

2020

Plan de negocio para la expansión nacional e internacional de la empresa Horneados Delibono



SERGIO EDUARDO CAVANZO JULIO
ESCUELA COLOMBIANA DE
INGENIERÍA JULIO GARAVITO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
TRABAJO DIRIGIDO
2020 – PERIODO I



PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA
EMPRESA HORNEADOS DELIBONO

SERGIO EDUARDO CAVANZO JULIO

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DIRIGIDO

BOGOTÁ D.C.

2020 – PERIODO I



PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA
EMPRESA HORNEADOS DELIBONO

SERGIO EDUARDO CAVANZO JULIO

DIRECTORA DEL TRABAJO DIRIGIDO:

MG. ADRIANA MARCELA ZAMBRANO SANCHEZ

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DIRIGIDO

BOGOTÁ D.C.

2020 – PERIODO I



Índice

1. Marco teórico del plan de negocios	19
1.1. Antecedentes y justificación.....	19
1.2. Objetivos del plan de negocios	22
1.2.1. Objetivo general.....	22
1.2.2. Objetivos específicos.....	22
1.3. Metodología	23
2. La empresa	24
2.1. Definición de la empresa	24
2.1.1. Nombre de la empresa	24
2.1.2. Logo.....	24
2.2. Misión, visión y valores.....	25
2.2.1. Misión.....	25
2.2.2. Visión	25
2.2.3. Valores.....	25
2.3. Objetivos.....	29
2.3.1. Objetivos estratégicos.....	29
2.3.2. Objetivos tácticos	29
2.3.3. Objetivos operacionales.....	30
3. Análisis del entorno	32
3.1. Análisis externo.....	32



3.1.1.	Análisis del entorno macro	32
3.1.2.	Análisis del entorno Meso	35
3.2.	Análisis interno	39
3.2.1.	Cadena de valor.....	39
3.2.2.	Análisis DOFA.....	44
4.	Plan de mercadeo	47
4.1.	Análisis del mercado	47
4.1.1.	Análisis de la demanda.....	47
4.1.2.	Análisis de la oferta.....	49
4.2.	Investigación de mercado de los clientes de consumo	58
4.2.1.	Idea	58
4.2.2.	Problema.....	58
4.2.3.	Objetivos.....	58
4.2.4.	Diseño de la investigación.....	59
4.2.5.	Modelo de encuesta.....	68
4.2.6.	Resultados de encuesta	72
4.3.	Estrategia de mercado.....	83
4.3.1.	Público objetivo	83
4.3.2.	Posicionamiento	84
4.3.3.	Producto o servicio.....	86



4.3.4.	Precio.....	93
4.3.5.	Plaza	96
4.3.6.	Mezcla de comunicaciones	100
4.3.7.	Servicio al cliente.....	103
4.4.	Presupuesto de mercadeo.....	112
4.4.1.	Proyección de ventas	112
4.4.2.	Gastos de estrategias de mercadeo	117
5.	Plan de operación.....	119
5.1.	Descripción técnica del producto o servicio	119
5.1.1.	Pan de bono.....	119
5.1.2.	Pan de yuca	120
5.1.3.	Pan de queso	121
5.1.4.	Buñuelo.....	122
5.1.5.	Pasteles de hojaldre	124
5.1.6.	Fritos.....	125
5.1.7.	Tinto	126
5.1.8.	Café, Cappuccino y perico.....	127
5.1.9.	Aromática	128
5.1.10.	Milo.....	129
5.1.11.	Avena	130



5.1.12.	Masato.....	131
5.1.13.	Salpicón.....	132
5.1.14.	Jugos naturales.....	133
5.1.15.	Buñuelo relleno de queso Mozzarella.....	134
5.1.16.	Pan de bono de chocolate light.....	135
5.1.17.	Caldo de costilla.....	137
5.1.18.	Huevos.....	138
5.1.19.	Batido de fresa sin azúcar.....	139
5.1.20.	Granizado de café.....	140
5.2.	Necesidades y requerimientos.....	141
5.2.1.	Insumos.....	141
5.2.2.	Tecnología.....	153
5.2.3.	Mobiliario.....	161
5.2.4.	Proveedores.....	164
5.3.	Localización e infraestructura.....	205
5.3.1.	Localización.....	205
5.3.2.	Infraestructura.....	209
5.4.	Proceso de producción.....	211
5.4.1.	Amasijos.....	211
5.4.2.	Hojaldres.....	212



5.4.3.	Fritos.....	213
5.4.4.	Tinto, café y aromática	214
5.4.5.	Cappuccino y Milo	214
5.4.6.	Avena.....	215
5.4.7.	Masato	216
5.4.8.	Salpicón	217
5.5.	Presupuesto de operación	218
5.5.1.	Costo de insumos	218
5.5.2.	Inversión en equipos y mobiliario	230
5.5.3.	Adecuaciones	231
5.5.4.	Costo total de operación	231
6.	Plan organizacional y administrativo.....	232
6.1.	Constitución legal.....	232
6.1.1.	Características al constituirse como una S.A.S.....	232
6.1.2.	Ventajas al constituirse como una S.A.S.....	233
6.2.	Estructura organizacional	235
6.2.1.	Estructura organizacional	235
6.2.2.	Forma de departamentalización	236
6.2.3.	Manual de funciones de Horneados Delibono	236
6.3.	Equipo de trabajo actual	260



6.4.	Estrategias de atracción y retención del personal	263
6.4.1.	Proceso de reclutamiento y selección.....	263
6.4.2.	Proceso de inducción, capacitación y desarrollo profesional	274
6.4.3.	Proceso de evaluación de desempeño	279
6.4.4.	Definición de salario fijo y beneficios	281
6.5.	Alianzas estratégicas	283
6.6.	Presupuesto organizacional y administrativo.....	284
7.	Análisis y planeación de respuesta de riesgos.....	286
8.	Internacionalización: Factores que influyen en la exportación	287
8.1.	Exportaciones y competencia	287
8.2.	Oportunidades según la demanda	291
8.3.	Mercado meta	295
8.4.	Entorno competitivo de Horneados Delibono en España.	296
8.4.1.	Panorama Español.....	296
8.4.2.	Matriz EFE.....	298
8.4.3.	Matriz EFI.....	299
8.4.4.	Matriz MIME	300
8.4.5.	Matriz de Perfil competitivo- MPC.....	301
8.4.6.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	302
8.4.7.	Grafica del PEEA.....	305
8.4.8.	Matriz DOFA	306



9.	Estrategias y planes de acción – Marketing Mix.....	308
9.1.	Estrategia de producto	308
9.1.1.	Niveles de producto.....	309
9.2.	Estrategia de precio	322
9.2.1.	Objetivo de la estrategia de precio	322
9.2.2.	Fijación de precios para afrontar la competencia – Estrategia de mercado.....	322
9.2.3.	Definición de precio	323
9.3.	Estudio para estrategia de promoción.....	326
9.3.2.	Ofertas	327
9.3.3.	Cupones	328
9.4.	Estudio para estrategia de distribución.....	331
9.4.1.	Acceso marítimo	331
9.4.2.	Documentos requeridos para ingreso de mercancías.	332
9.4.3.	Posibles distribuidores.....	333
9.5.	Estrategia de promoción y distribución de Horneados Delibono	336
9.5.1.	Publicidad	336
9.5.2.	Promoción.....	336
9.5.2.1.	Ofertas.....	336
9.5.2.2.	Cupones.....	337
9.5.3.	Distribución	337



9.5.3.1.	Transporte terrestre Bogotá – Cartagena	337
9.5.3.2.	Acceso marítimo	337
9.5.3.3.	Documentos requeridos.....	337
9.5.3.4.	Distribuidores	338
10.	Costos y presupuesto de exportación – Viabilidad.....	338
10.1.	Factura Pro forma	344
11.	Plan financiero.....	345
11.1.	Supuestos y políticas.....	345
11.2.	Inversión inicial	347
11.3.	Capital de trabajo	347
11.4.	Punto de equilibrio	349
11.5.	Estructura y fuentes de financiación	350
11.6.	Flujo de efectivo	352
11.6.1.	Primer año y proyección	352
11.6.2.	Análisis de rentabilidad.....	355
12.	Cronograma de implementación.....	356
13.	Web gráfica.....	357



Índice de tablas

Tabla 1. Valores de la empresa	26
Tabla 2. Cinco fuerzas de Porter	35
Tabla 3. Análisis DOFA	44
Tabla 4. Análisis de la oferta	49
Tabla 5. Posicionamiento de productos	85
Tabla 6. Rango de precios de la competencia	94
Tabla 7. Precios de productos	95
Tabla 8. Mezcla de comunicaciones.....	100
Tabla 9. Diagrama de flujo de servicio al cliente.....	103
Tabla 10. Proyección de amasijos	112
Tabla 11. Proyecciones bebidas calientes.....	113
Tabla 12. Proyecciones pasteles de hojaldre.....	113
Tabla 13. Proyecciones fritos.....	114
Tabla 14. Proyecciones Avena.....	115
Tabla 15. Proyecciones Bebidas frías.....	115
Tabla 16. Gastos estrategia de publicidad	117
Tabla 17. Gastos estrategia de relaciones públicas	117
Tabla 18. Gastos estrategia de venta personal	117
Tabla 19. Gastos estrategia de marketing directo	118
Tabla 20. Resumen de gastos de estrategias	118
Tabla 21. Pan de Bono.....	142
Tabla 22. Pan de Yuca.....	142
Tabla 23. Pan de yuca pequeño.....	142



Tabla 24. Pan de queso	143
Tabla 25. Buñuelo	143
Tabla 26. Buñuelo pequeño	143
Tabla 27. Pasteles de hojaldre	144
Tabla 28. Pastel de pollo	144
Tabla 29. Pastel de carne	144
Tabla 30. Pastel gloria	145
Tabla 31. Pastel hawaiano	145
Tabla 32. Pastel de queso.....	145
Tabla 33. Mini pastel de pollo	145
Tabla 34. Mini pastel de carne	146
Tabla 35. Mini pastel de bocadillo	146
Tabla 36. Empanada de pollo arroz.....	146
Tabla 37. Empanada de carne arroz	146
Tabla 38. Avena	147
Tabla 39. Salpicón.....	147
Tabla 40. Masato	147
Tabla 41. Jugos naturales.....	148
Tabla 42. Tinto	148
Tabla 43. Mini tinto.....	148
Tabla 44. Café	149
Tabla 45. Perico.....	149
Tabla 46. Aromática	149
Tabla 47. Cappuccino	149



Tabla 48. Milo	150
Tabla 49. Caldo de costilla.....	150
Tabla 50. Huevos revueltos.....	150
Tabla 51. Buñuelo relleno de queso Mozzarella	151
Tabla 52. Pan de bono de chocolate light	151
Tabla 53. Pastel vegano	152
Tabla 54. Batido de fresa	152
Tabla 55. Granizado de café	152
Tabla 56. Proveedores	164
Tabla 57. Criterios de selección proveedores de maquinaria	172
Tabla 58. Criterios de selección proveedores de mobiliario	173
Tabla 59. Criterios de selección proveedores de materia prima	174
Tabla 60. Costo de insumos de los productos.....	218
Tabla 61. Inversión en equipos y mobiliario	230
Tabla 62. Costo de adecuaciones	231
Tabla 63. Presupuesto total de operación	231
Tabla 64. Modelo presentación hoja de vida	267
Tabla 65. Modelo a utilizar Fotografía	268
Tabla 66. Modelo a utilizar Redacción.....	268
Tabla 67. Modelo a utilizar Perfil del Aspirante.....	269
Tabla 68. Modelo a utilizar Adaptación de hoja de vida.....	270
Tabla 69. Modelo a utilizar Presentación Grupal.....	271
Tabla 70. Modelo a utilizar pruebas de conocimiento	272
Tabla 71. Modelo a utilizar Caso	273



Tabla 72. Conceptos de constitución.....	284
Tabla 73. Gastos administrativos	284
Tabla 74. Gastos de nomina.....	285
Tabla 75. Matriz de riesgos del plan de negocio.....	286
Tabla 76. Inversión inicial	347
Tabla 77.Capital de trabajo	347
Tabla 78. Punto de equilibrio	349
Tabla 79. Política de capital de trabajo.....	350
Tabla 80. Tabla de amortización	351
Tabla 81. Estado de resultados.....	352
Tabla 82. Balance general.....	353
Tabla 83. Flujo de caja del proyecto	354
Tabla 84. Flujo de caja libre	354
Tabla 85. TIR, VPN y PRI.....	355
Tabla 86. Cronograma del proyecto	356



Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Logotipo de la empresa	24
Ilustración 2. Intensidad de las fuerzas del mercado	37
Ilustración 3. Cadena de Valor de la empresa	39
Ilustración 4. Distribución de la población por rangos de edad en Sabana Centro	62
Ilustración 5. Pregunta N°1 de encuesta	72
Ilustración 6. Pregunta N°2 de encuesta	73
Ilustración 7. Pregunta N°3 de encuesta	73
Ilustración 8. Pregunta N°4 de encuesta	74
Ilustración 9. Pregunta N°5 de encuesta	75
Ilustración 10. Pregunta N°6 de encuesta	75
Ilustración 11. Pregunta 7 de encuesta	76
Ilustración 12. Pregunta 8 de encuesta	76
Ilustración 13. Pregunta 9 de encuesta	77
Ilustración 14. Pregunta 10 de encuesta	78
Ilustración 15. Pregunta 11 de encuesta	78
Ilustración 16. Pregunta 12 de encuesta	79
Ilustración 17. Pregunta 13 de encuesta	80
Ilustración 18. Logotipo de la empresa	90
Ilustración 19. VSM de Horneados Delibono	98
Ilustración 20. Materias primas requeridas	141
Ilustración 21. Mapa político de Chía	206
Ilustración 22. Mapa Político de Cajicá.....	207



Ilustración 23. Mapa político de Zipaquirá.....	208
Ilustración 24. Infraestructura	210
Ilustración 25. Lista de mercados importadores para un producto exportado por Colombia	287
Ilustración 26. Países hacia donde más se exportación	288
Ilustración 27. Mayores exportadores a España.....	288
Ilustración 28. Crecimiento de la oferta y demanda.....	289
Ilustración 29. Aranceles para Colombia.....	289
Ilustración 30. Toneladas exportadas por sector	290
Ilustración 31. Principales empresas por número de ingresos	290
Ilustración 32. Comunidades de mayor consumo	292
Ilustración 33. Cuota de mercado en la comercialización de bollería	292
Ilustración 34. Productos más adquiridos en los centros de distribución	293
Ilustración 35. Volumen de productos consumidos en España.....	294
Ilustración 36. Variables demográficas de consumo.....	295
Ilustración 37. Logotipo de la empresa	315



Índice de graficas

Gráfica 1. Proyección amasijos 2020-2023	112
Gráfica 2. Proyecciones bebidas calientes 2020-2023	113
Gráfica 3. Proyecciones pasteles de hojaldre 2020-2023	114
Gráfica 4. Proyecciones fritas 2020-2023.....	114
Gráfica 5. Proyecciones Avena 2020-2023	115
Gráfica 6. Proyecciones bebidas frías 2020-2023	116
Gráfica 7. Proyección productos nuevos	116
Gráfica 8. PEEA	305
Gráfica 9. Punto de equilibrio	349



Dedicatoria

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad. Me dieron la mejor formación, la mejor educación, pero por sobre todo la mejor familia y el más grande amor y apoyo que se puede recibir, a ustedes les debo mi motivación para alcanzar mis metas, para buscar siempre la excelencia, para ser siempre un mejor profesional y sin duda alguna una mejor persona. Insistir, persistir, resistir y nunca desistir, lo aprendí de ustedes y lo aplicare en cada momento de mi vida.

A mis hermanos, familiares y amigos por ser ese apoyo constante en cada paso que doy.

A mis profesores, por formarme como profesional y darme todas las herramientas necesarias para destacarme y reflejar el espíritu innovador, responsable y consistente del estudiante de Administración de Empresas de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

A mi directora de proyecto, por aceptar este reto y acompañarme en todo momento a lo largo de este proceso, por brindarme su apoyo, por poner a disposición su tiempo y su gran conocimiento, pero sobre todo por mostrar siempre su gran calidez como persona.

A Dios, por darme vida, salud y sabiduría para afrontar este gran proyecto.

A todos, gracias totales y que Dios los bendiga.



PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA EMPRESA HORNEADOS DELIBONO

1. Marco teórico del plan de negocios

1.1. Antecedentes y justificación

El trabajo dirigido en cuestión, gira entorno a la creación de un plan de negocio para la expansión controlada del productor y comercializador de amasijos colombianos, Horneados Delibono. Este proyecto, pretende estandarizar y sentar las bases para la consolidación a nivel nacional de un modelo de negocio enfocado en ofrecer un portafolio integral de amasijos colombianos, en espacios pequeños donde se genere “ambiente” y comodidad para el cliente.

De igual forma, se evaluará la viabilidad de trabajar bajo el modelo de cadena de tiendas propias, y no como franquicia, debido al interés de los propietarios de no perder el control sobre el negocio.

Partiendo de lo anterior, y una vez planteada la manera en la que se expandirá y posicionará este comercio a nivel nacional, el proyecto se enfocará en la internacionalización de Horneados Delibono, a través de la exportación de amasijos congelados, haciendo los respectivos estudios que permitan incursionar de manera exitosa en nuevos mercados, respetando la multiculturalidad y trabajando bajo el concepto de “conciencia global”, definido por Philip Cateora, en su libro “Marketing Internacional”, como *“ser tolerante respecto a las diferencias culturales y a tener conocimientos de culturas, historia para así entender la conducta del mercado, el cómo piensan y el porqué, del actuar de las personas”* (Cateora, Gilly , & Graham , 2014).

El proyecto, abarca variables fundamentales en lo que respecta al posicionamiento a nivel nacional, respetando el proceso administrativo y velando por la consecución eficiente de los objetivos. Así como aquello relacionado con la internacionalización y planeación estratégica del modelo de negocio.

De esta manera, cabe mencionar que las herramientas a utilizar, serán fundamentales para el esclarecimiento de aspectos relacionados con la ejecución eficaz de los procesos y operaciones en una empresa que busca expandirse de manera controlada en el plano nacional y posteriormente incursionar en mercados internacionales. Así las cosas, se plantea el estudio y análisis de lo anterior mediante la implementación de distintas herramientas como: la matriz DOFA, Matriz EFE, Matriz EFI, entre otras; herramientas virtuales y distintos estudios sectoriales que garantizarán, la correcta formulación de estrategias que permitirán un posicionamiento paulatino, pero sólido en el mercado.

Ahora bien, la ya mencionada empresa objeto de estudio, es Horneados Delibono, una empresa familiar ubicada en el municipio de Chía- Cundinamarca, con 11 años de recorrido en el mercado. Este modelo de negocio se ha hecho merecedor de un “good will” importante en el sector, y es considerada por gran cantidad de posibles inversionistas, como un negocio con un futuro próspero. Sin embargo, distintos factores han influido en su estancamiento y esto conlleva a que actualmente, la empresa busque aclarar conceptos y determinar variables que le permitan alcanzar sus objetivos, desenvolverse de manera correcta en el mercado o sector que le compete y llegar a ser una empresa estandarizada, auto sostenible con serios enfoques en la calidad, la atención al cliente y el desarrollo social y sustentable de la región y el medio ambiente.



Es así, como se llega al enfoque de este proyecto, donde los resultados obtenidos detallarán todo lo competente a la expansión controlada y a la internacionalización de la compañía, la identificación de las variables que hacen de esta, una empresa con un futuro promisorio y de aquellos aspectos que van desde el entorno económico, análisis del sector, situación política, ventaja competitiva, pasando por la logística, relación con los proveedores y más importante aún, con los clientes, requisitos gubernamentales, arancelarios y viabilidad del modelo de cadena de tiendas propias y la internacionalización.

