</b>						
Aportes socios	\$ 22.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja de Financiamiento</b>	<b>\$ 22.000.000</b>	<b>\$ 1.937.720</b>	<b>\$ 2.400.704</b>	<b>\$ 763.298</b>	<b>\$ 761.866</b>	<b>\$ 915.387</b>
<b>Flujo de caja del inversionista</b>	<b>\$ 15.853.000</b>	<b>\$ (14.975.118)</b>	<b>\$ 42.739.750</b>	<b>\$ 58.037.314</b>	<b>\$ 87.128.109</b>	<b>\$ 122.923.051</b>
<b>Neto periodo</b>		<b>\$ (14.975.118)</b>	<b>\$ 42.739.750</b>	<b>\$ 58.037.314</b>	<b>\$ 87.128.109</b>	<b>\$ 122.923.051</b>
<b>saldo inicial</b>	<b>\$ 15.853.000</b>	<b>\$ 15.853.000</b>	<b>\$ 877.882</b>	<b>\$ 43.617.632</b>	<b>\$ 101.654.946</b>	<b>\$ 188.783.055</b>
<b>saldo siguiente</b>	<b>\$ 15.853.000</b>	<b>\$ 877.882</b>	<b>\$ 43.617.632</b>	<b>\$ 101.654.946</b>	<b>\$ 188.783.055</b>	<b>\$ 311.706.106</b>

GRAFICA 22

### 13.10. FLUJO DE CAJA MENSUAL 2014

FLUJO DE CAJA MENSUAL	AÑO O 2013	ENERO DE 2014	FEBRERO DE 2014	MARZO DE 2014	ABRIL DE 2014	MAYO DE 2014	JUNIO DE 2014	JULIO DE 2014	AGOSTO DE 2014	SEPTIEMBRE DE 2014	OCTUBRE DE 2014	NOVIEMBRE DE 2014	DICIEMBRE DE 2014	TOTAL AÑO 1 2014
Ut neta	0	(641.722)	(481.291)	(481.291)	(481.291)	(3.208.608)	(1.604.304)	(481.291)	(481.291)	(3.208.608)	(962.582)	(802.152)	(3.208.608)	(16.043.042)
Depreciación	0	102.450	102.450	102.450	102.450	102.450	102.450	102.450	102.450	102.450	102.450	102.450	102.450	1.229.400
GENERACION INTERNA	0													
Inversión en maquinaria y equipo	(6.147.000)													0
Inversión en KT	(22.000.000)													0
Var kto	0	185.541	139.156	139.156	139.156	1.391.557	463.852	139.156	139.156	1.159.631	278.311	231.926	231.926	4.638.523
var capex														0
Recuperación ACT FIJOS	0													0
Recuperación KT	0													0
Ventaja Tributaria	0													0
Flujo de Caja Libre	(28.147.000)	(353.731)	(239.686)	(239.686)	(239.686)	(1.714.601)	(1.038.002)	(239.686)	(239.686)	(1.946.527)	(581.821)	(467.776)	(2.874.232)	(10.175.118)

GRAFICA 23

### 13.11. FUJO DE CAJA ANUAL

Flujo del Proyecto (en millones de pesos)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento Ingresos operacionales			516,5%	23,6%	23,6%	23,6%
Margen Operacional		(1)	0	0	0	0
Depreciación		1.229.400	1.229.400	1.229.400	1.229.400	1.229.400
Ingresos Operacionales		25.680.000	158.320.785	195.687.249	241.865.833	298.949.209
Utilidad Operacional		(16.043.042)	41.548.932	67.835.531	102.855.380	146.829.682
Utilidad Antes de Impuestos		(16.043.042)	41.548.932	67.835.531	102.855.380	146.829.682
Impuestos		0	14.126.637	23.064.080	34.970.829	49.922.092
Utilidad Neta		(16.043.042)	27.422.295	44.771.450	67.884.551	96.907.590
<b>Tasa efectiva de impuestos</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VAR cuentas x cobrar		0	0	0	0	0
VAR inventarios		60.300.803	(2.439.286)	(626.847)	(761.746)	(928.180)
VAR proveedores		(55.662.280)	2.400.704	763.298	761.866	915.387
VAR KTO		4.638.523	(38.582)	136.450	119	(12.793)

FCL	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
Ut neta	0	(16.043.042)	27.422.295	44.771.450	67.884.551	96.907.590
Depreciación	0	1.229.400	1.229.400	1.229.400	1.229.400	1.229.400
<b>GENERACION INTERNA</b>	<b>0</b>	<b>(14.813.642)</b>	<b>28.651.695</b>	<b>46.000.850</b>	<b>69.113.951</b>	<b>98.136.990</b>
Inversión en maquinaria y equipo	(6.147.000)	0	0	0	0	0
Inversión en KT	(22.000.000)	0	0	0	0	0
Var kto	0	4.638.523	(38.582)	136.450	119	(12.793)
var capex		0	0	0	0	0
Recuperación ACT FIJOS	0	0	0	0	0	0
Recuperación KT	0	0	0	0	0	16.364.095
Ventaja Tributaria	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	(28.147.000)	(10.175.118)	28.613.113	46.137.301	69.114.070	114.488.291

GRAFICA 24

Valor Inversión en el primer año	28.147.000,00
Valor Financiación vía Patrimonio	28.147.000,00
Valor Financiación vía Deuda	-

Financiación Vía Patrimonio

Tasa libre de riesgo (TES 2024)	7,00%
Tasa de mercado	10,00%
Beta Operativo	1,00
Ke	10,00%

(en millones de pesos)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>A</b> Flujo del Proyecto	-28.147.000,00	-10.175.118,18	28.613.113,32	46.137.300,85	69.114.070,04	114.488.291,41
<b>B</b> Flujo de Financiación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo del Inversionista	-28.147.000,00	-10.175.118,18	28.613.113,32	46.137.300,85	69.114.070,04	114.488.291,41

PARA EL INVERSIONISTA	
VPN	139.207.791,82
TIR	72,28%

**C Costo Promedio Ponderado de Capital**

Fuente de Financiación	Monto	Costo	Ponderación	CPPC
Financiación Patrimonio	28.147.000,00	10,00%	100,00%	10,00%
<b>Total</b>	<b>28.147.000,00</b>			<b>10,00%</b>

<b>D VPN PROYECTO</b>	139.207.791,82	El proyecto vale la pena
	72,28%	La rentabilidad del proyecto está por encima del wacc de la empresa por lo que se hace rentable
<b>E WACC a la fecha de Venta</b>	10,00%	

GRAFICA 24 (CONTINUACION)