Cabe resaltar, que el plan de negocio se ciñe a los objetivos organizacionales de la compañía, cuyo enfoque claro es el de producir y comercializar amasijos colombianos con altos niveles de calidad, dado el uso de materias primas adecuadas y la búsqueda de contar con procesos automatizados que giren en torno al Just In Time y a una correcta gestión administrativa. Lo mencionado, también mediante enfoques de valor orientados al logro, óptimos procesos, una correcta gestión de la calidad y estudios constantes que garanticen la mejora en todos los aspectos posibles, un desarrollo organizacional sostenible, integrado y armónico en el tiempo, con miras a la internacionalización.

1.2. Objetivos del plan de negocios

1.2.1. Objetivo general

Formular un plan de negocio para garantizar la expansión controlada a nivel nacional e internacional, de la productora y comercializadora de amasijos colombianos, Horneados Delibono. Lo anterior bajo el modelo de cadena de tiendas propias.

1.2.2. Objetivos específicos

- ❖ Identificar los factores que estén influyendo en la situación actual del modelo de negocio.
- ❖ Conocer el entorno en que se desenvuelve la empresa.
- ❖ Analizar la información desde la perspectiva de la gerencia y la de los grupos de interés, de manera que se identifiquen las relaciones, patrones, tendencias, etc. que puedan existir.
- ❖ Determinar los cambios organizacionales, estructurales y demás, que requiera que la compañía.
- ❖ Formular las estrategias necesarias para propiciar la estandarización de los procesos, y un desarrollo sostenible y sustentable en el tiempo, que signifique a su vez una mejora en lo que respecta a su competitividad en el mercado.
- ❖ Evaluar la viabilidad financiera de la expansión a nivel nacional e internacional de la empresa Horneados Delibono.



1.3. Metodología

El tipo de método a utilizar para desarrollar la investigación, es el método de análisis, en el cual, como lo dice Cesar A. Bernal en su libro “Metodología de la investigación”, se definen las partes de un todo, para posteriormente establecer relaciones de causa-efecto y llegar finalmente a una explicación total del problema. Sin embargo, se hace necesario juntar el método mencionado, con el método de síntesis, ya que mientras en la fase de análisis se descompone todo en sus partes y se identifica, en la síntesis se relacionan los elementos y se crean explicaciones a partir de su estudio (Bernal, 2010).

Para llevar a cabo lo anterior, se implementarán técnicas de recolección de datos como las entrevistas, encuestas o grupos focales, con el fin de contar con fuentes primarias para los diferentes estudios a desarrollar.



2. La empresa

2.1. Definición de la empresa

2.1.1. Nombre de la empresa

El nombre comercial de la empresa, es **Horneados Delibono**, registrada ante cámara de comercio con el número de matrícula 0002258988 y con actividad principal, según código CIU – 5613 de la DIAN, relacionada con el expendio de comidas preparadas en cafetería.

2.1.2. Logo

El logotipo de la empresa, es el siguiente:

Ilustración 1. Logotipo de la empresa





2.2.Misión, visión y valores

2.2.1. Misión

Horneados Delibono es una empresa productora y comercializadora de bebidas, pasa bocas y amasijos típicos colombianos. La organización ofrece productos de alta calidad que se caracterizan por su frescura y variedad de sabores que deleitan el paladar del consumidor. Así mismo, el servicio al cliente está orientado hacia la excelencia organizacional y la cercanía con su público.

Los valores, el clima organizacional y la mejora continua son pilares fundamentales que propician la preferencia de nuestros consumidores, lo que nos permite lograr un crecimiento sostenido de la organización, contribuyendo de manera responsable y solidaria a la sociedad.

2.2.2. Visión

Horneados Delibono incursionará en el mercado nacional en un lapso aproximado de 5 años y nivel internacional en 10 años, como una empresa líder y preferida por los consumidores de pasa bocas, amasijos y bebidas típicas colombianas, mediante el manejo de altos estándares de calidad tanto en los productos como en el servicio que se ofrecerá a los clientes.

2.2.3. Valores

La empresa busca fomentar valores como pieza fundamental para el buen ambiente laboral, el óptimo desempeño y la correcta consecución de objetivos planteados. Los valores propician que cada parte dentro y fuera de la organización trabajen mancomunadamente por el bienestar y crecimiento sostenido de la misma, un buen ambiente laboral es para **Horneados Delibono** un

pilar esencial en lo que es la generación de redes redituables y fieles tanto con el cliente interno, como el externo, quien es el que finalmente adquiere los productos ofrecidos.

A continuación, mediante una matriz axiológica se identifican aquellos valores de mayor peso, aquellos que se deben potenciar para la satisfacción de todos los interesados:


2.2.3.1. Matriz axiológica

Tabla 1. Valores de la empresa

Principios/ Grupos de preferencia	Clientes	Proveedores	Trabajadores	Estado	Inversionistas	Familia
Respeto	X	X	X	X		X
Excelencia	X		X		X	
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Ímpetu	X	X	X			
Vocación de servicio	X		X			
Transparencia	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Con lo analizado, se destaca que, para el cliente, todo valor es importante, todo aquello que le signifique recibir un servicio y producto adecuado y que supere sus expectativas, es bien adoptado. Sin dejar a un lado a los demás involucrados, como lo son los proveedores, los trabajadores, el Estado, los inversionistas y la familia, se concluye que los valores a fomentar, desarrollar y/o aplicar dentro y fuera de la empresa son:

- 
El respeto: El respeto, según la Licenciada en letras, Adriana Morales, es *“uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social. Una de las premisas más importantes sobre el respeto es que para ser respetado es necesario saber o aprender a respetar, a comprender al otro, a*

valorar sus intereses y necesidades” (Morales, 2019). En este sentido, el respeto debe ser mutuo, y nacer de un sentimiento de reciprocidad.

- ❖ **La excelencia:** De acuerdo a Julián Perez Porto, la excelencia se trata de *“Superior calidad o bondad, fuera de lo común o difícil de igualar, que hace a alguien o algo, digno de aprecio y estima”* (Pérez Porto & Gardey, 2012).
- ❖ **La responsabilidad:** La responsabilidad es un valor que, según lo comenta el Doctor Francisco Javier Obis, *“está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural”* (Obis, 2014).
- ❖ **Ímpetu:** De acuerdo al portal ConceptoDefinición.de, el ímpetu *“alude a la eficacia, positivismo, entusiasmo, al valor y espíritu que posee una persona al momento de desempeñar un trabajo o cualquier acción, es la pasión que lo impulsa y lo motiva para que lo que haga tenga un resultado eficaz y próspero”* (ConceptoDefinicion.de, 2015). Es importante mencionar que este valor, trae consigo un espíritu competitivo, que genera productividad y colaboración entre las partes.
- ❖ **La transparencia:** Según el portal web El pensante.com, la transparencia es *“la capacidad que tiene un ser humano para que los otros entiendan claramente sus motivaciones, intenciones y objetivos. Igualmente, la Transparencia se enfoca en llevar a cabo prácticas y métodos a la disposición pública, sin tener nada que ocultar”*.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, se necesita de un par de fundamental que cohesionen a todas las partes involucradas y conduzcan a la empresa a desenvolverse dentro de un ambiente



armonioso y que propenda a la excelencia. Esto es, el compromiso y la voluntad, conjugados dentro del concepto de “Vocación de servicio”, y explicado de la siguiente manera:

- ❖ **Compromiso y voluntad:** Para lograr una óptima aplicación de tan importantes valores, es necesario forjar una relación social entre todos los integrantes de la empresa, relación que de una u otra forma traiga consigo otros valores tales como la confianza, la solidaridad, la tolerancia, además de una buena comunicación y comprensión, entre otros, que hagan las veces de soporte para cada uno de los analizados previamente, lo que hace que la relación entre los involucrados se fortalezca, que haya convencimiento, pasión, empatía y que la organización se encamine a la excelencia.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivos estratégicos

- ❧ Incrementar la presencia en el mercado en un promedio de 5 locales por año en un tiempo aproximado de 5 años.
- ❧ Incrementar el rendimiento de capital invertido en un 20% en un tiempo aproximado de 4 años.
- ❧ Atraer nuevos inversionistas mediante la mejora de la solvencia y liquidez de la empresa.
- ❧ Exportar amasijos tradicionales colombianos congelados, que representen en 5 años el 20% de las ventas totales de la empresa.
- ❧ Introducir amasijos tradicionales colombianos congelados, de la más alta calidad en el mercado del país definido previamente, mediante intermediarios que cuenten con experiencia y reconocimiento en la exportación de alimentos latinoamericanos.
- ❧ Incrementar el volumen de ventas de la empresa en un 20% representado en las exportaciones realizadas, logrando incrementar el capital de la empresa, al tiempo que se establece un posicionamiento internacional tanto de la marca como de la cultura gastronómica colombiana a través de los amasijos.

2.3.2. Objetivos tácticos

- ❧ Generar empleo a 50 madres cabezas de familia en aproximadamente 3 años.
- ❧ Incrementar en un año, la producción en un 10% con un aumento del 40% en la fuerza laboral existente.
- ❧ Aumentar el nivel de ventas en un 70% por local, en un lapso de tiempo de 2 años.
- ❧ Reducir el nivel de desperdicios en un 15% en un tiempo aproximado de 2 años.

- ❧ Ampliar el portafolio de amasijos ofrecidos en aproximadamente 2 años.
- ❧ Ampliar el portafolio de hojaldres ofrecidos en aproximadamente 2 años.
- ❧ Ampliar el portafolio de bebidas calientes en aproximadamente 2 años.
- ❧ Ampliar el portafolio de bebidas típicas en aproximadamente 2 años.
- ❧ Ampliar el portafolio de empanadas en aproximadamente 2 años.
- ❧ Generar utilidad para inversionistas, propietarios y proveedores, mediante la rotación constante del producto, que además permita aumentar la demanda del mismo.
- ❧ Diseñar un plan de responsabilidad social, a través de alianzas con distintas fundaciones a nivel nacional, para así retribuir a la comunidad el apoyo brindado a la compañía y para beneficiar a los menos favorecidos.
- ❧ Incrementar el nivel de posicionamiento de la marca a nivel nacional en un tiempo aproximado de 3 años.
- ❧ Desarrollar un modelo de servicio de atención al cliente de alta calidad, comparable con marcas reconocidas a nivel nacional.
- ❧ Optimizar y automatizar los procesos de la compañía, en aproximadamente 3 años.

2.3.3. Objetivos operacionales

- ❧ Estandarizar los procesos de la compañía, de manera que se incremente la productividad en un 30% para el próximo año.
- ❧ Establecer las metas y políticas específicas para el proceso productivo.
- ❧ Lograr la inversión de por lo menos 2 interesados, en un tiempo aproximado de 1 año.
- ❧ Implementar un plan de 3 capacitaciones por año, dentro de los próximos 12 meses.



- ❖ Consolidar alianzas con las plataformas de domicilios, en aproximadamente un año, para mejorar la cobertura en cada una de las zonas donde se ubican los establecimientos de comercio.
- ❖ Implementar por lo menos 2 estrategias de mercadeo en el próximo año, para incrementar el reconocimiento de la marca en 80%.
- ❖ Implementar un sistema de inventario y control de las finanzas para reducir el margen de error en las cuentas en un 40%.
- ❖ Producir y comercializar productos con altos estándares de calidad, a través de la optimización de procesos, recursos y la selección de proveedores adecuados que traerán consigo materia prima de alta calidad.
- ❖ Analizar constantemente el mercado objetivo para así crear nuevas estrategias de producto que se adapten a los nuevos requerimientos del mercado y aumentar la sensación de “buen valor” percibido por el cliente.
- ❖ Desarrollar e implementar políticas, programas y reglamentos sobre administración de personal.

3. Análisis del entorno

3.1. Análisis externo

3.1.1. Análisis del entorno macro

Inicial de la variable	Variable	Elementos
<p>P</p>	<p>Política</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyecto de ley presentado en el congreso para darle un nuevo entorno al desarrollo de las empresas nacientes. ➤ Los beneficios tributarios a nuevos emprendimientos a través de la Ley 1819 de 2016, son incipientes ante la realidad económica nacional. Actualmente, cobijan a los emprendimientos a través de: fondos de inversión, beneficios sobre impuestos, reducción del costo a capital, etc. ➤ A nivel internacional, la creación de políticas, directrices y estrategias regionales en materia de emprendimiento, a través de las redes regionales de emprendimiento, como la Alianza del Pacífico. ➤ Creación de la Cámara de la Industria de Alimentos para incrementar el consumo de este tipo de productos y fortalecer el sector a través de la formalización y la reconversión tecnológica, además de trabajar en temas como: promoción de hábitos saludables, acceso a materias primas, regulación competitiva, buenas prácticas sectoriales, innovación y capital humano. ➤ La organización iNNpula, promueve programas como Aldea, una comunidad de emprendedores que se conectan con expertos, mentores, asesores inversionistas y entidades de crédito. Por ejemplo, a través de este programa, la empresa puede acceder a la convocatoria para “<i>crear modelos de micro franquicias para población víctima del desplazamiento forzado en Colombia</i>”, a la feria de emprendedores “<i>Chía Emprende</i>” y a la convocatoria “<i>Fondo emprender</i>” del SENA. ➤ Política del Ministerio de Cultura para salvaguardar y fomentar la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia, productos típicos como los amasijos de las diferentes regiones del país. Esto permitirá, proteger y fortalecer la industria nacional, el consumo y el uso de materias primas colombianas, y reducir el alza en las importaciones del último año. ➤ Decreto 3075 de 1997 donde se estipulan todas aquellas exigencias mínimas de sanidad, manipulación y demás que aplica a toda fábrica o establecimiento que tenga contacto directo con el producto. ➤ Ley 1448 de 2011, “Ley de víctimas y restitución de tierras”, que pretende impulsar a las microempresas de las víctimas reconocidas ante la UV y/o ante la URT, mediante capacitaciones, fondos, beneficios tributarios, etc. ➤ El Programa de transformación productiva, creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2009 con el fin de promover la productividad y competitividad en la industria. Entre los servicios que ofrecen están asistencia técnica, intervención y acompañamiento en las

		empresas para que adopten metodologías internacionales de mejora productiva, programas de capacitación especializados en alianza con empresas e instituciones educativas, orientación y financiamiento.
E	Económica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El actual ciclo económico no tiene mayor dinámica, según expertos ante la CEPAL, es el momento adecuado para emprender, pero en temas de tecnologías de la información, para los demás sectores se espera un leve estancamiento a menos de que incursionen en la inclusión de tecnología en cualquier proceso de la compañía, esto, para incentivar su uso y fortalecer la industria nacional. ➤ Según la OCDE, Colombia es el país que más invierte (0,34%) de su PIB, a la capacitación, pero sigue estando rezagado en el apoyo al emprendimiento, ya que existen demasiados trámites burocráticos y costos asociados. ➤ Escases de incentivos tributarios para impulsar el emprendimiento en Colombia, causa una tasa de mortalidad muy alta en el mercado, de la que el 98% son micro empresas. ➤ La reforma tributaria que entro en vigencia el 1 de enero de 2019, facilita de manera incipiente el panorama en materia de impuestos a los nuevos emprendimientos que tengan ingresos brutos inferiores a 80.000 UVT, y tengan obligaciones tributarias (de renta, de consumo, IVA e ICA). Ahora, existen aún más beneficios, siempre y cuando esos nuevos emprendimientos dinamicen la economía naranja o pertenezcan al sector agropecuario.
S	Social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La pirámide poblacional, revelada por el DANE, en el censo de 2018, muestra el envejecimiento de la población del país, en la que el 9,23% ya es mayor de 60 años, personas que cuidan mucho más de su salud, y están reduciendo el consumo de gluten y azúcar, según estudios, el 41% de la población colombiana opta por opciones de conceptos saludables, y el 39% busca que sean productos blandos; la tendencia también indica que el 65% de los colombianos están comprando el pan en mini mercados o tiendas de barrio. ➤ Desigualdad en el ingreso de los hogares y la pobreza monetaria de la población colombiana, se incrementó, lo que imposibilita o reduce la capacidad de pagar por productos con precios levemente elevados. ➤ Solo el 22,1% de la población decide y/o puede continuar con sus estudios luego de haber cursados sus estudios secundarios, por lo que el personal que se vincule a las compañías exige aún más capacitación. ➤ El subsector de pan y panadería, es el mayor generador de empleo en el sector de la molinería, panadería y repostería en Colombia, representando cerca del 59% del total de personas que están empleadas en dicho sector.

T	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La tendencia del sector de la panadería, es el de utilizar técnicas de ultra congelado para conservar los productos y poder incluso, importarlos ya hechos desde otro país. De igual forma, la tecnología ha transformado al sector en materia de atención al cliente con la inclusión de pedidos en línea y computadoras, también en lo que respecta a seguridad y comodidad, el uso de nuevos materiales y técnicas para controlar la cantidad de recursos y prevenir la sobreproducción, el uso de nuevos ingredientes relacionados con la micro, bio y nanotecnología para contribuyan a la salud del consumidor, y el uso de nuevos equipos que reducen la oxidación y permiten mayor control del proceso de horneado a través de pantallas y la conexión a internet. ➤ Los valores ancestrales y la tradición, ha causado un rezago importante a nivel de innovación e inclusión de tecnología en el sector de la panadería. ➤ Colombia, a través de la estrategia del Gobierno por meterse en la discusión de la cuarta revolución industrial, está en la ruta de la transformación digital, pero la falta de difusión y de mayor inversión en programas que lo propicien, causa rezagos en la industria. ➤ Las nuevas generaciones, conocidas como nativos digitales, exigen la asimilación (principal problema por encima de la adopción) de tecnología. Esto se ha convertido en un importante incentivo de compra para este nicho de mercado y es algo, que les indica a las empresas cual es el camino a seguir para posicionarse mejor y atraer a esos nuevos consumidores. ➤ El gobierno no invierte ni el 1% de su PIB en tecnología e innovación para los nuevos emprendimientos, cifra que dista del promedio de 1,5% de Latinoamérica.
A	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prohibición de entidades de sanidad, al uso de repisas en madera en establecimientos de comidas. Se exige su baño en pintura certificada para clínicas o preferiblemente el uso de un material que no absorba la contaminación del ambiente. ➤ Se exige el uso de facturas de venta de aceite usado a empresas certificadas, para evitar el desecho de este, en cañerías o la venta a empresas ilegales que lo usan en perjuicio de la salud o el ambiente. ➤ Se exige el uso de trampas de grasa en establecimientos de comercio que manipulen alimentos, para evitar que el desagüe en las cañerías, contenga un alto índice de contaminación. ➤ Prohibición de plásticos de un solo uso, por resolución de la secretaria de ambiente, exige la migración a otro tipo de materiales más costosos, pero menos contaminantes.

Fuentes: Anexadas en la web gráfica

3.1.2. Análisis del entorno Meso

3.1.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas del mercado de Michael Porter, aplicado a **Horneados Delibono**:

Tabla 2. Cinco fuerzas de Porter

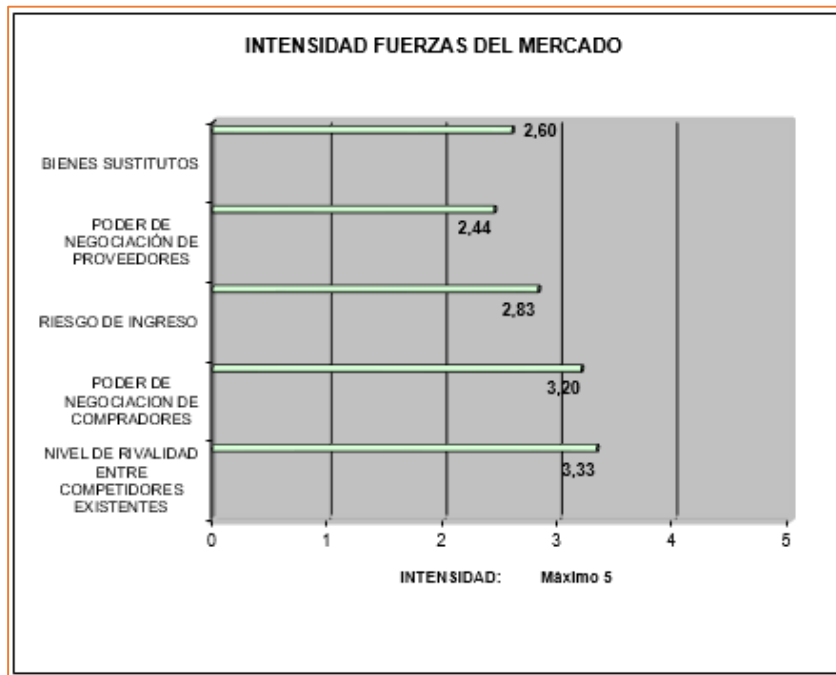
Fuerza	Aspectos a considerar
<p style="text-align: center;">Clientes</p>	<p>El poder de negociación del cliente es alto, debido a la cantidad de competencia en el mercado, que puede ofrecerle productos similares a los que Horneados Delibono tiene a su disposición. Sin embargo, la calidad y la variedad de productos que ofrece la empresa, le genera una ventaja competitiva que disminuye el aún más alto poder de negociación que el cliente pudiese tener.</p>
<p style="text-align: center;">Competencia</p>	<p>En Colombia se han identificado distintas empresas que pueden ser consideradas competencia, ya que cuentan con productos de similares características y algunas de ellas, ya están posicionadas en el mercado nacional.</p> <p>En el municipio de Chía, son cerca de 4 las empresas que trabajan con este tipo de productos, tres de ellas, son empresas con trayectoria en el mercado (Pan Pa Ya, Pandebono's Valluno, Avena Cubana, Tostao' Café & Pan, Almario's, El cerdito de la corte, Sabor y Punto, Empanadas del carajo, Vendedores informales)</p>

<p>Nuevos entrantes</p>	<p>El riesgo de entrada de nueva competencia en el mercado, es alto. Considerando que es un negocio rentable y de fácil constitución, además de que, en la actualidad, las formulas o recetas para la elaboración de los productos están siendo vendidas, lo que facilita aún más la entrada de competencia en un mercado con alto potencial. A lo anterior, se suma el aspecto de la informalidad, muy común en el mercado.</p>
<p>Proveedores</p>	<p>El poder de negociación del proveedor es bajo, aunque Horneados Delibono mantiene buenas relaciones con ellos y escoge con mucho tacto a quienes serán sus proveedores, ya que solo adquiere materias primas de calidad; el número de proveedores en el mercado es amplio y diverso.</p>
<p>Sustitutos</p>	<p>Considerando que el sector en el que labora la empresa, es el sector de alimentos; los productos sustitutos son variados y representan un riesgo o amenaza para Horneados Delibono. Productos alimenticios horneados como el pan o bebidas naturales como los jugos, que satisfacen necesidades puntuales y quizá a un menor coste, son aquellos de mayor preocupación para la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2. Grado de intensidad de las fuerzas del mercado

Ilustración 2. Intensidad de las fuerzas del mercado



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior muestra el grado de intensidad de cada fuerza del mercado, el poder o grado de dificultad o participación que representan, y que tan posible es que se llegue a presentar o manifestar cada cual. Así las cosas:

- 🍷 El nivel de rivalidad entre competidores existentes es el de mayor intensidad, con una calificación promedio de 3,33, esto, como resultado de un gran hacinamiento en el mercado que fomenta la competencia entre empresas.
- 🍷 En lo que respecta al poder de negociación del cliente, muestra un grado de intensidad bastante elevado, por lo que representa un alto riesgo, debido a que, con el grado de hacinamiento en el mercado, es fácil que estos no sean fieles a una marca o empresa y por ende se genere un aumento en su poder de negociación.

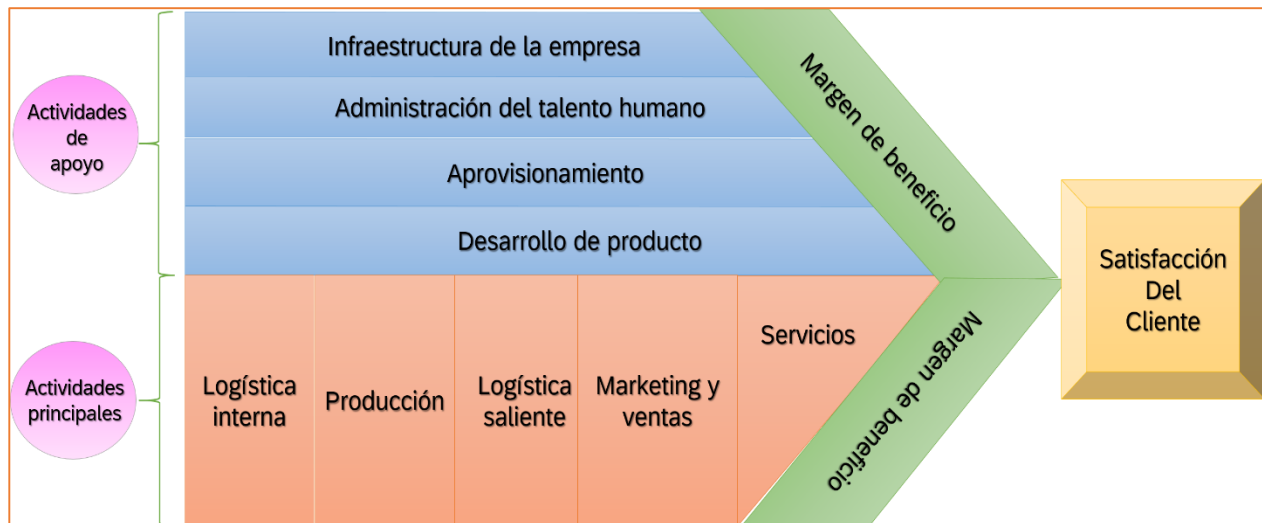
- ❖ De igual forma, en lo que concierne al riesgo de ingreso de nuevos competidores, representa una intensidad media, con un promedio de 2,83. Esta amenaza, es generada en mayor proporción por los vendedores informales, quienes encuentran en la industria de los alimentos, una manera fácil de aumentar sus ingresos. Sin embargo, al existir tanta competencia y, por ende, un alto grado de hacinamiento, el hecho de ingresar se hace menos atractivo. Es en este punto, donde se mantiene controlada la intensidad de esta fuerza.
- ❖ Se puede notar también un importante nivel de intensidad de los bienes sustitutos, expendidos bien sea por empresas establecidas o por vendedores informales, a quienes le corresponde a un promedio de 2,60, lo que significa una amenaza para la empresa.
- ❖ Por su parte, el poder de negociación de los proveedores, representa la intensidad más baja con 2,44, lo que significa que no es una amenaza para la compañía el poder de negociación que estos tienen, ya que en el mercado existen gran cantidad de proveedores que pueden suplir al proveedor saliente.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Cadena de valor

A continuación, se presenta la cadena de valor de **Horneados Delibono**:

Ilustración 3. Cadena de Valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Así las cosas, se definen como actividades principales las siguientes:

- Logística interna:** Considerada en la compañía como de vital importancia para que continuamente se optimicen y mejoren los procesos. La logística interna de **Horneados Delibono**, se compone de acciones y actividades que van desde: la recepción de material en el establecimiento, verificación de condiciones de calidad de la materia prima, verificación de cantidad solicitada, hasta su posterior transporte hasta la planta, donde se almacena y se hace control de inventario.
- Producción:** En este punto, **Horneados Delibono** realiza un análisis de la demanda a partir de históricos de ventas, para llevar a cabo una producción tipo “Pull”, es decir, a medida

que la demanda lo exige. La producción consiste en la preparación de las bebidas calientes en el establecimiento y la elaboración del salpicón, el masato, la avena, las masas de pan de bono, pan de yuca, pan de queso o buñuelo en la planta de producción. Así como en la preparación de relleno para pasteles de hojaldre y empanadas, y en la elaboración de la pasta de hojaldre necesaria para tales pasteles. Posteriormente, en los que respecta a los amasijos y los pasteles, culminan su proceso de producción en el establecimiento, donde son horneados o freídos en su defecto. Todo este proceso, es de suma importancia para la empresa y que se debe ejecutar de manera coordinada, controlada y con elevados estándares de calidad, para que así, no se entorpezcan las actividades posteriores y pueda ofrecerse al público, un producto de calidad, fresco y de muy buen sabor.

🍪 **Logística saliente:** Esta actividad consiste en el proceso de venta al consumidor, que se realiza a través de un canal directo, y es que posterior a la culminación del proceso de elaboración del producto en el establecimiento y de haberlo organizado en las vitrinas, se procede a darle salida a ese producto. Así las cosas, la venta que consiste en ofrecer un servicio al público de calidad, donde las personas se sientan a gusto y en un ambiente de interacción agradable, iniciando por un saludo cordial, ofreciendo los productos a disposición, calentándolos de ser necesario, hasta entregarlo y agradecer por su compra; esto con el fin de generar una conexión y una grata experiencia para el cliente durante la compra de algún producto.

🍪 **Marketing y ventas:** En cuanto al marketing, si bien la empresa posee grandes falencias en este punto y hasta hace poco, no había notado los efectos de su ausencia, se convierte en una actividad sumamente importante, a través de la cual, se establece un nuevo canal de

comunicación para dar a conocer la empresa y sus productos. Actualmente la actividad de marketing consiste en la definición de un precio cómodo para el consumidor, pero que asegure un amplio margen de utilidad; también, en crear publicidad para el establecimiento, donde se oferta el portafolio de productos con los que se cuenta y llevar a cabo lo que se conoce como relaciones públicas, contactándose con entes del gobierno o con personas que desean adquirir el producto para surtir su negocio. En este sentido, es de mencionar, que la estrategia de voz a voz, es una forma de difusión que también ha resultado efectiva para la empresa.

- 🍷 **Servicio:** Es cierto que *Horneados Delibono* está ofreciendo un producto, pero se hace necesario ofrecer también un servicio para que la experiencia del cliente sea completa. Esto, en el caso de las personas que consumen el producto en el establecimiento, cuando es así, se ofrece el servicio de llevar el producto a la mesa, sin que tenga que esperar de pie, y atender cualquier otro requerimiento del cliente de la manera más atenta y cordial. De manera adicional, es importante mencionar, que también se ofrece el servicio de domicilios en tiempos de festividades, y se hacen adaptaciones del tamaño del producto, según las necesidades del cliente, quien muchas veces realiza requerimientos específicos para momentos especiales.

En lo que respecta a las actividades de apoyo, se encuentran:

- 🍷 **Infraestructura de la empresa:** Actualmente, la empresa no cuenta con sistemas robustos de información, que le permitan planificar y llevar un control por sobre sus finanzas o temas de contabilidad, asuntos legales y demás. Aunque cabe resaltar, que recientemente se ha comenzado a utilizar la herramienta de Ms Excel, para realizar presupuestos y tener un

ligero control sobre los asuntos financieros de la empresa, asegurando una mejor dirección en este sentido.

❖ **Administración del talento humano:** Esta actividad es importante para garantizar que la empresa funcione de la manera correcta, para que la producción sea de calidad, para que el servicio y el proceso de venta se lleve a cabo de una manera correcta, entre muchos otros aspectos. En este punto, *Horneados Delibono*, genera un ambiente agradable para sus empleados y los remunera muy bien con respecto a la competencia del sector, aunque se resalta, que esto es de acuerdo a las aportaciones del trabajador para con la empresa. El talento humano de *Horneados Delibono*, no posee contrato y trabaja a destajo; la empresa solo realiza la capacitación anual exigida por la ley para la manipulación de alimentos, es flexible con sus trabajadores para no generar un ambiente de comprensión y apoyo mutuo, y en tiempos de festividades, le reconoce una bonificación adicional a su salario.

❖ **Aprovisionamiento:** Esta actividad es importante para poder cumplir con las exigencias de la demanda. Actualmente se realizan pedidos de acuerdo al histórico de ventas de la semana anterior y a las exigencias de la demanda, así las cosas, y por lo general, el requerimiento de material y la recepción del mismo, se hace de la siguiente manera: al proveedor de harinas y queso cada 3 días, al proveedor de gaseosas cada 4 días, al proveedor de leche cada día y al proveedor de desechables cada 2 días.

❖ **Desarrollo de producto y tecnología:** En lo que respecta a esta actividad, relacionada con la innovación, la empresa no realiza actualmente mayores esfuerzos a causa de las



dificultades económicas por las que atraviesa y que no le han permitido contratar sistemas robustos de entradas de pedidos o automatización de actividades, tampoco ha podido contratar más personal para que apoye las labores que se llevan a cabo, comprar una mayor cantidad de material y finalmente, no ha capacitado al personal, para que innoven y propongan periódicamente nuevos productos. Sin embargo, la empresa realiza el lanzamiento de por lo menos un producto nuevo por año, basados en el tradicional “prueba y error”, realiza control de finanzas a través de Ms Excel, recibe pedidos a través de llamadas o redes sociales, y a nivel de producción ha realizado la compra de batidora, molino y licuadora industrial, para optimizar algunas actividades.

3.2.2. Análisis DOFA

A continuación, se presenta un análisis DOFA de la empresa Horneados Delibono, con sus respectivas estrategias DO, FO, DA, FA:

Tabla 3. Análisis DOFA

Factores Internos	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Una receta única en el mercado y el correcto manejo de las materias primas genera un valor agregado en los productos elaborados. ✓ El fácil acceso a la maquinaria requerida tanto para la elaboración de las bebidas como para la producción de los alimentos. ✓ Todos y cada uno de los productos poseen materia prima de alta calidad, haciendo al producto más fresco y de mejor sabor, lo que genera mayor comodidad del consumidor con el producto como tal. ✓ Horneados Delibono, cuenta con productos que se pueden consumir a cualquier hora del día, por su tamaño y frescura. ✓ Los productos son asequibles para personas de cualquier estrato social, ya que estos poseen precios competitivos, que se adaptan al bolsillo del consumidor. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El tiempo de caducidad de algunos productos por ser naturales y no poseer conservantes. ✓ La poca experiencia de la organización en la correcta gestión administrativa, puede generar caos y confusión en los procesos y en las finanzas. ✓ La falta de estrategias publicitarias y de mayor actividad en el mundo digital, disminuyen el reconocimiento de la empresa y por lo tanto la captación de público objetivo. ✓ El musculo financiero de la empresa no es representativo, lo que impide la puesta en marcha de las mejoras y proyectos propuestos. ✓ Carece de sistemas de información para llevar a cabo una correcta dirección general. ✓ No ha consolidado alianzas con ninguna plataforma de domicilios, lo que limita la cantidad de público al que puede llegar.
Factores Externos		
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe un mercado objetivo más amplio para comercializar los productos elaborados, de acuerdo a la tendencia de 	<p>Fo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un estudio de mercado, que permita conocer lo que desean concretamente los consumidores, para de esta manera satisfacer sus necesidades, crear experiencia de marca, redes 	<p>Do</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar estrategias agresivas de marketing por medio de publicidad física y virtual, promociones y demás, que permitan obtener el reconocimiento y preferencia del cliente, como también la comercialización y por lo tanto

<p>consumo de las personas y la pirámide poblacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de programas por parte de entidades del gobierno, que pretenden acelerar el crecimiento de los emprendimientos en Colombia a través de distintas convocatorias, así como protegerlos del alza en las importaciones y proyectarlos a su internacionalización. ✓ Ley 1448 de 2011, “Ley de víctimas y restitución de tierras”, que pretende impulsar a las microempresas de las víctimas reconocidas ante la UV y/o ante la URT, mediante capacitaciones, fondos, beneficios tributarios, etc. ✓ Incentivos tributarios a empresas que incorporen tecnología en sus procesos, productos o cualquier elemento de su cadena de valor y que impacte positivamente en el consumidor final. 	<p>redituables y generar mayor demanda del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lanzar periódicamente al mercado, nuevas presentaciones y sabores de cada uno de los productos, para de esta manera llamar la atención del consumidor y no permitir que la empresa caiga en la monotonía de hacer siempre lo mismo. ✓ Optimizar la cadena de suministro, para evitar el efecto látigo en el inventario y por medio de metodología Just In Time mantener los costos bajos y estabilizar los precios de venta al público. ✓ Automatizar las operaciones, mediante la compra de nueva maquinaria para la producción y para llevar el inventario tanto en planta como en el negocio. ✓ Incluir tecnología en los aspectos que más lo necesite la compañía, aspectos que pueden ir desde el servicio, la producción, la logística y demás. Algo que no solo optimizará las operaciones, sino que permitirá acceder a los beneficios de ley. 	<p>venta y consumo rápido de cada uno de los productos, aumentando de esta manera el retorno de capital, y el no desperdicio de los productos realizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ordenar las finanzas de la compañía, a través de presupuestos semanales que permitan ejercer control sobre los gastos en los que se incurre y los ingresos que se generan. ✓ Presentar la postulación a las convocatorias realizadas por el gobierno y que cobijen a la compañía, para recibir los beneficios dispuestos en cada una de ellas y potenciar el modelo de negocio. ✓ Crear una línea institucional y consolidar alianzas con plataformas de domicilios, para abarcar una mayor porción del mercado.
--	--	--

<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las personas tienen conocimiento acerca de la empresa, pero desconocen en su mayoría el nombre de la misma, por la falta de estrategias de posicionamiento de marca. ✓ La amplia competencia en el mercado, puede llegar a disminuir el ingreso de capital y de captación de público. ✓ La normativa colombiana frena el crecimiento de las micro-empresas en el sector, por la cantidad de procesos tediosos y costosos que se deben realizar. ✓ La desigualdad en el ingreso de los hogares y la pobreza monetaria de la población colombiana, reduce la capacidad de pagar productos con precios levemente altos. ✓ Las condiciones y el actual ciclo económico por el que atraviesa el país, causa que las personas no puedan continuar con sus estudios y por lo tanto que las empresas reciban personal no capacitado. ✓ Rezagos en la industria en materia de tecnología, por falta de difusión y creación de programas del gobierno que propicien mejores resultados. 	<p>Fa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener una filosofía de calidad tanto en los productos, como en el servicio, que permita fidelizar a los consumidores al momento de comprar y consumir cualquiera de los productos que se ofrece. ✓ Aumentar la inversión en estrategias agresivas de posicionamiento de marca, de manera que el cliente se sienta identificado y reconozca a la empresa por su razón y objeto social. ✓ Hacer de conocimiento para el cliente, los distintos valores agregados con los que cuentan los productos de Horneados Delibono, de manera que estos prefieran esta empresa. 	<p>Da</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un plan de expansión controlado de la empresa a nivel nacional e internacional, que asegure el crecimiento sostenido de la organización. ✓ Renovar el mobiliario y los equipos del establecimiento para generar un ambiente cálido y agradable para los clientes, algo que, a su vez, permita optimizar el espacio y algunas funciones que se desempeñan con la inclusión de tecnología. ✓ Cumplir a cabalidad con las normativas colombianas y aumentar de manera controlada la inversión de capital, de manera que no exista ningún impedimento para la comercialización en forma legal de los productos realizados y así mismo pueda ofrecerse un servicio de la más alta calidad. ✓ Realizar capacitaciones constantes que permitan una mayor experiencia en los campos requeridos para la manipulación de los productos y el óptimo manejo administrativo de la empresa.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

4. Plan de mercadeo

4.1. Análisis del mercado

4.1.1. Análisis de la demanda

Los productos elaborados por *Horneados Delibono*, están dirigidos a personas de entre los 25 y 70 años, de un estrato social medio, sin discriminación alguna en lo que respecta a raza, religión, estado civil o género; individuos que buscan un producto fresco y que se acople a su dinámica de consumo, debido a que el entorno en que las personas se desenvuelven actualmente, es precipitado y exige hábitos de consumo diferentes. Es de resaltar, que si bien, el valor de los productos no es elevado, su precio es más asequible para personas con ingreso igual o superior a un SMLV de \$877.803 COP, publico que representa el 44% (9'000.000) de la población colombiana laboralmente activa según la encuesta del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (Medina, 2018).