## 13.12. BALANCE GENERAL

Años de proyección del Proyecto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Balance General	0	1	2	3	4	5
<b>Activo Corriente</b>						
Efectivo	\$ 15.853.000	\$ 877.882	\$ 43.617.632	\$ 101.654.946	\$ 188.783.055	\$ 311.706.106
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios de Producto Terminado	\$ -	\$ 2.099.197	\$ 4.538.482	\$ 5.165.330	\$ 5.927.076	\$ 6.855.256
cargos Diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Cargos Diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 15.853.000</b>	<b>\$ 2.977.079</b>	<b>\$ 48.156.114</b>	<b>\$ 106.820.276</b>	<b>\$ 194.710.131</b>	<b>\$ 318.561.362</b>
<b>Terrenos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Edificios Neto</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Maquinaria y Equipo	\$ 2.887.000	\$ 2.887.000	\$ 2.887.000	\$ 2.887.000	\$ 2.887.000	\$ 2.887.000
Depreciación Acumulada Maquinaria	\$ -	\$ 577.400	\$ 1.154.800	\$ 1.732.200	\$ 2.309.600	\$ 2.887.000
<b>Maquinaria y Equipo Neto</b>	<b>\$ 2.887.000</b>	<b>\$ 2.309.600</b>	<b>\$ 1.732.200</b>	<b>\$ 1.154.800</b>	<b>\$ 577.400</b>	<b>\$ -</b>
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>total Muebles y Enseres</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Total Equipo de Oficina	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000
Depreciación Acumulada Total Equipo	\$ -	\$ 652.000	\$ 1.304.000	\$ 1.956.000	\$ 2.608.000	\$ 3.260.000
<b>Total Total Equipo de Oficina</b>	<b>\$ 3.260.000</b>	<b>\$ 2.608.000</b>	<b>\$ 1.956.000</b>	<b>\$ 1.304.000</b>	<b>\$ 652.000</b>	<b>\$ -</b>
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 6.147.000</b>	<b>\$ 4.917.600</b>	<b>\$ 3.688.200</b>	<b>\$ 2.458.800</b>	<b>\$ 1.229.400</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Otros Activos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 22.000.000</b>	<b>\$ 7.894.679</b>	<b>\$ 51.844.314</b>	<b>\$ 109.279.076</b>	<b>\$ 195.939.531</b>	<b>\$ 318.561.362</b>
Obligaciones financieras CP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar a proveedores	\$ -	\$ 1.937.720	\$ 4.338.424	\$ 5.101.721	\$ 5.863.587	\$ 6.778.974
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 11.164.067	\$ 16.956.790	\$ 25.123.238	\$ 35.321.527
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.937.720</b>	<b>\$ 15.502.491</b>	<b>\$ 22.058.512</b>	<b>\$ 30.986.825</b>	<b>\$ 42.100.501</b>
Capital social	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000
Utilidad acumulada	\$ -	\$ (16.043.042)	\$ 14.341.824	\$ 65.220.564	\$ 142.952.706	\$ 254.460.861
Utilidades del periodo	\$ -	\$ (16.043.042)	\$ 30.384.865	\$ 50.878.741	\$ 77.732.142	\$ 111.508.155
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 22.000.000</b>	<b>\$ 5.956.958</b>	<b>\$ 36.341.824</b>	<b>\$ 87.220.564</b>	<b>\$ 164.952.706</b>	<b>\$ 276.460.861</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 22.000.000</b>	<b>\$ 7.894.679</b>	<b>\$ 51.844.314</b>	<b>\$ 109.279.076</b>	<b>\$ 195.939.531</b>	<b>\$ 318.561.362</b>

GRAFICA 25

### 13.13. INDICADORES FINANCIEROS

Años de proyeccion del Proyecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Indicadores Financieros Proyectados	0	1	2	3	4	5
<b>Supuestos Macroeconomicos</b>						
IPC		3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Devaluacion		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
PIB		4,4%	4,6%	4,5%	4,3%	4,5%
DTF		4,1%	5,0%	5,4%	5,1%	4,9%
<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>						
Liquidez. Razon corriente		\$ 1,536	\$ 3,106	\$ 4,843	\$ 6,284	\$ 7,567
Prueba Acida		\$ 0,45	\$ 2,81	\$ 4,61	\$ 6,09	\$ 7,40
Nivel de endeudamiento Total		24,54%	29,90%	20,19%	15,81%	13,22%
Rentabilidad Operacional		-62,47%	26,24%	34,67%	42,53%	49,12%
Rentabilidad Neta		-62,47%	19,19%	26,00%	32,14%	37,30%
Rentabilidad Patrimonio		-269,32%	83,61%	58,33%	47,12%	40,33%
Rentabilidad del Activo		-203,21%	58,61%	46,56%	39,67%	35,00%
<b>Flujo de Caja</b>						
Flujo de Caja de Operacion		\$ (14.813.642)	\$ 42.778.332	\$ 57.900.864	\$ 87.127.990	\$ 122.935.844
Flujo de caja de inversion	\$ (6.147.000)	\$ (2.099.197)	\$ (2.439.286)	\$ (626.847)	\$ (761.746)	\$ (928.180)
Flujo de Caja de Financiacion	\$ (22.000.000)	\$ (1.937.720)	\$ (2.400.704)	\$ (763.298)	\$ (761.866)	\$ (915.387)
Flujo de caja para evaluacion	\$ (22.000.000)	\$ (18.850.558)	\$ 37.938.343	\$ 56.510.719	\$ 85.604.378	\$ 121.092.277
<b>Tasa de descuento utilizada</b>						
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,00%
<b>Factor Acumulativo</b>						
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,08
<b>Flujo de caja descontado</b>						
	\$ (22.000.000)	\$ (18.850.558)	\$ 37.938.343	\$ 56.510.719	\$ 85.604.378	\$ 112.122.479

GRAFICA 26



## 14. ANALISIS FINANCIERO

1. El proyecto es viable desde el punto de vista financiero, pues la rentabilidad del proyecto (72.28%) está por encima del wacc (10%) de la empresa, es decir que genera más valor poner en funcionamiento la empresa que venderla ahora mismo.
2. El VPN del proyecto es positivo, esto también le da una favorabilidad al proyecto tal que si traemos a valor presente el flujo del inversionista el resultado es positivo, con una suma de \$ 139.207.791,82.
3. A partir del segundo año, el proyecto empieza a dar rentabilidad operativa, neta, del patrimonio y del activo positiva
4. Razón Corriente: 1,536: significa que por cada peso de obligación vigente la empresa tiene 1, 536 para respaldar sus compromisos.
5. Prueba Acida: 0,45: este indicador nos muestra que a fin de pagar los pasivos que tiene la empresa tendría necesariamente que vender sus inventarios a fin de atender este rubro, sin embargo la empresa no tiene obligaciones financieras que la puedan atormentar, el único pasivo es el capital de los socios y éste todos sabemos no será objeto de cobro al menos antes de 5 años.
6. El proyecto además tiene pruebas de liquidez muy buenas, teniendo siempre dinero para respaldar la deuda con proveedores.
7. Del 2014 a 2015 se ven los mayores cambios en efectivo (aumenta 968%), cuentas por pagar (Aumenta 159%), activo corriente (Aumenta 672%) entre otras cuentas, principalmente por el aumento de las ventas y la producción, producto de la estrategia de mercadeo
8. En el 2015 aumentan los gastos administrativos (244%) y el costo de ventas (159%) principalmente porque por estrategia comercial se aumenta la participación de mercado, se integran nuevo personal al equipo de trabajo con mejores sueldos, se logra una mejor ubicación para la producción y aumenta por ende la compra de insumos y materia prima.

	<b>0</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>TASA DE OPORTUNIDAD</b>	20%	20%	20%	20%	20%
<b>WACC</b>		10%	10%	10%	10%
<b>RF (Tasa Libre de Riesgo Col)- TES</b>		10%	10%	10%	10%
<b>RM ( Tasa de Rentabilidad Mercado Bursátil) - IGBC</b>		12%	12%	12%	12%

GRAFICA 27

## 15. RESUMEN DE LOS INDICADORES

INDICADORES	VALOR	OBSERVACIONES
Razón Corriente	1,53%	Por cada peso que se adeuda, se tiene 1,53 para pagar las obligaciones con el activo corriente.
Prueba Ácida	0,45	Por cada peso que se debe, se tiene 0,45 para pagar con el activo corriente pero sin vender el inventario.
Wacc (tasa del capital medio ponderado)	10,00%	Es una tasa muy buena, ya que el costo de nuestros activos son en su mayoría recursos propios y aportes de socios, nada de endeudamiento.
TIR	72,28%	Es la rentabilidad del proyecto. Una TIR del 72,28% nos dice que el proyecto es altamente rentable.
VPN	139.207.791,82	Traídos los flujos futuros del proyecto a valor presente el proyecto nos muestra el valor de \$ 139 millones, lo que significa que es altamente atractivo el proyecto bajo las condiciones planteadas en él.