El público objetivo de *Horneados Delibono*, se encuentra ubicado en Colombia, más específicamente en la región andina y por efectos estratégicos, comerciales y dinámica de mercado, en Bogotá y la zona de la Sabana Centro, donde se focalizan la mayoría de las personas con ingresos per cápita igual o superior a un SMLV. De acuerdo al Dane y la Secretaría de Planeación de Bogotá se estima que la población de la capital, que hoy bordea los 8 millones, crezca en 100.000 habitantes cada año (Arciniegas, 2017), y que la Sabana, lo haga en un promedio de 3% anual, como lo viene haciendo ya desde hace 13 años (El Tiempo , 2019).

Lo anterior, representa un escenario ideal para *Horneados Delibono*, que, por su ubicación, tamaño y estructura, puede llegar a posicionarse de gran manera; Bogotá y la Sabana son también,



de las regiones más industrializadas del país y donde existe un potencial de ventas superior al de otras regiones, así como una mayor fidelidad del cliente dentro de las edades mencionadas, para con las marcas que les ofrecen sus productos.

La pirámide poblacional, revelada por el DANE, en el censo de 2018, muestra el envejecimiento de la población del país, en la que el 9,23% ya es mayor de 60 años, personas que cuidan mucho más de su salud, y están reduciendo el consumo de gluten y azúcar (DANE, 2018). De igual forma, según estudios, el 41% de la población colombiana opta por opciones de conceptos saludables, y el 39% busca que sean productos blandos (Portafolio , 2019); la tendencia también indica que el 65% de los colombianos están comprando el pan en mini mercados o tiendas de barrio (Nielsen, 2017).

Es por lo anterior, que la compañía decide desarrollar la estrategia de concentrarse en un segmento abierto del mercado, lo que permite a *Horneados Delibono*, penetrar a fondo y adquirir una reputación que le garantice mejorar su perfil competitivo, una buena imagen, una mayor participación en el mercado y por lo tanto un incremento en el nivel de fidelidad del cliente.

4.1.2. Análisis de la oferta

Considerando las características de los productos ofrecidos por *Horneados Delibono*, se define que la principal competencia, así como aquellos que ofrecen productos sustitutos, son:

Tabla 4. Análisis de la oferta

Nombre de la empresa	Características de los productos	Público Objetivo	Rango de precios	Participación en el mercado del producto o servicio	Estrategias de mercadeo empleadas	Principales fortalezas y debilidades
Pan de bono's Valluno	<p>Productos típicos colombianos, tanto crudos para preparar, como Semi cocinados para calentar y ya preparados. Dentro de su portafolio ofrecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas típicas colombianas como Masato y Avena (instantánea o ya preparada) • Productos crudos: Pan de bono congelado para hornear. • Productos horneados para calentar(línea institucional): Buñuelo mediano, Almojábana grande y pequeña, Pan de bono tradicional grande y pequeño, 	<p>Emprendedores e inversores para los modelos de franquicia. De igual forma, las franquicias al momento de ofrecer el producto al consumidor, se enfocan en personas que buscan consumir amasijos y bebidas típicas colombianas.</p> <p>Los puntos de venta en Bogotá se encuentran ubicados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Pandebono's Valluno 140 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos crudos: \$54.800 • Productos horneados para calentar (línea institucional): \$31.400 - \$64.400, promedio de 48 unidades por paquete. • Bebidas: \$18.500-\$59.600. 	<p>Su participación en el mercado es de 0,16%% con respecto al total de las ventas de la industria del pan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad a través de redes sociales, pendones y elementos decorativos dependiendo de zona de ubicación geográfica. • Destacan los atributos del producto en su empaque (por ejemplo: libre de gluten). • Logran la inclusión del público extranjero al incluir la información del producto en el empaque, en un segundo idioma. • El franquiciante ofrece el producto en caspetes ubicados en zonas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Gran experiencia en el mercado. 2) Sus productos poseen conservantes por lo que su tiempo de caducidad es amplio. 3) Sus productos se adaptan a la tendencia de consumo del mercado. 4)Modelo de franquicia bien definido, con una estructura sólida y concisa. • Debilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1) Variedad limitada de productos 2) La presentación o forma del producto terminado, no es adecuada. 3) Para ventas online



Nombre de la empresa	Características de los productos	Público Objetivo	Rango de precios	Participación en el mercado del producto o servicio	Estrategias de mercadeo empleadas	Principales fortalezas y debilidades
	Pan de bono con bocadillo.	<ul style="list-style-type: none"> •Pandebono´s Valluno 147 •Pandebono´s Valluno 73 •Pandebono's Valluno 98 •Pandebono's Valluno Av. 19 •Pandebono's Valluno CC Cedritos •Pandebono´s Valluno Santa Bárbara •Pandebono's Valluno Calle 100 •Pandebono's Valluno Calle 26 •Pandebono´s Valluno Cra 30 •Pandebono´s Valluno Chapinero •Pandebono's Valluno Floresta •Pandebono's Valluno San Martín 				solo permiten la compra de grandes cantidades, priorizando al franquiciante o al mayorista y dejando a un lado al consumidor final.

Nombre de la empresa	Características de los productos	Público Objetivo	Rango de precios	Participación en el mercado del producto o servicio	Estrategias de mercadeo empleadas	Principales fortalezas y debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • Pandebono's Valluno Teusaquillo • Pandebono's Valluno Unicentro • Pandebono's Valluno Cajicá. 				
Pan Pa' Ya	<p>Cuentan con un amplio portafolio de productos, dentro del cual se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repostería y pastelería. • Pizzas • Bebidas calientes. • Panadería • Desayunos: Huevos, caldo, changua, tamal, omelette, Sándwiches. • Almuerzos: Calentado, paninnis, lasagna, spaghetti, ensaladas, pizzas, panzerottis. • Acompañamientos: Buñuelo, almojábana, Pan de bono sencillo, pan de bono de bocadillo, pan de yuca herradura, palito de queso, pastel de 	<p>Personas de clase social media-alta, que buscan un sitio agradable en el cual encuentren comida para cualquier momento del día y para cualquier ocasión.</p> <p>Pan Pa 'ya tiene presencia en Bogotá, Cali, Cartagena, Bucaramanga, Cajicá, Medellín, Barranquilla, Cúcuta, Chía y Cota.</p>	<p>El rango de precios de la empresa oscila entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desayunos: \$4.200 - \$18.900. • Almuerzos: \$2.900 - \$16.900. • Acompañamientos: \$2.500 - \$3.900. • Bebidas calientes: \$2.500 - \$5.500. 	<p>Su participación en el mercado es del 6% con respecto a las ventas totales de la industria de la panadería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza publicidad a través de redes sociales, televisión pendorones y volantes. • Descuentos y promociones para distintas horas del día. • Realiza grandes alianzas con empresas para promocionar las marcas y lograr obtener materia prima de alta calidad a un bajo costo. • Realiza exportaciones a USA, Canadá, Europa, Japón y Latinoamérica. • Adapta sus puntos de venta de acuerdo a la afluencia de público y la 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Amplia variedad de productos. 2) Agilidad y buen servicio. 3) Buena calidad y presentación de los productos. 4) Amplia trayectoria en el mercado. 5) Estructura bien definida, con metas y objetivos planteados con total claridad. 6) Alianzas con grandes superficies que permiten su expansión a nivel nacional. • Debilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1) Requiere de espacios grandes para poder prestar su servicio.

Nombre de la empresa	Características de los productos	Público Objetivo	Rango de precios	Participación en el mercado del producto o servicio	Estrategias de mercadeo empleadas	Principales fortalezas y debilidades
	<p>pollo, pastel de carne, pastel gloria, empanadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En festividades: Natilla, panes tradicionales. 				disposición física del lugar.	<p>2) Planeación de producción deficiente. 3) Personal disperso y desinteresado en lograr el objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4) Precios altos para el consumidor final.
<p>Avena Cubana</p>	<p>Su portafolio de productos está conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas calientes • Avena • Amasijos: Pan de bono de queso, pan de bono de bocadillo. • Pasteles de hojaldre: Pastel de pollo. 	<p>Personas de clase social media, que desean consumir un producto fresco y delicioso a cualquier hora del día.</p> <p>Para 2018 contaban con 148 puntos alrededor del país, de los cuales 117 estaban en Bogotá, Zipaquirá y Soacha, 18 en Medellín y 13 en Cali.</p>	<p>El rango de precios oscila entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avena: \$2.800 • Amasijos: \$1.800 - \$2.000 • Hojaldres: \$2.800 	<p>Su participación es del 1,4% con respecto al total de las ventas de la industria del pan.</p>	<p>Publicidad a través de redes sociales, artículos de portales web, pendones y volantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Amplia trayectoria de más de 30 años en el mercado. 2) Buena calidad de los productos ofertados. 3) Amplio equipo de especialistas encargados evaluar y ejecutar proyectos de la empresa. • Debilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1) Tiempo de caducidad de los productos. 2) La atención al público es deficiente. 3) Poca variedad de productos. 4) No hacen constante uso de medios masivos de difusión. 5) La presentación o forma del producto terminado es deficiente.

Nombre de la empresa	Características de los productos	Público Objetivo	Rango de precios	Participación en el mercado del producto o servicio	Estrategias de mercadeo empleadas	Principales fortalezas y debilidades
Almario's cafetería	Su portafolio de productos está conformado por: <ul style="list-style-type: none"> • Amasijos: Pan de bono, Pan de yuca, arepa boyacense. • Fritos: Papa rellena, empanadas, buñuelos. • Pastel de hojaldre: Pastel de pollo. • Bebidas: Salpicón, Avena. • Ensaladas de fruta. • Bebidas calientes. 	Personas de clase social baja-media, que desean consumir amasijos colombianos y disfrutar de ensaladas de fruta. Almario's cafetería tiene presencia en Chía con cerca de 7 puntos de venta y en Cajicá, con alrededor de 5.	El rango de precios oscila entre: <ul style="list-style-type: none"> • Amasijos: \$1.400 • Fritos: \$1.400 - \$2.200. • Pastel de hojaldre: \$2.200 • Bebidas: \$2.000-2.800. • Ensaladas de fruta: \$5.000 - \$12.000. 	No cuenta con registros de ventas ante entidades del Estado. Su participación se limita a la cantidad de establecimientos en los municipios de Chía y Cajicá, que es de 13.	<ul style="list-style-type: none"> • No realizan publicidad de ningún tipo. • Cuentan con alianzas con otros establecimientos para surtir los negocios a través de una línea institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Gran capital de inversión que permite su expansión rápida. 2) Variedad de productos ofertados. 3) Precios asequibles para personas de cualquier clase social. • Debilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1) Deficiente planeación para ubicar sus puntos de venta. 2) La calidad de los productos y el servicio al público, tienen amplio margen de mejora. 3) Amplio porcentaje de desperdicios. 4) Compra de materias primas de bajo costo y dudosa calidad, para mantener precios bajos. • 5) Carecen de estrategias de mercadeo.
Tostao' Café & Pan	Su portafolio de productos está conformado por: <ul style="list-style-type: none"> • Panadería y repostería: Baguette, croissant, 	Personas de clase social media, que buscan productos de consumo rápido	El rango de precios oscila entre: <ul style="list-style-type: none"> • Panadería: \$1.700 - \$3.200 • Sándwiches: \$3.800 - \$4.300 	Su participación en las ventas totales del sector, corresponden al 36,16%.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad a través de redes sociales, pendorones y demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Amplia variedad de productos. 2) Productos frescos y de calidad. 3) Precios asequibles

Nombre de la empresa	Características de los productos	Público Objetivo	Rango de precios	Participación en el mercado del producto o servicio	Estrategias de mercadeo empleadas	Principales fortalezas y debilidades
	<p>empanadas, Brownie, Pie, Muffin, tartaleta, rollos de canela.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sándwiches: Tocineta, pavo, huevo, jamón • Bebidas calientes: Café, tinto, cappuccino, mokaccino. 	<p>y que se adapte a su vertiginoso estilo de vida.</p> <p>Tostao cuenta con más de 400 puntos de venta en Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas calientes: \$900 – \$4.500 		<ul style="list-style-type: none"> • Promociones para diferentes horas del día. • Campañas de sensibilización para atraer al consumidor con un fin benéfico. • Estrategia de descrome, en los que respecta al precio del producto. 	<p>para el consumidor.</p> <p>4) Alianzas con todas las aplicaciones de domicilios.</p> <p>5) Espacio físico limpio y en perfectas condiciones para hacer sentir cómodo al consumidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debilidades: <p>1) Son pocos los puntos de venta que cuentan con espacio para sentarse.</p> <p>2) Poco personal en los establecimientos puede causar demorar o molestias en los consumidores.</p> <p>3) Tiempo de caducidad de los productos.</p>
<p>El cerdito de la corte Express</p>	<p>Su portafolio de productos está conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cortes frescos: Brazo, pernil Pulpo, pernil punta de anca, pernil con hueso, tocino, etc. • Carnes frías: Tocino ahumado, salchicha, hamburguesa, salchichón, jamón seleccionado, longaniza, rellena. 	<p>Empresas y personas que consumen carne de cerdo y embutidos.</p> <p>El cerdito de la corte cuenta con 20 puntos de venta entre Bogotá, Chía, Cota, Funza, Facatativá, Villavicencio,</p>	<p>El rango de precios oscila entre: \$2.000 - \$20.000</p>	<p>Su participación es del 0,5% con respecto al total de las ventas del sector porcicultor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad a través de redes sociales, pagina web y volantes. • Promociones y descuentos en diferentes días de la semana y en festividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: <p>1) Amplia variedad de productos.</p> <p>2) Reestructuración pertinente que ha garantizado la excelencia y la adaptación al cambio.</p> <p>3) Políticas de calidad claras y bien aplicadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debilidades: <p>1) La calidad del servicio tiene amplio</p>

Nombre de la empresa	Características de los productos	Público Objetivo	Rango de precios	Participación en el mercado del producto o servicio	Estrategias de mercadeo empleadas	Principales fortalezas y debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Chorizos: Chorizos coctel, chorizos coctel en bolitas, chorizo paisa, chorizo finas hierbas, chorizo ahumado, chorizo de la casa. • Especialidades: Lomo vetado, tocineta cruda, fillet mignon, burrito, etc. • Navidad: Tocineta rellena, perrito con hueso, mini perrito, lomo ahumado, etc. 	Melgar y La Mesa.				<p>margen de mejora.</p> <p>2) Hace falta mayor difusión de la empresa.</p>
Sabor y Punto	<p>Su portafolio de productos está conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pan • Amasijos • Pizza • Almuerzos • Desayunos • Bebidas calientes. • Avena 	<p>Personas de clase social baja-media, que buscan un establecimiento donde puedan encontrar alimentos para consumir en cualquier momento del día.</p> <p>Actualmente ofrece sus servicios únicamente el municipio de Chía.</p>	El rango de precios oscila entre: \$300 – 16.000.	Es un establecimiento nuevo en el sector, por lo tanto, su participación en el mercado no es significativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad a través de pendones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Productos frescos y de buena calidad. 2) Establecimiento limpio, moderno y cómodo para los consumidores. 3) Amplia variedad de productos. • Debilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1) Espacio físico demasiado grande que suele ser desaprovechado. 2) No cuenta con estrategias de mercadeo bien definidas. 3) El servicio tiene amplio margen de mejora.

Nombre de la empresa	Características de los productos	Público Objetivo	Rango de precios	Participación en el mercado del producto o servicio	Estrategias de mercadeo empleadas	Principales fortalezas y debilidades
Empanadas del carajo	Su portafolio de productos está conformado por: <ul style="list-style-type: none"> • Arepas • Empanadas • Avena helada • Sándwich • Bebidas frías • Bebidas calientes 	Personas de clase social baja-media, que buscan un establecimiento donde puedan encontrar alimentos de rápido consumo en cualquier momento del día. Cuentan con 2 puntos de venta en el municipio de Chía.	Su rango de precios, oscila entre: \$1.400 - \$4.000	No cuenta con registros de ventas ante entidades del Estado. Su participación se limita a la cantidad de establecimientos en el municipio de Chía, que es de 2.	<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos • Publicidad a través de pendones y publicaciones no constantes en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Muy buen sabor de los productos ofertados. 2) Disponibilidad de producto durante todo el día. 3) Contar con un portafolio disminuido, les ha permitido especializarse en su producto estrella, la empanada. • Debilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1) El producto que se ofrece no siempre es fresco. 2) Distribución de productos en vitrina no es estética. 3) No cuenta con zona de parqueadero. 4) Servicio al cliente con amplio margen de mejora.
Vendedores informales	Ofrecen productos como: <ul style="list-style-type: none"> • Arepas rellenas • Bebidas calientes • Empanadas 	Personas de clase social baja-media, cuyo hábito de consumo es muy vertiginoso y por practicidad y economía accede a la	El rango de precios oscila entre: \$400 – 2.000	La índice informalidad es bastante alta, en el centro histórico de Chía son cerca de 10 los vendedores ambulantes o establecimientos informales que	<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1) No incurren en costos de arriendo, impuestos, servicios de energía y demás. 2) Productos económicos. 3) Ubicación estratégica.



Nombre de la empresa	Características de los productos	Público Objetivo	Rango de precios	Participación en el mercado del producto o servicio	Estrategias de mercadeo empleadas	Principales fortalezas y debilidades
		compra de estos productos en estos sitios.		expenden alimentos.		<ul style="list-style-type: none">• Debilidades:<ol style="list-style-type: none">1) Poca variedad de productos.2) Baja calidad del producto.3) Condiciones de sanidad con amplio margen de mejora.

Fuente: Las referencias se encuentran en la web gráfica

4.2. Investigación de mercado de los clientes de consumo

4.2.1. Idea

Identificar la manera en la que debe proceder **Horneados Delibono**, para realizar una expansión controlada en el mercado de los clientes de consumo, ubicados principalmente en los municipios de Sabana Centro y Bogotá. Lo anterior, evaluando distintos factores en lo que respecta a producto, plaza, precio y comunicación, para así realizar un correcto análisis y, por ende, un buen diagnóstico sobre aspectos internos o externos, que puedan estar afectando el buen desempeño de la organización, y aquellos que puedan ser aprovechados en el corto, mediano y largo plazo.

4.2.2. Problema

¿Cómo realizar la expansión controlada de la productora y comercializadora de amasijos colombianos Horneados Delibono, en el mercado de los clientes de consumo ubicados en los municipios de Sabana Centro y Bogotá D.C.?

4.2.3. Objetivos

4.2.3.1. Objetivo general

Realizar un estudio de mercado, que permita identificar la manera en la que debe proceder Horneados Delibono, para realizar una expansión controlada en el mercado de los clientes de consumo, ubicados principalmente en los municipios de Sabana Centro y Bogotá

4.2.3.2. Objetivos específicos

- ❖ Identificar los factores críticos que puedan influir en la expansión de Horneados Delibono, en el mercado de clientes de consumo.
- ❖ Diseñar un instrumento que permita recolectar información para la investigación.

- ❖ Analizar la información desde la perspectiva de la gerencia y la de los grupos de interés, de manera que se identifiquen las relaciones, patrones, tendencias, etc. que puedan existir.
- ❖ Formular estrategias que puedan ser ejecutadas por Horneados Delibono para propiciar su expansión, un desarrollo sostenible y sustentable en el tiempo, que signifique a su vez una mejora en lo que respecta a su competitividad en el mercado.