GRAFICA 28

## 16. CONCLUSIONES

- El proyecto Azucaradas es un proyecto viable, desde el punto de vista económico y de mercadeo, siempre y cuando se realice el plan de acción, que propone dar a conocer el producto, capacitar al empresario pastelero y consumidor final, quien es quien afectará la demanda de la hoja de azúcar.
- El análisis del sector evidencia una proyección positiva, ya que hay un crecimiento de la economía, y en cuanto a las tendencias de consumo, el sector de la pastelería es un sector en crecimiento, debido a la gran tradición de los colombianos por celebrar. Adicionalmente el consumidor está, cada día más, esperando los avances e innovaciones de la industria.
- En los resultados obtenidos en las encuestas se evidenció una tendencia favorable al consumo de pastelería personalizada, aunque no se conoce, muy bien, que producto hace esto, por esto amerita un gran trabajo y esfuerzo para darlo a conocer.
- En cuanto a la demanda y posible consumo, el estudio arrojó que hay un gran potencial de mercado que utilizarían la hoja de azúcar como elemento en la decoración de productos de pastelería.
- En cuanto al sitio de compra de los consumidores, se deben tener en cuenta las grandes pastelerías, Don Jacobo y Glasse, pues es aquí donde la mayoría de los encuestados compran sus productos, como tortas, galletas y chocolates; por tradición y tiempo en el mercado, pues son las más posicionadas. Sin embargo no se evidencia que lo prefieran por ofrecer productos personalizados.
- El proyecto es viable desde el punto de vista financiero, pues genera una alta rentabilidad (72.28%), atractivo para cualquier inversionista.

## BIBLIOGRAFIA

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION NACIONAL DE ESTADISTICAS (DANE).** {En línea}. {Consultado el Junio 4 de 2014}. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

**ENCOLOMBIA.** {En línea}. {Consultado el Marzo 1 de 2014}. Disponible en <http://www.encolombia.com/economia/economiacolombiana/emprendimiento/normativa/>

**LA BARRA.** Revista, edición 41. {En línea}. {Consultado el 10 de Junio de 2014}. Disponible en <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm>

**LA REPUBLICA.** {En línea}. {Consultado el 4 de Julio de 2014}. Disponible en [http://www.larepublica.co/consumo/bogotanos-los-que-m%C3%A1s-comen-pan-con-compras-cada-2-d%C3%ADas\\_20178](http://www.larepublica.co/consumo/bogotanos-los-que-m%C3%A1s-comen-pan-con-compras-cada-2-d%C3%ADas_20178)

**MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL.** {En línea}. {Consultado el Mayo 4 de 2014}. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-94653.html>

**MIPYMES.** {En línea}. {Consultado el Mayo 4 de 2014}. Disponible en <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=21827>

## LISTA DE GRAFICOS

	PAG
<b>Gráfica 1. Core Business</b>	<b>12</b>
<b>Grafica 2. Comportamiento Histórico de la TRM</b>	<b>14</b>
<b>Grafica 3. Proyección de Población Bucaramanga 2014</b>	<b>16</b>
<b>Grafica 4. Tasa de desempleo</b>	<b>16</b>
<b>Grafica 5. Incremento Porcentual Salario Mínimo Anual</b>	<b>17</b>
<b>Grafica 6. Análisis de la Competencia</b>	<b>23</b>
<b>Grafica 7. DOFA</b>	<b>25</b>
<b>Grafica 8. Porcentaje de la Población en Colombia según estratos</b>	<b>37</b>
<b>Grafica 9. Plan de Acción</b>	<b>49</b>
<b>Grafica 10. Mercado Potencial</b>	<b>51</b>
<b>Grafica 11. Tabla de insumos Azucaradas</b>	<b>53</b>
<b>Grafica 12. Diagrama de Procesos</b>	<b>54</b>
<b>Grafica 13. Tiempo de Procesos</b>	<b>55</b>
<b>Grafica 14. Ventas</b>	<b>56</b>
<b>Grafica 15. Materia Prima</b>	<b>57</b>
<b>Grafica 16. Insumos</b>	<b>58</b>
<b>Grafica 17. Mano de Obra</b>	<b>61</b>
<b>Grafica 18. Maquinaria y equipo</b>	<b>62</b>
<b>Grafica 19. Inventario y Costo de Ventas</b>	<b>63</b>
<b>Grafica 20. Gastos vs Costos</b>	<b>64</b>
<b>Grafica 21. Estado de Resultados</b>	<b>65</b>
<b>Grafica 22. Caja disponible</b>	<b>66</b>
<b>Grafica 23. Flujo de Caja Mensual 2014</b>	<b>67</b>