4.2.4. Diseño de la investigación

4.2.4.1. Tipo de investigación a realizar

Considerando que los objetivos específicos de la investigación están basados en identificar factores críticos, recolectar y analizar información, y finalmente formular estrategias, con respecto a cómo realizar la expansión controlada de *Horneados Delibono*, en el mercado de los clientes de consumo. Se define que el tipo de estudio a realizar es la investigación descriptiva, en la cual se delimitan los hechos que conforman el problema objeto de estudio, mediante el uso de técnicas específicas de recolección de información.

❖ A nivel cuantitativo:

- Encuestas virtuales a los clientes de consumo.
- Uso de referencias bibliográficas para identificar elementos y características.

Igualmente, el uso de referencias bibliográficas y demás, que permiten identificar elementos y características del problema. A un nivel más específico, las referencias bibliográficas sobre las que se basará la investigación, son:

- Plan nacional de desarrollo (Departamento Nacional de Planeación - DNP)
- Censo de población y vivienda 2018 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE)

- Informe de calidad de vida 2017, (Universidad de la Sabana a través de su iniciativa “Sabana Centro Cómo Vamos”)
- Metodología De La Investigación (Cesar Bernal)

Con el uso del estudio descriptivo, es posible también establecer características demográficas de unidades de investigación, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que conforman su universo, establecer comportamientos concretos, así como descubrir y comprobar la posible asociación de variables de investigación con el problema que se quiere estudiar.

De igual forma, cuando se considere necesario, la investigación podrá complementarse con el uso del estudio exploratorio, donde se construye un marco de referencia teórico y práctico, conforme a teorías de mercados, producción, comercio, administración de recursos humanos, entre otros aspectos teóricos con contenido vital para la correcta y provechosa ejecución de la investigación.

4.2.4.2. Declaración del método de investigación

El tipo de método a utilizar para desarrollar la investigación, es el método de análisis, en el cual se definen las partes de un todo, para posteriormente establecer relaciones de causa-efecto y llegar finalmente a una explicación total del problema. Sin embargo, se hace necesario juntar el método mencionado, con el método de síntesis, ya que mientras en la fase de análisis se descompone todo en sus partes y se identifica, en la síntesis se relacionan los elementos y se crean explicaciones a partir de su estudio.

4.2.4.3. Técnica para la recolección de información

Teniendo en cuenta que las técnicas para la recolección de la información, son herramientas de vital importancia, para la obtención de datos que den veracidad y sustento a los procesos investigativos, se determina que la técnica para la recolección que será implementada en el presente estudio, es el de encuestas a clientes de consumo, con el fin de esclarecer y tener mayor conocimiento sobre la manera en que *Horneados Delibono*, debe realizar su expansión.

4.2.4.4. Trato y presentación de la información recolectada

Para el tratamiento de la información de esta investigación, se realizará un análisis previo de lo recolectado, logrando de esta manera, darle paso a una fase secundaria en la que se incluye lo siguiente: selección, categorización, comparación, validez e interpretación de la información.

De igual manera, dicha información será presentada de distintas maneras, con el fin de que se genere una mayor validez del estudio y sea menos compleja la interpretación que terceros, le puedan dar a la investigación. La presentación entonces, se realizará mediante representación escrita, representación tabular y representación gráfica.

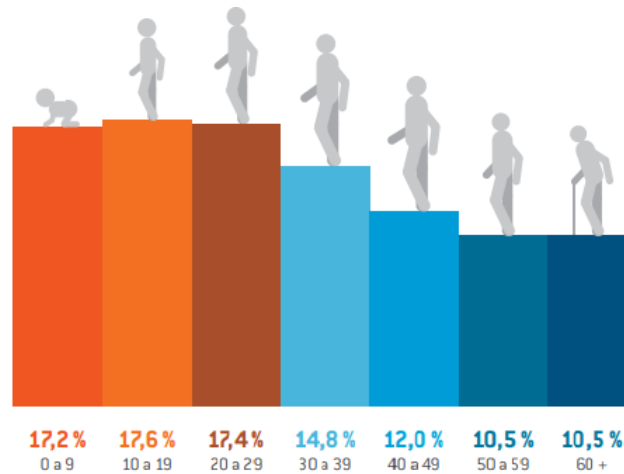
4.2.4.5. Población objetivo

La población objetivo de esta investigación, son personas de entre los 25 y 70 años, de un estrato social medio, sin discriminación alguna en lo que respecta a raza, religión, estado civil o género; individuos que consuman en el establecimiento donde Horneados Delibono lleva a cabo sus operaciones, y que provengan de municipios de Sabana Centro y Bogotá.

4.2.4.6. Análisis poblacional - Sabana Centro

En los municipios de Sabana Centro, el crecimiento de la población ha sido exponencial. Según los estudios más recientes publicados en el “Informe de calidad de vida 2017”, realizado por la Universidad de la Sabana a través de su iniciativa “Sabana Centro Cómo Vamos”, la región pasó de tener 496.645 habitantes en 2016, a 506.654 en 2017, distribuidos de la siguiente manera, según su edad:

Ilustración 4. Distribución de la población por rangos de edad en Sabana Centro



Fuente: (Sabana Centro Cómo Vamos, 2017)

Ahora bien, de acuerdo a este estudio, esta cantidad de población se compone en un 50,7% de mujeres y en un 49,3% de hombres; ubicados en un 31,8% en zona rural y el restante 68,2%, habita en el casco urbano de los municipios que componen Sabana Centro. Aunque en este punto, es importante resaltar que el 56% de esas personas que habitan en zona urbana, no nacieron en los municipios que la conforman.

Así las cosas, al desagregar la población por los diferentes municipios de Sabana Centro, se encuentra que los de mayor densidad de población, son:



- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| ☪ Chía – 132.691 (26,2%) | ☪ Sopó – 27.932 (5,5%) |
| ☪ Zipaquirá – 126.409 (24,9%) | ☪ Cogua – 25.945 (4,6%) |
| ☪ Cajicá – 59.198 (11,7%) | ☪ Tenjo – 20.070 (4,0%) |
| ☪ Tocancipá – 33.677 (6,6%) | ☪ Gachancipá – 15.223 (3,0%) |
| ☪ Cota – 25.945 (5,1%) | ☪ Nemocón – 13.922 (2,7%) |
| ☪ Tabio – 28.373 (5,5%) | |

(Sabana Centro Cómo Vamos, 2017)

En lo que respecta a Bogotá, y según las cifras más recientes del censo poblacional realizado por el Departamento Nacional de Estadística (DANE) y publicados por la Alcaldía de Bogotá, el número de habitantes asciende a 8'050.444 personas. Este dato, al momento de desagregarlo por localidad, arroja los siguientes resultados:

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| ☪ Usaquén (6,2%) | ☪ Barrios Unidos (3,0%) |
| ☪ Chapinero (1,7%) | ☪ Teusaquillo (1,9%) |
| ☪ Santa Fe (1,4%) | ☪ Los Mártires (1,2%) |
| ☪ San Cristóbal (5,0%) | ☪ Antonio Nariño (1,4%) |
| ☪ Usme (5,7%) | ☪ Puente Aranda (3,2%) |
| ☪ Tunjuelito (2,5%) | ☪ La Candelaria (0,3%) |
| ☪ Bosa (8,4%) | ☪ Rafael Uribe Uribe (4,6%) |
| ☪ Kennedy (13,5%) | ☪ Ciudad Bolívar (8,8%) |
| ☪ Fontibón (4,9%) | ☪ Sumapaz (0,1%) |
| ☪ Engativá (11,0%) | |
| ☪ Suba (15,1%) | |

(Secretaría Distrital de Planeación, 2019)

4.2.4.7. Muestreo y tamaños de muestra

Para la investigación a realizar, se determina que el muestreo probabilístico que más se adecua a la misma y que por lo tanto será utilizado, es el muestro por cuotas o conglomerado bietápico, a través del cual se definen dos tamaños de muestra, en la primera (N) se establece la zona geográfica donde se ubica la población objetivo, para luego precisar a cuantos clientes de dichas ubicaciones (n), se aplicara el estudio. Este método permite dar a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra, la misma probabilidad de ser seleccionado. Así las cosas, de una población de tamaño N se toman una muestra aleatoria de tamaño n, usando números aleatorios y aplicando el procedimiento correspondiente al método de investigación seleccionado.

Dado lo anterior, y considerando que el estudio se focalizara en población de los municipios de Chía, Cajicá y Zipaquirá, y en las localidades de Suba, Usaquén, Engativá y Chapinero se cuenta con los siguientes datos:

- 🍷 **Tamaño de la población (N):** 2'018.027
- 🍷 **Tenemos un nivel de confiabilidad o de confianza (z):** 95%
- 🍷 **Tenemos una probabilidad a favor (p):** de 0,5.
- 🍷 **Tenemos una probabilidad en contra (q):** de 0,5.
- 🍷 **Tenemos un error de estimación (e):** del 5%
- 🍷 Con lo anterior el tamaño de nuestra muestra n:

$$n = \frac{z^2 \times (p \times q) \times N}{((N \times e^2) + (z^2 \times p \times q))}$$
$$n = \frac{1,96^2 \times (0,5 \times 0,5) \times 2'018.027}{(2'018.027(\times 0,1^2) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5))}$$
$$n = 96$$

4.2.4.8. Escalas de medición

Las escalas de medición seleccionadas para la herramienta de recolección de datos, antes descrita, son:

Cuantitativas:

- **Relación:** Establece relaciones de los valores de la escala que pueden calcularse, como, por ejemplo, la edad, la clase social – estrato y demás factores que incidan en la determinación de la manera en que Horneados Delibono, realizará su expansión.
- **De intervalos:** Permite establecer la magnitud de diferencia de los objetos que serán comparados, donde el punto 0, es el punto arbitrario. Por ejemplo, actitudes, opiniones, etc.

4.2.4.9. Requerimiento de información

4.2.4.9.1. Penetración de mercado

Teniendo en cuenta que las estrategias de penetración de mercado, consisten en evaluar la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en el mercado en el que opera actualmente *Horneados Delibono*. Se requerirá de la siguiente información:

- ❧ ¿Qué estrategia de venta se debe utilizar para atraer clientes potenciales?
- ❧ ¿Cuáles son los factores que más inciden en la decisión de compra del consumidor?
- ❧ ¿Cuáles son los canales de comunicación más adecuados para que la empresa abarque una mayor cantidad de público?
- ❧ ¿Cuál es la percepción que tiene el cliente producto y el servicio de Horneados Delibono?
- ❧ ¿Qué mejoras debe realizar la empresa en cuanto a producto y en cuanto a servicio para lograr la satisfacción del cliente?
- ❧ ¿Cuál es la frecuencia de consumo de los clientes de Horneados Delibono?

4.2.4.9.2. Desarrollo de mercado

En lo que respecta a las estrategias de desarrollo de mercado, consisten en evaluar el desarrollo de nuevos mercados con los productos con los que cuenta la empresa actualmente. Así las cosas,

Horneados Delibono necesita saber lo siguiente:

- ❧ ¿Qué mercado geográfico cuenta con mayor potencial para la expansión de la empresa?
- ❧ ¿A través de que otro canal debería la empresa distribuir sus productos al cliente de consumo?

4.2.4.9.3. Desarrollo de nuevos productos

En cuanto a las estrategias de desarrollo de nuevos productos, estas consisten en que la empresa desarrolle nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente, debido al continuo movimiento y constante cambio que estos presentan. Es así, como *Horneados Delibono* considera necesario conocer lo siguiente:

- ❧ ¿Qué modelo de negocio puede ser más aceptado al momento de expandirse?
- ❧ ¿Qué tipo de productos está exigiendo el público objetivo de la empresa?

4.2.5. Modelo de encuesta

Gracias por su visita. La siguiente encuesta hace parte de un estudio que estamos realizando con el fin mejorar nuestro servicio. Estaremos agradecidos con quien contribuya realizando la encuesta que se encuentra a continuación:

**La información aquí obtenida será utilizada con fines netamente investigativos*

1. Género: _____. 2. Edad: _____. 3. ¿Dónde reside actualmente? _____

4. La empresa quiere ofrecerles mayor variedad a sus clientes, con productos nuevos que les gustaría encontrar en el establecimiento. Escoja 3 opciones de los siguientes alimentos que quisiera encontrar en Horneados Delibono:

Alimentos
a) Alimentos vegetarianos
b) Alimentos rellenos (Buñuelo)
c) Alimentos con bajo contenido de azúcar
d) Alimentos con bajo contenido de gluten
e) Desayunos
f) Otro, ¿Cuál? _____.

5. Y en lo que respecta a bebidas ¿Qué le gustaría encontrar?

Bebidas
a) Bebidas sin azúcar
b) Café con leche de almendras
c) Café descafeinado
d) Granizados
e) Batidos
f) Otro, ¿Cuál? _____.



6. En los últimos 7 días ¿Cuántas veces ha consumido alimentos y bebidas en el negocio?
- a) Una vez
 - b) Dos veces
 - c) Tres veces
 - d) Cuatro veces
 - e) Más veces
 - f) No he comprado

7. En Horneados Delibono, siempre queremos mejorar la satisfacción de nuestros clientes. Así que hemos pensado en las siguientes opciones para implementarlas en el negocio, ordénelas según su preferencia, siendo: 1= la más preferida, 3= la menos preferida:

Opciones	1	2	3
Combos			
Promociones o descuentos			
Agrandar porciones			

8. Al momento de escoger un establecimiento, para consumir algún producto de cafetería o panadería, ¿cuáles son los aspectos que más le importan? Califique de 1 a 5, siendo: 1= nada importante, 2= poco importante, 3= neutral, 4= importante, 5= muy importante)

	1	2	3	4	5
Frescura del producto					
Sabor del producto					
Variedad de productos					
Tamaño del producto					
Presentación del producto					
Servicio o atención					
Servicios de entretenimiento (televisión, Wi-Fi, periódicos, revistas)					



9. De acuerdo a su experiencia personal, como califica usted los siguientes aspectos en Horneados Delibono:

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Calidad del producto					
Sabor					
Variedad					
Textura					
Tamaño del producto					
Tiempo de servicio					
Calidez de la atención					
Presentación del personal					
Mobiliario (Mesas, sillas, etc)					
Disposición del espacio					
Decoración					
Aseo					
Ambiente (Ruido, viento, iluminación)					



10. Horneados Delibono tiene la intención de abrir nuevos puntos de venta en municipios de Sabana Centro, para que nuestros productos lleguen a cada vez más personas. ¿En qué lugar considera que deberíamos realizar primero la apertura de esos nuevos puntos de venta?

- a) Cajicá
- b) Zipaquirá
- c) Cota
- d) Otro, ¿Dónde?
_____.

11. Para realizar la apertura de nuevos puntos de venta, Horneados Delibono se plantea tres formas de hacerlo. Indique la opción que más le interesaría encontrar:

- a) Puntos express (únicamente venta presencial de productos)

b) Puntos con ambiente como el actual (sillas, servicio a la mesa, etc.)

c) Tienda virtual

12. ¿A través de que medio le gustaría recibir información de Horneados Delibono?, a continuación, escoja 3 opciones de respuesta:

- a) Periódico
- b) Volantes
- c) Publicidad en el punto
- d) Perifoneo
- e) Radio
- f) Televisión
- g) Redes sociales
- h) Sitio web
- i) Aplicaciones
- j) Correo Electrónico
- k) Otro, ¿Cuál? _____.

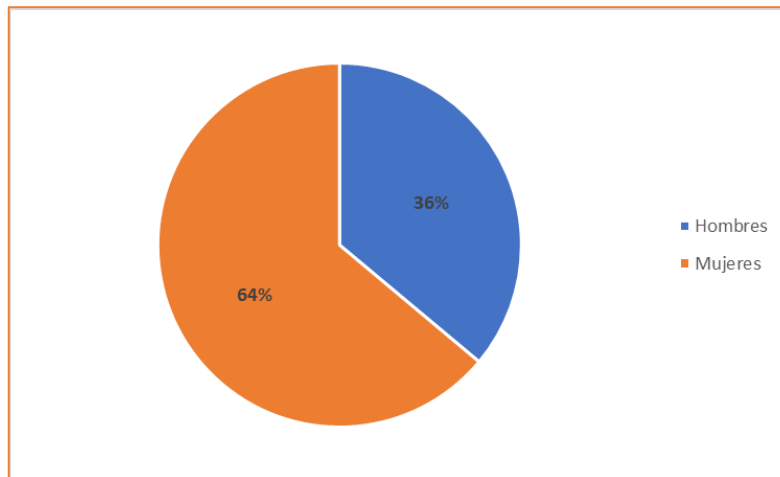


4.2.6. Resultados de encuesta

La encuesta aplicada a 97 personas de los municipios de Chía, Cajicá y Zipaquirá, de la ciudad de Tunja y en las localidades de Suba, Usaquén, Engativá, Teusaquillo y Usme, arrojó los siguientes resultados:

Ilustración 5. Pregunta N°1 de encuesta

Genero



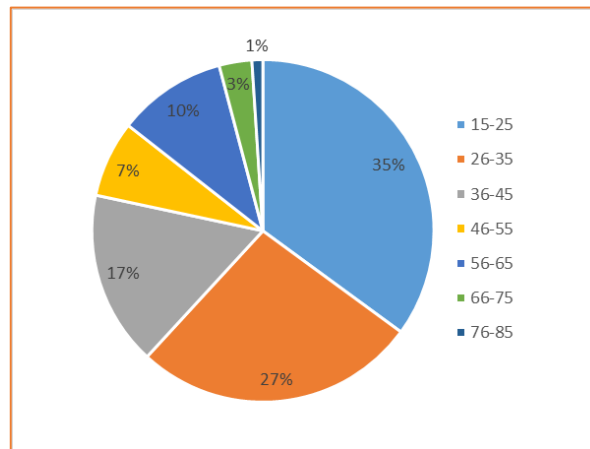
Análisis: En la gráfica se observa como más de la mitad de las personas encuestadas son mujeres, con un 64% (62 personas), por lo que se determina, que además de contar con una mayor disposición para la resolución de la encuesta, son las mujeres quienes predominan dentro del público objetivo de Horneados Delibono.



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

Ilustración 6. Pregunta N°2 de encuesta

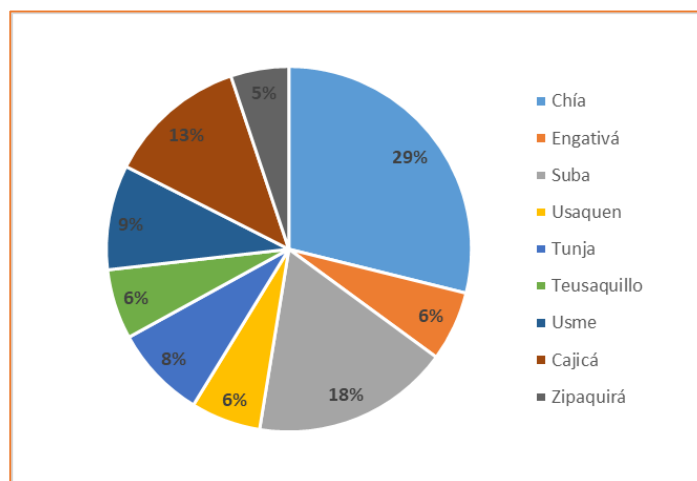
Edad



Análisis: Para simplificar el análisis de la encuesta se agruparon las edades de quienes participaron en rangos, encontrando que la mayoría, es decir el 35% (34 personas) de los encuestados se encuentra en edades de entre 15-25 años, seguidos en un 27% (26 personas) por individuos que tienen entre 26-35 años. De esta manera, se intuye que el público objetivo de Horneados Delibono, son principalmente personas jóvenes entre los rangos de edad mencionados.