<b>Grafica 24. Flujo de Caja Anual</b>	<b>68</b>
<b>Grafica 25. Balance General</b>	<b>70</b>
<b>Grafica 26. Indicadores Financieros</b>	<b>71</b>
<b>Grafica 27. Tasa de Oportunidad</b>	<b>73</b>
<b>Grafica 28. Resumen de los indicadores</b>	<b>74</b>

## ANEXO A.

### Días festivos en Colombia

- 1 de Enero: Año Nuevo
- 7 de Enero: Día de los Reyes Magos
- 25 de Marzo: Día de San José
- 28 de Marzo: Jueves Santo (Semana Santa)
- 29 de Marzo: Viernes Santo (Semana Santa)
- 1 de Mayo: Día del Trabajo
- 13 de Mayo: Día de la Ascensión
- 3 de Junio: Corpus Christi
- 10 de Junio: Sagrado Corazón
- 1 de Julio: San Pedro y San Pablo
- 20 de Julio: Día de la Independencia
- 7 de Agosto: Batalla de Boyacá
- 19 de Agosto: Día de la Ascensión
- 14 de Octubre: Día de la raza
- 4 de Noviembre: Día de Todos los Santos
- 11 de Noviembre: Independencia de Cartagena
- 8 de Diciembre: Día de la Inmaculada Concepción
- 25 de Diciembre: Navidad

- 9 de Febrero: Día del Periodista
- 14 de Febrero: Día de San Valentín
- 20 de Febrero: Día del Camarógrafo y Fotógrafo
- 1 de Marzo: Día del Contador
- 8 de Marzo: Día Internacional de la Mujer
- 9 de Marzo: Día de los Amigos
- 17 de Marzo: Día del Psicoorientador
- 18 de Marzo: Día del Negociador Internacional
- 24 de Marzo: Día del Locutor
- 27 de Marzo: Día Internacional del Teatro
- 1 de Abril: Día del Controlador Técnico de Audio
- 7 de Abril: Día Mundial de la
- 11 de Agosto: Día del Nutricionista
- 12 de Agosto: Día del Recreador
- 13 de Agosto: Día del Humorista
- 17 de Agosto: Día del Ingeniero
- 21 de Agosto: Día del Tendero
- 25 de Agosto: Día del Adulto Mayor
- 26 de Agosto: Día del Tecnólogo de Alimentos
- 28 de Agosto: Día del Peluquero
- 6 de Septiembre: Día del Fonoaudiólogo
- 8 de Septiembre: Día Internacional de la Alfabetización
- 21 de Septiembre: Día de Amor y Amistad
- 26 de Septiembre: Día de las relaciones Públicas y del Químico Farmacéutico
- 27 de Septiembre: Día del Turismo
- 28 de Septiembre: Día del Vendedor