Ilustración 7. Pregunta N°3 de encuesta

¿En cuál municipio reside actualmente?, Si usted reside en Bogotá, por favor especifique la localidad

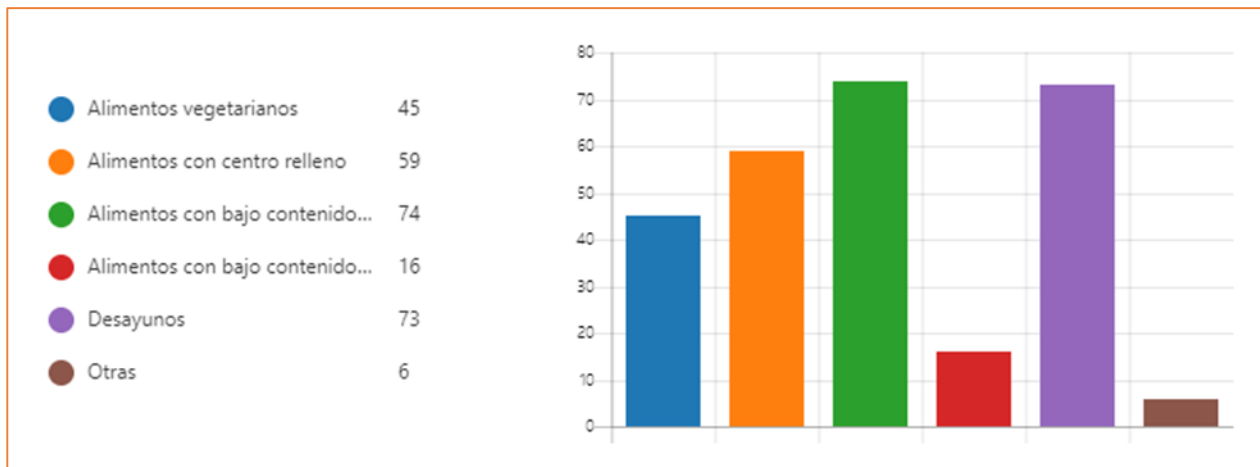




Análisis: En la gráfica se observa que no existe una tendencia marcada hacia algún territorio en específico. En ese orden de ideas, el municipio de donde más participaron en la encuesta es Chía con un 29% (28 personas), seguido por la localidad de Suba en Bogotá D.C con un 18% (17 personas).

Ilustración 8. Pregunta N°4 de encuesta

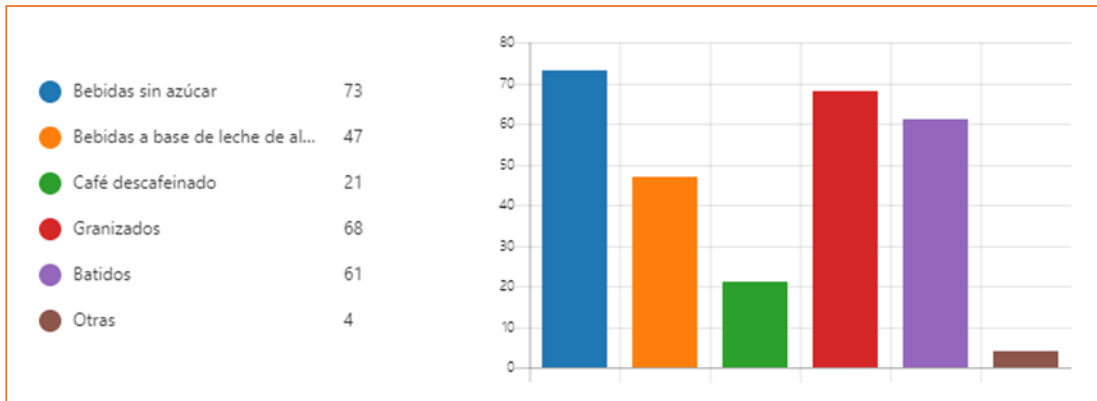
Un establecimiento especializado en amasijos (tales como: pan de bonos, pan de yuca y buñuelos), hojaldres (tales como: pasteles de pollo, queso, hawaiano y gloria), quiere ofrecerles mayor variedad a sus clientes, con productos nuevos que les gustaría encontrar en el establecimiento. Escoja 3 opciones de los siguientes alimentos que quisiera encontrar:



Análisis: En la gráfica se logra observar que el producto que más les gustaría encontrar a los clientes, son los alimentos con bajo contenido de azúcar, seguido de desayunos y alimentos con centro relleno.

Ilustración 9. Pregunta N°5 de encuesta

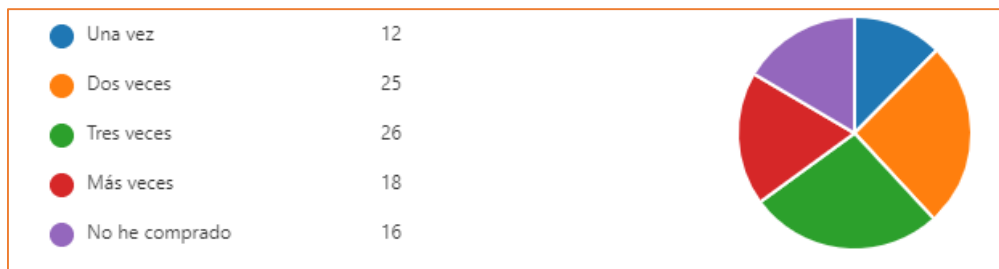
Y en lo que respecta a bebidas frías o calientes preparadas en el sitio ¿Qué le gustaría encontrar?, escoja 3 opciones:



Análisis: En la gráfica se logra observar que la bebida que más les gustaría encontrar a los clientes, son las bebidas sin azúcar, seguido de granizados y batidos.

Ilustración 10. Pregunta N°6 de encuesta

En los últimos 7 días ¿Cuántas veces ha consumido alimentos (amasijos y hojaldres) y bebidas preparadas en cafeterías?

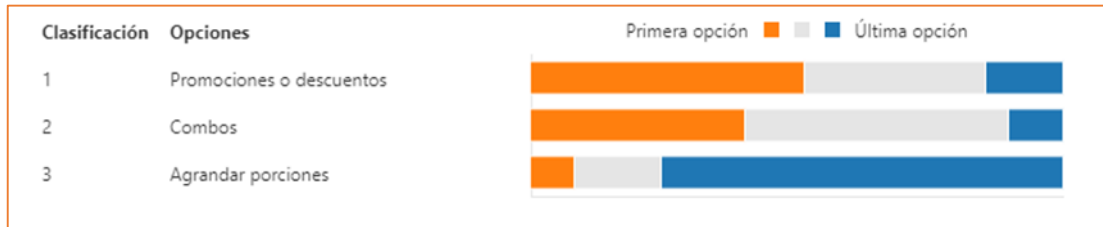


Análisis: En la gráfica se observa la frecuencia de consumo de los encuestados, donde la mayoría respondieron haber consumido al menos tres veces en los últimos 7 días, seguido de quienes dijeron haber consumido al menos 2 veces.



Ilustración 11. Pregunta 7 de encuesta

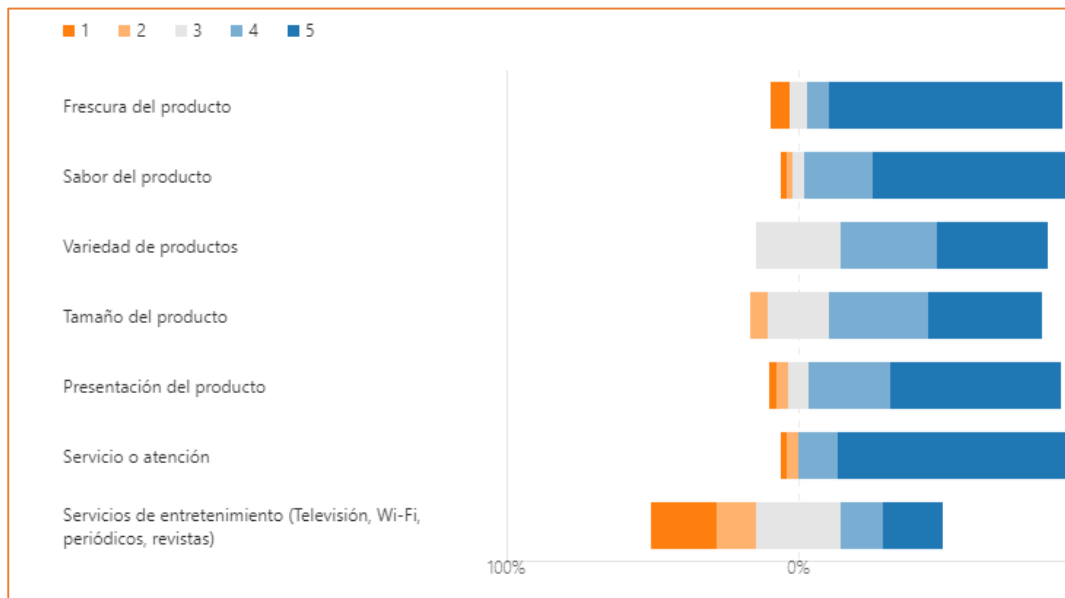
Los establecimientos de comercio en general y en este caso puntual, las cafeterías, siempre quieren mejorar la satisfacción de sus clientes. Así que hemos pensado en las siguientes opciones para implementarlas en este tipo de negocios, ordénelas con las flechas según su preferencia, siendo: 1= la más preferida, 3= la menos preferida:



Análisis: Se observa que la opción predilecta por los encuestados es la de ‘promociones o descuentos’ en el 51,5% de los casos, seguida de cerca por la alternativa de los ‘combos’ con un 40,2%, por lo que se establece prioridad para estas dos opciones al momento de ejecutar estrategias de comercialización.

Ilustración 12. Pregunta 8 de encuesta

Al momento de escoger un establecimiento, para consumir algún producto de cafetería o panadería, ¿cuáles son los aspectos que más le importan? Califique cada aspecto de 1 a 5, siendo: 1= nada importante, 2= poco importante, 3= neutral, 4= importante, 5= muy importante)





Análisis: De acuerdo a la gráfica, se denota una clara preferencia de los clientes por un producto fresco y que el lugar donde lo adquieren cuente con un buen servicio o atención, ambos ítems son los más importantes para el 80.4% de los encuestados, seguidos por el sabor y la presentación del producto. También es importante mencionar, que el factor menos relevante para los encuestados fue el de ‘Servicios de entretenimiento’, donde la mayoría expreso neutralidad y por lo tanto lo considero irrelevante en su decisión de compra.

Ilustración 13. Pregunta 9 de encuesta

Para realizar la apertura de nuevos puntos de venta, las cafeterías se plantean tres formas de hacerlo. Indique la opción que más le interesaría encontrar:

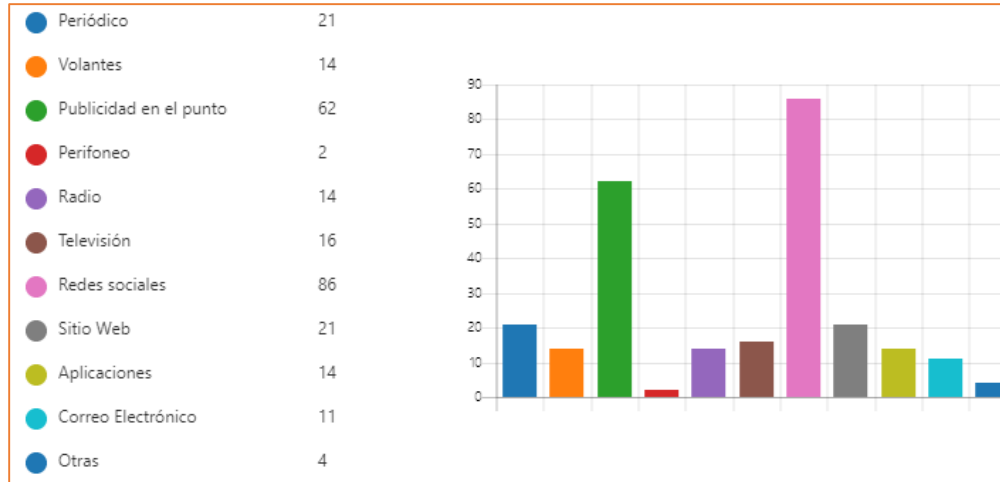


Análisis: En esta gráfica, se observa una clara preferencia de los encuestados por los puntos con ambiente, es decir con sillas, mesas y demás. Esta opción que fue elegida por el 62% de las personas, seguido por los puntos express con un 36%. Cabe resaltar que las 2 veces que se eligió la opción de tienda virtual, parecen estar influenciadas por la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 y la necesidad de las personas de adquirir sus productos a través de medios digitales.



Ilustración 14. Pregunta 10 de encuesta

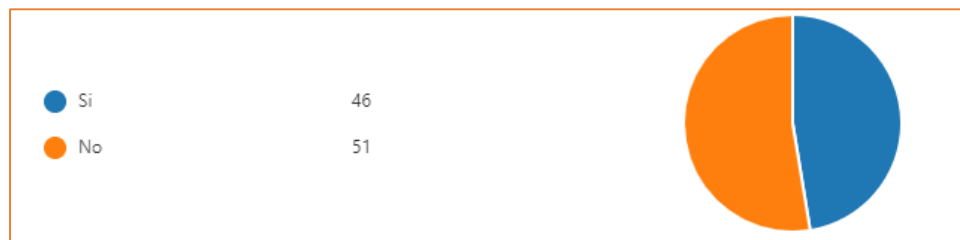
¿A través de qué medio le gustaría recibir información de cafeterías (información como: novedades de productos, promociones, apertura de nuevos puntos, entre otras) ?, a continuación, escoja 3 opciones de respuesta:



Análisis: De acuerdo a la gráfica, se puede observar una clara preferencia de los encuestados por la opción de redes sociales, como medio a través del cual les gustaría recibir información, seguido por publicidad en el punto, considerado como medio fundamental para comunicar al cliente determinada información, y en tercer lugar por periódico y sitio web, opciones que se encuentran empatadas con 21 votos.

Ilustración 15. Pregunta 11 de encuesta

¿Usted ha consumido alimentos y/o bebidas en Horneados Delibono?



Análisis: Con esta grafica se observa que el 55% de los encuestados no conocía a **Horneados Delibono**, mientras que el restante 45% si lo conoce y ha consumido en el establecimiento.

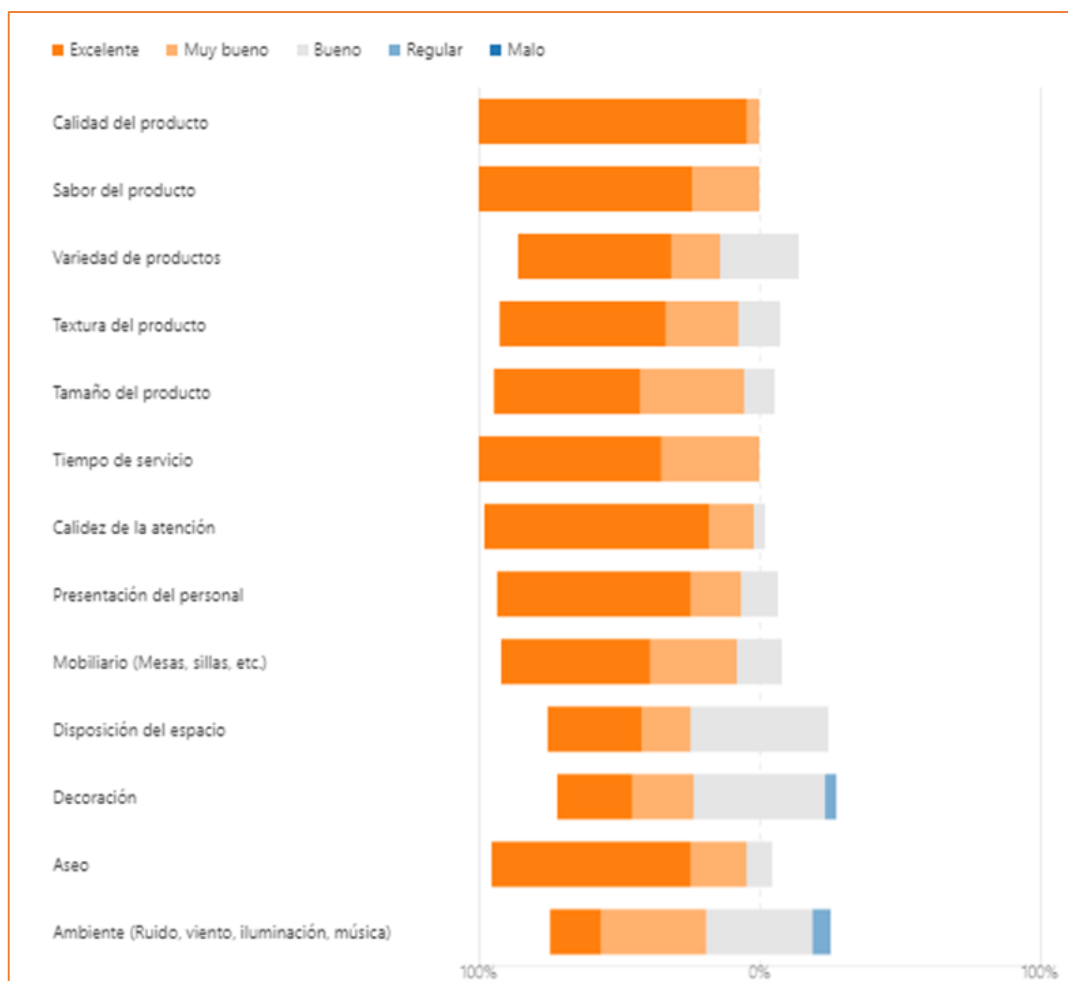


HORNEADOS DELIBONO

Nit: 63361905-5

Ilustración 16. Pregunta 12 de encuesta

De acuerdo con su experiencia personal, cómo califica usted los aspectos que se presentan a continuación:



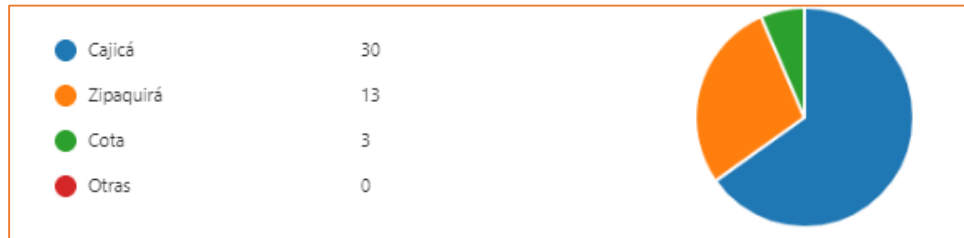
Análisis: En este gráfico, se observa que una gran cantidad de personas está satisfecha con lo que le ofrece Horneados Delibono en distintos aspectos, siendo la calidad el de mayor sensación de satisfacción, ya que el 95,7% estuvieron de acuerdo en que es excelente. Por otra parte, en lo que respecta a la decoración y el ambiente, los encuestados opinan que son los que más deben mejorarse.



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

Ilustración 17. Pregunta 13 de encuesta

Horneados Delibono tiene la intención de abrir nuevos puntos de venta en municipios de Sabana Centro, para que nuestros productos lleguen a cada vez más personas. ¿En qué lugar considera que deberíamos realizar primero la apertura de esos nuevos puntos de venta?



Análisis: De acuerdo a la gráfica, el 65% de los encuestados que han consumido en el establecimiento, opina que Horneados Delibono debería realizar la apertura de nuevos puntos de venta en Cajicá, seguido por Zipaquirá con un 28%, Cota con un 7% y nadie propuso ningún otro lugar para el fin mencionado.