## Salud

- 10 de Abril: Día del Florista
- 22 de Abril: Día de la Tierra
- 23 de Abril: Día del Idioma y del Bibliotecólogo
- 26 de Abril: Día de la Secretaria
- 27 de Abril: Día del Niño
- 28 de Abril: Día del Bacteriólogo
- 29 de Abril: Día del Árbol
- 10 de Mayo: Día del Veterinario
- 12 de Mayo: Día de la Madre
- 15 de Mayo: Día del Maestro
- 17 de Mayo: Día Interamericano de la Telecomunicación
- 19 de Mayo: Día de Pentecostés
- 23 de Mayo: Día del Comerciante
- 1 de Junio: Día Internacional del Niño y del Campesino
- 5 de Junio: Día del medio ambiente
- 13 de Junio: Día del Panadero
- 16 de Junio: Día del Padre
- 17 de Junio: Día del Higienista Dental
- 22 de Junio: Día del Abogado y del Zootecnista
- 2 de Julio: Día del Cooperativismo
- 3 de Julio: Día del Economista
- 4 de Julio: Día del Dibujante
- 16 de Julio: Día del Transportador
- 19 de Julio: Día del Bodeguero
- 28 de Julio: Día de la salud
- 3 de Octubre: Día del Odontólogo y del Archivista
- 4 de Octubre: Día del Mesero y del Poeta
- 12 de Octubre: Día de la Raza y del Cronista Deportivo
- 14 de Octubre: Día de los Tecnólogos
- 20 de Octubre: Día del Cocinero o Chef
- 21 de Octubre: Día del Promotor Social
- 22 de Octubre: Día del Trabajador Social
- 27 de Octubre: Día del Arquitecto y del Mensajero
- 31 de Octubre: Día de Halloween y del Ahorro
- 1 de Noviembre: Día del Vigilante
- 4 de Noviembre: Día del Administrador
- 5 de Noviembre: Día de la Policía
- 17 de Noviembre: Día del Terapeuta Ocupacional
- 22 de Noviembre: Día de los Músicos
- 24 de Noviembre: Día del Agrónomo y Psicólogo
- 1 de Diciembre: Día Panamericano de la Farmacia
- 3 de Diciembre: Día Panamericano del Médico
- 4 de Diciembre: Día del Publicista
- 5 de Diciembre: Día del Bombero
- 10 de Diciembre: Día del Sociólogo
- 16 de Diciembre: Día de Aguinaldo
- 17 de Diciembre: Día del Piloto
- 28 de Diciembre: Día de los Inocentes<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup><http://www.calendariodecolombia.com/calendario-2013-con-fechas-especiales.html>

## **ANEXO B.**

### **ENCUESTA 1.**

#### **ENCUESTA A PANADERIAS Y PASTERIA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA**

Esta encuesta tiene como fin recolectar información para el desarrollo de un estudio de mercado sobre el conocimiento y comportamiento de compra que tienen las pastelerías y panaderías, acerca de las **HOJAS DE AZUCAR**, en la ciudad de Bucaramanga y Área Metropolitana.

La siguiente encuesta hace parte de un trabajo de investigación de estudiantes del programa de Especialización en Gerencia Comercial de la Universidad de la Sabana. La información aquí suministrada será tratada de forma confidencial y únicamente con fines académicos.

**En su negocio fabrica productos de pastelería Si \_\_\_ No\_\_\_?**

1. ¿Conoce Usted las hojas de azúcar?

a) Si. \_\_\_ b) No. \_\_\_ Si su respuesta es NO pase a la pregunta 10.

2. Sabe usted utilizar las Hojas de Azúcar?

a) Si. \_\_\_ b) No. \_\_\_ Si su respuesta es NO pase a la pregunta No. 7

3. Cuáles de los siguientes beneficios considera más importante en la utilización de las hojas de azúcar?

a) Ahorro de tiempo b) Facilita el diseño y la decoración c) Es comestible d) Todas las anteriores

4. Utiliza Usted en su pastelería las hojas de Azúcar?

a) Si. \_\_\_\_ b) No. \_\_\_\_ Si su respuesta es NO pase a la pregunta No. 8.