4.2.6.1. Conclusiones

De acuerdo a lo analizado a partir de los resultados de la encuesta realizada a 97 personas de los municipios de Chía, Cajicá y Zipaquirá, de la ciudad de Tunja y en las localidades de Suba, Usaquén, Engativá, Teusaquillo y Usme. Se puede determinar que para penetrar el mercado, la empresa debe utilizar una estrategia de venta basada en promociones y descuentos, y en lo que se conoce como Cross Selling (venta cruzada), que “*consiste en ofrecer a un cliente algo complementario al producto o servicio que quiere comprar o que ha comprado*” (Nuñez, 2018). De igual forma, para continuar fidelizando a los clientes actuales y atraer a los potenciales, **Horneados Delibono** debe concentrarse en mantener la calidad, el buen servicio y por ende la buena imagen que tiene ante su entorno, sin descuidar aspectos con margen de mejora como el ambiente (ruido, iluminación, música, etc), la



disposición del espacio y la decoración, los cuales influyen en la decisión de compra del cliente.

Ahora bien, la empresa debe hacer uso principalmente de redes sociales y publicidad en el punto, e incluso diseñar publicidad para periódicos o en su defecto para la creación de un sitio web, que le permita difundir, comunicarse y dar información a sus clientes, para promocionar la marca y los productos, para incentivar la compra y generar una conexión con los actuales y potenciales clientes de la empresa, y así incrementar su frecuencia de consumo, cuyo promedio se encuentra ahora en 3 veces por semana.

- ❖ Además, en lo que respecta al desarrollo de mercado, y de acuerdo a los resultados de quienes ya habían consumido en el establecimiento, **Horneados Delibono** debería realizar la apertura de nuevos puntos de venta y por lo tanto iniciar su expansión, en los municipios de Cajicá y Zipaquirá, distribuyendo sus productos por medio de un canal directo de venta presencial, y a través de redes sociales y herramientas digitales. Esto último para cubrir una mayor cuota de mercado y prever situaciones de emergencia nacional, en las que la empresa deba adaptar su modelo de negocio y pasar de la atención directa, a la venta por domicilios de manera exclusiva.
- ❖ Por último, en cuanto al desarrollo de nuevos productos, los encuestados manifestaron una clara tendencia por productos sin azúcar o en su defecto con muy bajo contenido de este insumo, algo que aplica tanto para alimentos como para bebidas. También, se determina que la empresa debería concentrar sus esfuerzos en la inclusión de desayunos, mayor



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

variedad de productos con centro relleno, batidos y granizados, lo cual se puede implementar de manera paulatina para evaluar su verdadero impacto en una situación de venta real.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados de la encuesta, *Horneados Delibono*, debería seguir e iniciar su expansión, bajo un modelo de negocio con puntos de venta con ambiente, es decir que cuente con sillas, mesas, servicio a la mesa y demás. Esto, sin descartar claro la posibilidad de hacer uso de puntos express en menor proporción e iniciar con el diseño de una tienda virtual, para adaptarse y comenzar su proceso de transformación digital en un entorno que así lo exige.



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

4.3.Estrategia de mercado

4.3.1. Público objetivo

Los productos elaborados por *Horneados Delibono*, están dirigidos a personas de entre los 25 y 70 años, de un estrato social medio, sin discriminación alguna en lo que respecta a raza, religión, estado civil o género; individuos que buscan un producto fresco y que se acople a su dinámica de consumo, debido a que el entorno en que las personas se desenvuelven actualmente, es precipitado y exige hábitos de consumo diferentes. Es de resaltar, que si bien, el valor de los productos no es elevado, su precio es más asequible para personas con ingreso igual o superior a un SMLV de \$877.803 COP, publico que representa el 44% (9'000.000) de la población colombiana laboralmente activa según la encuesta del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (Medina, 2018).

El público objetivo de *Horneados Delibono*, se encuentra ubicado en Colombia, más específicamente en la región andina y por efectos estratégicos, comerciales y dinámica de mercado, en Bogotá y la zona de la Sabana Centro, donde se focalizan la mayoría de las personas con ingresos per cápita igual o superior a un SMLV. De acuerdo al Dane y la Secretaría de Planeación de Bogotá se estima que la población de la capital, que hoy bordea los 8 millones, crezca en 100.000 habitantes cada año (Arciniegas, 2017), y que la Sabana, lo haga en un promedio de 3% anual, como lo viene haciendo ya desde hace 13 años (El Tiempo , 2019).



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

4.3.2. Posicionamiento

Los productos ofrecidos por **Horneados Delibono**, se ha caracterizado siempre por su calidad, variedad, frescura, buen sabor y alta calidad. Cabe resaltar que las fórmulas utilizadas en cada producto, han tenido variaciones con el fin de perfeccionarlas y diferenciarlas de las demás en el mercado, utilizando siempre materias primas de calidad y procesos adecuados, que garantizan un excelente producto final.

En lo que respecta al servicio, atender con cordialidad, calidez y siempre con buena actitud, hacen que el cliente se sienta satisfecho y en un ambiente tranquilo, en el cual puede disfrutar de un momento agradable y consumir los productos adquiridos con total serenidad.

Ahora bien, de acuerdo al análisis de la oferta realizado previamente, la competencia carece de estos atributos o en su defecto, no los tienen totalmente dominados. En su mayoría, el servicio que se ofrece no es adecuado y el cliente suele sentirse insatisfecho con el trato recibido. En cuanto al producto, el resultado es muy variable, ninguno posee la totalidad de atributos con lo que cuenta **Horneados Delibono**, ya que mientras unos tienen una calidad excelente pero una variedad bastante limitada, otros sufren el efecto contrario.

Es importante mencionar, que **Horneados Delibono**, no solo se enfoca en ofrecer un producto de calidad, como si lo hace su competencia; la empresa, está orientada a la excelencia y, por lo tanto, se preocupa también por ofrecer experiencia, a través de un servicio con un ambiente familiar, de cercanía y de total compromiso con el cliente, así como con productos con una calidad



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

máxima. Estos aspectos, hacen sentir a gusto a sus consumidores, generan preferencia y recordación, y son vitales en la búsqueda por fidelizarles.

Por último y en lo que respecta al mensaje que se pretende posicionar en el público objetivo, se define lo siguiente:

Tabla 5. Posicionamiento de productos

Categoría	Posicionamiento	Participación en el mercado
Amasijos	Frescura, calidad y sabor.	0,05%
Hojaldres	Variedad, frescura y sabor.	0,02%
Empanadas	Textura suave y relleno delicioso.	0,05%
Pasabocas	Ideales para cualquier momento del día.	0,002%
Bebidas típicas	Una pausa deliciosa, refrescante y tradicional.	0,05%
Bebidas calientes	Sabor y calidez, perfectas para empezar el día.	0,002%

Fuente: Elaboración propia y datos sectoriales



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

4.3.3. Producto o servicio

El sector de la panadería, del cual hace parte la empresa *Horneados Delibono*, pasa por un momento de transición y renovación de su portafolio, dadas las tendencias y dinámicas de consumo de la nueva era. Según estudios realizados por el Instituto Nacional de Salud, en conjunto con el Bienestar Familiar y la Universidad Nacional de Colombia, desde hace ya varios años, se ha generado un aumento del consumo de alimentos industrializados y de comidas fuera de casa, ocasionado por una disminución del tiempo destinado a cocinar en zonas urbanas (ICBF, Instituto Nacional de Salud, Universidad Nacional, 2015).

De igual forma, y en lo que respecta a los hábitos de consumo, según una investigación realizada por la señora Nancy Poveda, donde se recogen datos de un estudio llevado a cabo por la consultora Nielsen; de 30.000 consumidores encuestados en 60 países, el 53% prefieren los alimentos frescos y naturales y sin colorantes, y el 51% de la población prefiere alimentos libres de alteraciones biológica o transgénicos (Rozo Poveda, 2017).

Así las cosas, las nuevas generaciones e incluso personas de la tercera edad de generaciones pasadas, están migrando hacia el consumo de otro tipo de productos, dada la aparición de enfermedades como el sobrepeso, la celiaquía (Intolerancia al gluten), la diabetes o la irritación del intestino delgado por el consumo de harinas refinadas como la que proviene del trigo. Este tipo de factores han causado que el sector de la panadería haya visto reducidas sus ventas, pese que el producto que se ofrece, hace parte de la canasta básica. A lo anterior, se suma la desconfianza del cliente hacia los productos de panadería, por varios aspectos:

-  Baja calidad del producto



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

- 🍷 Elaboraciones forzadas
- 🍷 Productos sin sabor y con aditivos.

Es importante mencionar también, que este tipo de público es muy exigente y con amplios conocimientos sobre ingredientes, estado del producto, frescura y están siempre en busca de un producto que satisfaga sus requerimientos y que se adapte a la dinámica de su entorno, un entorno acelerado y que los obliga a consumir snacks, pan, pasteles o cualquier otro producto que sacie su hambre en el instante pero que no afecte su organismo.

De acuerdo al señor Cesar Galarza, consultor asociado de la revista Mundo Gourmet, en su informe publicado por dicha revista, *“el principal reto del mercado actual es interpretar y dar respuesta a las necesidades de los consumidores, desarrollando nuevos productos o variedades que llenen las expectativas de salud del cliente final, deben ser productos naturales aprovechando la apertura del consumidor a nuevos sabores, olores y texturas que sean amigables con el medio ambiente”* (Galarza, 2014).

Es así, como en respuesta a las necesidades mencionadas, nace **Horneados Delibono**, una empresa productora y comercializadora de bebidas, pasa bocas y amasijos típicos colombianos. Esta empresa, cuenta en su portafolio, con productos como: Pan de bono, Pan de Yuca, Pan de queso, Buñuelos, Pasteles de hojaldre, Empanadas, Avena, Salpicón y demás. Los productos mencionados, no solo pretenden satisfacer la nueva tendencia de los consumidores, sino también la necesidad de aquellos que no han seguido ese camino. Por lo tanto, se pueden encontrar productos bajos en azúcar, en lactosa, en gluten, pero también, productos en sus versiones más comunes.



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

Horneados Delibono, utiliza materias primas de alta calidad y la transforma en producto final, a través de procesos óptimos y que garantizan el buen trato y máximo aprovechamiento de las mismas, sin tener que acudir a aditivos o insumos que alteren la forma, el sabor y por ende la calidad del producto. Cabe resaltar, que la empresa trabaja bajo la premisa de ofrecer siempre un producto fresco, natural, que no ha sido alterado y que por lo tanto será nutritivo para quien los consume.

Ahora bien, **Horneados Delibono**, es riguroso en este punto, buscando satisfacer las necesidades de un cliente cada más exigente. A lo anterior, se le suma un excelente servicio al cliente, con el que pretende ya no solo vender un producto, sino vender experiencia, hacer que el consumidor se sienta en un ambiente tranquilo y cómodo, en el cual disfrutar de un delicioso producto, en medio de su ajetreada jornada.

De esta manera, la empresa se convierte y nace como solución a un problema que el sector de la panadería quiere mitigar. **Horneados Delibono**, es entonces un medio a través del cual, las personas de la nueva generación, y aquellos de generaciones pasadas, que buscan variedad de producto de calidad, que no hagan daño a su organismo y que se adapten a su dinámica de consumo; puedan satisfacer su necesidad.



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

4.3.3.1. Marca

4.3.3.1.1. Nombre

Desde el punto de vista etimológico, el nombre de la marca surge de la combinación de dos palabras que hacen referencia directa al ‘saber hacer’ de la empresa, es decir:

- ❖ **Horneados:** hace alusión a la gran cantidad de productos al horno que se ofrecen, tales como: amasijos, hojaldres, tortas, empanadas, pasabocas y demás.
- ❖ **Delibono:** donde ‘Deli’ se refiere a ‘delicioso’, por la calidad, frescura y buen sabor de los productos. Y ‘bono’, que hace alusión al pan de bono, uno de los productos más icónicos dentro de la gastronomía colombiana y uno de los principales de la empresa. Su nombre, dentro de la gran cantidad de versiones existentes, proviene de una panadería italiana ubicada en el Valle del Cauca, que llamaba de esa manera a lo que se traduce al español como ‘Pan del bueno’ (Zapata, 2017). Es así, como ‘Delibono’, finalmente significa ‘delicioso pan del bueno’.

4.3.3.1.2. Slogan

El Slogan de la compañía es el siguiente:

En frescura y sabor, somos el mejor

En él, se expresan las bondades de los productos ofrecidos por **Horneados Delibono**, y se exalta la promesa de venta que se da al cliente, al que siempre se le garantiza la frescura y un delicioso sabor de los productos que consume en el establecimiento. La letra con la que está escrita el slogan, es **“Forte”** que hace parte de la tipografía **“Rounded”**, y expresa dinamismo debido a sus formas suaves, proyecta frescura y busca establecer cercanía con los clientes, algo que resulta de



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

suma importancia en la idea de fidelizar a las personas y establecer redes redituables con ellos. El color en el que está escrito es “café” que además de ser el color de la tierra y de un producto tradicional colombiano del mismo nombre, expresa Estabilidad, Protección y Seguridad, tres aspectos esenciales para la empresa, que pretende ser sostenible y sustentable en el tiempo, generando confianza a inversionistas, personal, clientes y propietarios.

4.3.3.1.3. Logo

El logotipo de la empresa, es el siguiente:

Ilustración 18. Logotipo de la empresa



El logotipo de Horneados Delibono, se clasifica como “isologo”, que se define como, la representación gráfica de texto e icono conjuntos que no se pueden separar porque funcionan juntos. Así las cosas, ese isologo consta del nombre de la empresa, dos tazas de café y un pan de bono. Ahora bien:

- ❖ **El nombre:** *Horneados Delibono*, cuyo significado se asocia a los horneados y “deliciosos panes de los buenos” que ofrece la compañía, está escrito en letra “**Forte**” que hace parte de la tipografía “**Rounded**”, y expresa dinamismo debido a sus formas suaves, proyecta



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

frescura y busca establecer cercanía con los clientes. La uniformidad del tamaño de las letras transmite la estabilidad de la organización.

Además, está escrito en color **naranja**, un color, que, de acuerdo al experto en marketing online, Álvaro Fernández Cremades, es muy vibrante y enérgico. Se asocia con la frescura, la salud, es amable, acogedor y transmite vitalidad. El **naranja** estimula la actividad mental, incita a la compra y encaja muy bien con el público joven (Cremades, 2014). En este sentido, aumenta el suministro de oxígeno al cerebro y genera hambre y sed en las personas.

☛ **Las dos tazas de café:** Estos elementos representan a los dos fundadores de la empresa, los señores Jorge Enrique Cavanzo Oñate y Auris Julio Ascanio, pilares fundamentales en el crecimiento y éxito de **Horneados Delibono**. De igual forma, se asocia con las bebidas calientes ofrecidas y al formato de cafetería con el que cuenta el punto de venta. De estas tazas, sobresale una estela de humo, que indica, además de calidez y frescura, el crecimiento, progreso e idealismo. El color que aquí se utiliza, es el **rojo**, que, según el experto en marketing online, Álvaro Fernández Cremades, expresa prosperidad y felicidad, es un color muy versátil y potente, que incita a las compras impulsivas, además de que inyecta energía en la actividad del organismo y despierta la sensación de hambre (Cremades, 2014).

☛ **Pan de bono:** Representa uno de los productos más importantes de la empresa y uno de los más entrañables en los hogares colombianos. Al igual que con el nombre, se utiliza al pan de bono como referencia, debido a su significado, dentro de tantas versiones existentes, que



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

es el de “Pan del bueno”. Con esto, se hace énfasis en la calidad de los productos ofrecidos por *Horneados Delibono*, productos frescos, de buen sabor y excelente calidad. Ahora bien, el color aquí utilizado es el **amarillo**, que se constituye como un captador de atención por excelencia, proporciona alegría y estimula el hambre y la sed.

Cabe resaltar, que el pan de bono allí dispuesto, cuenta con dos líneas de color naranja en el costado izquierdo, para expresar movimiento y mejora continua. Esto, acompañado de la forma circular del pan de bono, sugiere estabilidad y durabilidad. De igual forma, este elemento se encuentra rodeado por los demás ya descritos (Nombre y tazas de café), lo que representa la unidad, la familia, el trabajo en equipo y la armonía de la organización.

Es importante mencionar, que el isologo de la empresa, no está encerrado por ninguna figura geométrica, lo que pretende dar a entender que Horneados Delibono, amplía sus horizontes para crecer constantemente desde todo punto de vista, no se encierra en situaciones negativas y comprende la importancia de abrirse y adaptarse a su entorno.



4.3.4. Precio

Horneados Delibono, mediante su servicio y su portafolio de productos, busca enamorar, fidelizar y/o crear un vínculo con sus clientes por medio de su variedad, frescura, buen sabor y alta calidad. De igual forma, dicho vinculo espera verse reforzado con el precio del producto en el mercado; **Horneados Delibono**, se encuentra en una industria sumamente competitiva, por lo que el objetivo de su estrategia de precio, está orientado en posicionarse en el mercado a través de precios medios, es decir, similares, pero inferiores a los de empresas que cuentan con una posición sólida en el mercado, sin que esto signifique sacrificar un amplio margen de utilidad.

El método de fijación de precios esta entonces basada en los costos, pero se complementa también, con el método basada en la competencia, para que así la empresa logre estabilizar los precios, hacer frente a la competencia y que el cliente perciba que está adquiriendo un producto de calidad. Es importante mencionar, que el crecimiento sostenido en el tiempo es prioridad para la empresa y posicionar el producto se hará de manera paulatina, por lo que esto se hará con precios cómodos para el cliente pero que así mismo aseguren el bienestar y auto sostenimiento financiero de la compañía. Este es un camino viable para mantener las condiciones de una competencia de mercado sana y donde la empresa pueda crecer de manera sólida y el producto se pueda consolidar.