5. A quien le compra las hojas?

A) Azucaradas B) Importadas C) Otros

6. Que cantidad de hojas de Azúcar utiliza en promedio mensualmente en su negocio?

a) Entre 1 y 10                      b) Entre 11 y 20                      c) Más de 20

7. De los siguientes factores ¿Cuál es el más importante para usted en el momento de comprar las hojas de azúcar para su negocio?

a) Calidad      b) Variedad      c) Precio      d) Diseño      e) innovación

**pase a la No. 9**

8. De las siguientes razones, diga cuál(es) son las más influyentes para no tener las hojas de Azúcar en su negocio? **Pase a la pregunta No. 12.**

a) Precio

b) Poca demanda de los clientes

c) No se consiguen en el mercado

d) No sabe cómo se utiliza

e) Otro, cuál \_\_\_\_\_

9. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir por UNIDAD de este producto, para ofrecerlo como complemento en su pastelería?

a) Entre \$ 3.001 a \$ 5.000

- c) Entre \$ 5.001 a \$ 7.000
- d) Entre \$ 7.001 a \$ 10.000
- e) Más de \$ 10.001

10. Qué tipo de hojas de Azúcar compra?

- a) Blancas
- b) Con diseño
- c) Ambas

11. Si compra las hojas de azúcar con Diseño, escoja por cuál de las dos opciones se inclina más:

- a) Diseño Personalizado
- b) Diseño Predeterminado

12. Utilizaría usted el producto Hojas de Azúcar para su pastelería?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

NOMBRE:

\_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_ BARRIO:

\_\_\_\_\_

Municipio \_\_\_\_\_

**Gracias por su amable tiempo y colaboración.**

## **ANEXO C.**

### **ENCUESTA 2.**

#### **ENCUESTA A CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE PASTELERIA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA**

Esta encuesta tiene como fin recolectar información para el desarrollo de un estudio de mercado sobre el conocimiento y posible comportamiento de compra de los consumidores finales, en los productos personalizados de pastelería, que involucren la HOJA DE AZUCAR, en la ciudad de Bucaramanga y Área Metropolitana.

La siguiente encuesta hace parte de un trabajo de investigación de estudiantes del programa de Especialización en Gerencia Comercial de la Universidad de la Sabana. La información aquí suministrada será tratada de forma confidencial y únicamente con fines académicos.

- 1. Consume Usted productos de Pastelería (Tortas, Ponqués, brownies, chocolates, galletas, entre otros)**
  - a) SI    b) NO
  
- 2. Cuales productos consume en mayor cantidad al mes?**
  - a) Tortas    b) Galletas    c) Brownies    d) Cupcakes    e) Chocolates
  - f) Otros \_\_\_\_\_
  
- 3. Con que frecuencia compra algunos de estos productos?**
  - a) Semanalmente    b) Quincenalmente    c) Mensualmente    d) Bimensual
  - e) Trimestral
  
- 4. En que ocasiones consume tortas?**
  - a) Cumpleaños    b) Aniversarios    c) Matrimonios    d) Bautizos
  - b) Otros Cuáles? \_\_\_\_\_
  
  - c) **Donde las Compra?** \_\_\_\_\_

5. **Porque las compra en ese sitio?**

\_\_\_\_\_

6. **Qué tipo de decoración prefiere al momento de comprar estos productos?**

- a) Modelado Patillaje b) Crema d) Sin decorar e) Otra  
Cual?\_\_\_\_\_

7. **Le gustaría personalizar sus productos de pastelería?**

- a) SI b) NO Por qué?

\_\_\_\_\_

8. **Conoce usted las HOJAS DE AZUCAR?**

- a) SI b) NO

9. **Si existiera un producto que le permitiera personalizar con fotos y textos sus productos en las pastelerías lo compraría?**

- a) SI b)NO Por qué?

\_\_\_\_\_

**Si su respuesta es NO damos por finalizada la encuesta**

10. **Para que evento lo Personalizaría**

- a) Cumpleaños b) Aniversarios c) Matrimonios d) Bautizos  
b) Empresarial e) Otros Cuáles? \_\_\_\_\_

11. **Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por personalizar sus productos de pastelería?**

- a) SI b) NO

**Si su respuesta es NO damos por finalizada la encuesta**

12. **Cuanto estaría dispuesto a pagar de más por personalizar sus productos de pastelería?**

- a) 5.000 a 10.000 b) 10.000 a 15.0000 c) más de 15.000

GENERO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ ESTRATO: \_\_\_\_\_ -  
ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_