Así las cosas, y habiendo definido el método, se realiza un análisis de precios promedio del mercado; el estudio se realiza sobre los principales competidores de **Horneados Delibono** y se encuentran los siguientes resultados:



Tabla 6. Rango de precios de la competencia

Empresa	Rango de precios
Pan de bono's valluno	<ul style="list-style-type: none"> • Productos crudos: \$54.800 • Productos horneados para calentar (línea institucional): \$31.400 - \$64.400, promedio de 48 unidades por paquete. • Bebidas: \$18.500- \$59.600.
Pan Pa' Ya	<ul style="list-style-type: none"> • Desayunos: \$4.200 • Acompañamientos: \$2.500 - \$3.900. • Bebidas calientes: \$2.500 - \$5.500.
Avena Cubana	<ul style="list-style-type: none"> • Avena: \$2.800 • Amasijos: \$1.800 - \$2.000 • Hojaldres: \$2.800
Almario's cafetería	<ul style="list-style-type: none"> • Amasijos: \$1.400 • Fritos: \$1.400 - \$2.200. • Pastel de hojaldre: \$2.200 • Bebidas: \$2.000- 2.800.
Tostao' Café & Pan	<ul style="list-style-type: none"> • Panadería: \$1.700 - \$3.200 • Bebidas calientes: \$900 – \$4.500
El cerdito de la corte Express	<ul style="list-style-type: none"> • \$2.500
Sabor y punto	<ul style="list-style-type: none"> • \$300 – 16.000.
Empanadas del carajo	<ul style="list-style-type: none"> • \$1.400 - \$4.000
Vendedores informales	<ul style="list-style-type: none"> • \$400 – 2.000

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la investigación realizada, donde se tomaron los precios de los productos que pueden llegar a ser competencia de Horneados Delibono, se estableció un rango de precios por empresa y por categoría de producto, en el caso de Pan Pa' Ya, los precios oscilan entre los \$2.500 COP y los \$5.500 COP,



Ahora, en lo que respecta a la estrategia, se implementará la estrategia de mantener la situación en el mercado, ya que con ella, la empresa logra estabilizar los precios, hacer frente a la competencia y mantener el statu quo; el crecimiento sostenido en el tiempo es prioridad para la empresa y posicionar el producto en los municipios de Sabana Centro y Bogotá, se hará de manera paulatina, con precios cómodos para el cliente pero que así mismo aseguren el bienestar y auto sostenimiento financiero de la compañía. Es así, como los precios de los productos actuales de *Horneados Delibono*, se define que serán los siguientes, con un margen promedio del 35%:

Tabla 7. Precios de productos

Producto	Peso o tamaño	Valor de venta C/U
Pan de bono bocadillo	80 g	\$ 1.500
Pan de bono arequipe	80 g	\$ 1.500
Pan de bono queso	80 g	\$ 1.500
Pan de yuca	80 g	\$ 1.500
Pan de queso	80 g	\$ 1.500
Buñuelo	80 g	\$ 1.500
Mini Pan de yuca	15 g	\$ 300
Mini buñuelo	15 g	\$ 300
Pan de bono mediano	40 g	\$ 900
Pan de yuca mediano	40 g	\$ 900
Buñuelo mediano	40 g	\$ 900
Pastel de pollo	130 g	\$ 2.500
Pastel de carne	130 g	\$ 2.500
Pastel gloria	130 g	\$ 2.500
Pastel hawaiano	130 g	\$ 2.500
Pastel de queso	130 g	\$ 2.500
Mini Pastel de pollo	40 g	\$ 500
Mini pastel de carne	40 g	\$ 500
Mini pastel de bocadillo	40 g	\$ 500
Empanada de pollo arroz	120 g	\$ 2.000
Empanada de carne arroz	120 g	\$ 2.000
Papa rellena	115 g	\$ 2.000
Pastel de yuca	140 g	\$ 2.500
Avena	10 oz	\$ 2.500
Masato	10 oz	\$ 2.500
Salpicón	10 Oz	\$ 2.500



HORNEADOS DELIBONO

Nit: 63361905-5

Jugos naturales	14 oz	\$	3.500
Café	8 oz	\$	2.000
Perico	6 oz	\$	1.500
Tinto	6 oz	\$	1.200
Mini tinto	3,5 oz	\$	600
Aromática	6 oz	\$	1.200
Cappuccino	9 oz	\$	3.000
Milo	9 oz	\$	3.000

También, es importante mencionar que el medio de pago que será aceptado en el proceso de compra de estos productos, será principalmente en efectivo y de contado, no habrá créditos. Por otra parte, en el mediano plazo se solicitará el datafono a las entidades bancarias correspondientes, para así permitir también el pago con tarjeta débito o crédito.

4.3.5. Plaza

El servicio es ofrecido actualmente en el punto de venta principal de Horneados Delibono, en el municipio de Chía-Cundinamarca. En donde el consumidor tiene un fácil acceso al producto, puesto que el establecimiento, además de estar ubicado en una zona estratégica, cuenta con dos zonas de despacho, lo que permite agilizar el proceso de compra del producto al consumidor. Esto, evidencia que la venta se realiza únicamente de manera presencial. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la tendencia ha cambiado, y actualmente indica que los clientes ahora son ‘Omnicanal’, es decir, que comienzan el recorrido por las marcas en sus teléfonos y lo terminan en las tiendas, o, por el contrario, lo pueden iniciar en el establecimiento y luego terminarlo en sus teléfonos a través de opiniones y/o sugerencias.



HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

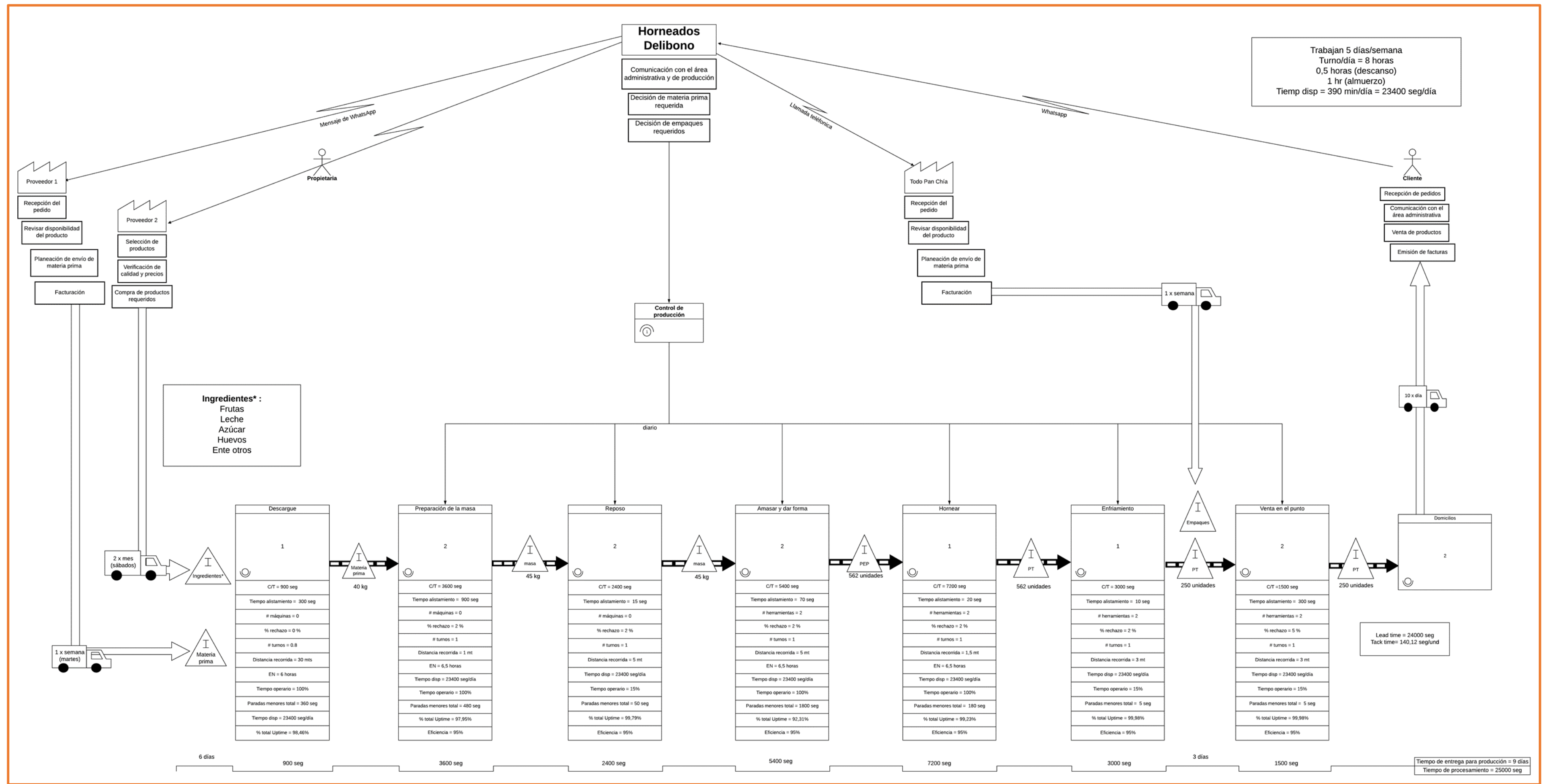
De acuerdo a lo anterior, en esta nueva estrategia de plaza, el cliente podrá acceder también a los productos a través de periódicos y plataformas virtuales, como Apps, redes sociales y demás, para solicitar su pedido a domicilio en un radio aproximado de 5-7 kilómetros a la redonda de donde se encuentre ubicado el establecimiento. De igual forma y posterior a la compra, podrá dar su opinión del producto o servicio recibido, a través de las redes sociales de la compañía.

Ahora bien, los puntos de venta físicos estarán localizados en el corto plazo en los municipios de Chía, más exactamente en las veredas de Fusca, Bojacá, la Zona Urbana y Fonquetá. En el mediano plazo en Cajicá, específicamente en las veredas de Chuntame, Calahorra y la zona centro. Y en el largo plazo en Zipaquirá, en las veredas de San Isidro, El Tunal, Portachuelo y la zona del Centro Histórico, incluso, y de manera posterior a la expansión por Sabana Centro, se iniciará la incursión en algunas localidades de Bogotá como Suba y Usaquén. Cabe aclarar, que, en ninguno de los territorios mencionados, se puede superar la cantidad de 5 negocios, con el fin de no saturar el mercado y evitar el hacinamiento.

De igual forma, se continuará con un modelo de negocio con atención a la mesa, y se determina que todos los puntos de venta deben contar con un área mínima de 5,3 m² que debe contar con servicio de acueducto, alcantarillado y de energía eléctrica adaptada a la modalidad de 220 voltios. Además, a esto se le añade otra área mínima de 9m² donde se dispondrán la zona en la que los clientes podrán sentarse, por lo que debe contar con energía eléctrica y en caso de estar al aire libre, un cerramiento en vidrio bordeado con materas de madera para plantas Sansevieria. De esta manera el área total requerida es de mínimo 14,3 m².

Por otra parte, en lo que respecta a la logística de distribución que se llevará a cabo se ve representada en el siguiente Extended Value Stream Mapping (VSM):

Ilustración 19. VSM de Horneados Delibono





HORNEADOS DELIBONO
Nit: 63361905-5

El VSM presentado, es una herramienta que sirve para ver y entender el proceso de logística de Horneados Delibono, desde el requerimiento de materia prima hecha al proveedor, hasta la posterior recepción, amasado, transporte hasta el establecimiento y finalmente la preparación del producto terminado para ser luego entregado al cliente bien sea manera directa o por domicilios.

En este punto, otro valor agregado que la empresa le da a los productos, adicional al de la excelente atención al público que se presta, está basado en la frescura y la velocidad de entrega, asegurando la calidad y términos de la compra. Para lograr esto, la empresa realiza una búsqueda, entre sus proveedores, de materiales que cumplan con los requerimientos previamente establecidos, si el proveedor no posee el producto en inventario, se acude a la segunda alternativa para así evitar el desabastecimiento del negocio.

De igual forma, hay que mencionar, que se cuenta con una persona encargada para realizar el requerimiento de material, otra que se encarga de la recepción, del almacenamiento, de la preparación de la masa, de dejarla reposar y posteriormente transportarla al establecimiento. También hay otra persona encargada de recibir la masa, y realizar nuevamente el proceso de amasado para darle la textura adecuada a la masa y proceder a hornearla. Así mismo, existen otras 2 personas que se encargan luego de poner el producto a la venta en el establecimiento y de llevar los domicilios en caso de que el cliente así lo solicite. Ahora bien, para la planeación de la ruta, se realiza un mapeo de los clientes y se hace uso de la app Waze, para así tomar la mejor ruta y optimizar los tiempos de transporte de material. Adicionalmente, el producto, dependiendo de la cantidad, posee un empaque distinto, si es poca se usa bolsa de papel y bolsa plástica, mientras que, si su cantidad es considerable, se hace uso de cajas de cartón.



4.3.6. Mezcla de comunicaciones

Horneados Delibono no cuenta en la actualidad con redes de captación de público o estrategias de mercadeo y publicidad que le permitan atraer de manera masiva a sus clientes o consumidores potenciales. La empresa, se basa en la voz a voz, como principal herramienta de expansión o posicionamiento en el sector y recientemente en la utilización de redes sociales, como Facebook.

En este orden de ideas, tomando en consideración los resultados de la encuesta realizada, y para fortalecer la manera en que se efectúa la comunicación con el cliente, se hará uso de los siguientes instrumentos:

Tabla 8. Mezcla de comunicaciones

Instrumento	Objetivo	Público	Táctica
Publicidad	Con este instrumento se pretende presentar y promocionar los productos, combos, ofertas y demás, para que el cliente conozca o recuerde la variedad de productos con la que el negocio cuenta, para persuadir la compra e informar.	Está dirigido a todas las personas que consuman en el establecimiento o que se encuentren en zonas aledañas al punto de venta.	A través de anuncios dispuestos en pendones, vinilos adhesivos y videos en el punto. Se realizará también la entrega de folletos, volantes y tarjetas tanto en el establecimiento como en las zonas aledañas. La información que aquí se contiene, estará relacionada con la variedad de productos que se pueden encontrar, los otros canales de comunicación a través de los cuales pueden obtener mayor información, también sobre promociones, descuentos y fechas conmemorativas donde podrán validar algunas de esas promociones.



<p>Relaciones públicas</p>	<p>Con el uso de este instrumento, se pretende lograr la consolidación y proyección de la imagen de la organización, generar opinión pública y establecer una comunicación de doble vía con los clientes.</p>	<p>Está dirigido a un público mayor, cuyo acceso a los medios digitales es menor por la complejidad que representa su uso. De igual forma, se orienta a personas con gusto por la información a través de medios tradicionales escritos, radio y la divulgación de información por medio de voz a voz.</p>	<p>La información del establecimiento será dispuesta en periódicos municipales y periódicos de alcance nacional. De igual forma, se harán pautas por medio de emisoras, y lobbismo, con el fin de lograr una movilización popular a través de la técnica voz a voz. La información que aquí se podrá encontrar, estará relacionada con el reconocimiento de la marca, el ofrecimiento de los productos que se pueden encontrar en el establecimiento y los demás medios de contacto a través de los cuales se pueden comunicar con la empresa, bien sea para realizar domicilios o solicitar información adicional.</p>
<p>Venta personal</p>	<p>Al usar este instrumento, se pretende informar, persuadir, desarrollar actitudes favorables hacia el producto y la organización, prestar un excelente servicio, y prestar y transmitir a las directivas de la empresa los cambios en el mercado y el entorno que se</p>	<p>El público hacia el cual está dirigido, son todas aquellas personas que realicen la compra en el punto de venta y aquellos que llamen solicitando información o deseen pedir un domicilio. Este instrumento no permite abarcar a un gran colectivo de compradores al mismo tiempo, pero es muy efectivo y más aun considerando que uno de</p>	<p>Las tácticas aquí utilizadas se basan en la comunicación oral y cara a cara con el comprador, esto en caso de que la compra sea en el punto. De lo contrario, la venta se hará únicamente de forma oral por medio de un teléfono. La información que aquí se dará estará orientada netamente a los productos que se ofrecen y a ofertar promociones que</p>



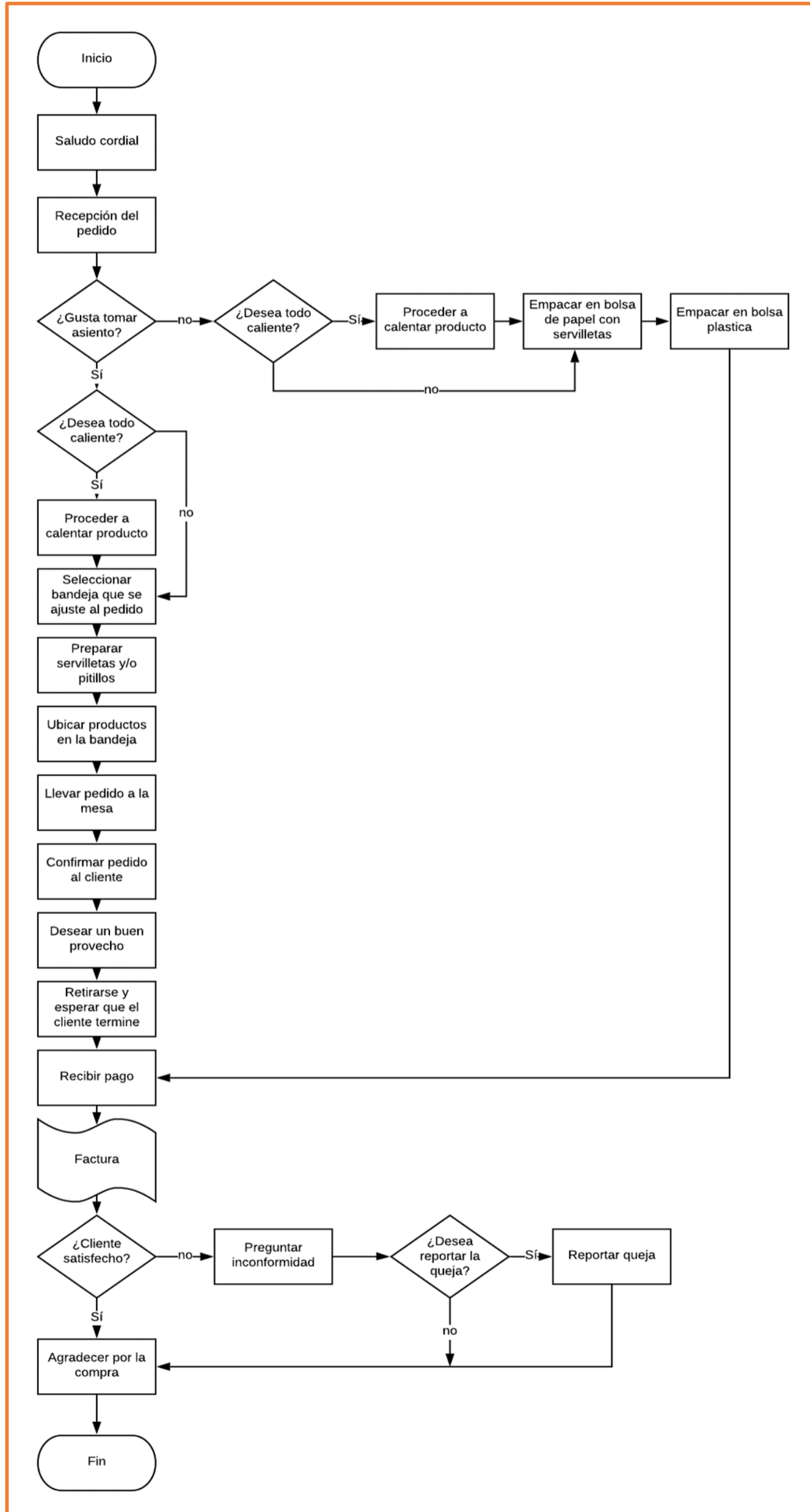
	perciben al tener una comunicación directa.	los valores agregados del negocio es la atención al público.	pueda haber en ese momento.
Marketing directo	El objetivo con el cual se implementa este instrumento es el de ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos.	Estará orientado principalmente a un público joven que tenga acceso a medios digitales de manera constante y que a través de ellos realice procesos de compra con los establecimientos que allí ofrecen sus productos o servicio.	La táctica a utilizar será la presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, ya que son las más populares entre la población, y a través de campañas de mensajería en redes sociales como WhatsApp. Por medio de estas herramientas, se ofrecerá información acerca del establecimiento, se sensibilizará al público con la conmemoración de distintas festividades, se promocionarán los productos de la empresa, se dará información sobre las promociones que puedan llegar a haber en el momento y todos los servicios con los que se cuenta.



4.3.7. Servicio al cliente

El proceso de servicio al cliente es fundamental en Horneados Delibono, ya que representa uno de los valores agregados más relevantes del negocio y por el cual muchos de los clientes terminan por ser fidelizados. Es por esta razón que se establece un proceso a seguir por cualquier persona que ejecute labores relacionadas con la atención al público, este protocolo se resume en el siguiente diagrama de flujo:

Tabla 9. Diagrama de flujo de servicio al cliente



Cabe resaltar que en los procesos en los que se implica un dialogo con el cliente se debe proceder con un vocabulario y gesticulación que reflejen amabilidad y sea acogedor pero respetuoso para él. Es por esta razón, que se debe seguir el dialogo a continuación en los procesos que aquí se indican:

- ❖ **Saludo cordial:** Buenos días/tardes/noches, bienvenido a *Horneados Delibono*, mi nombre es _____, ¿Le provoca algo en el día/tarde/noche de hoy?
- ❖ **Recepción del pedido:** El día de hoy le puedo ofrecer unos deliciosos (comenzar por los alimentos) –*Esperar mientras el cliente decide*- y en bebidas tenemos un refrescante (comenzar por bebidas frías) o para el frío un rico (terminar por las bebidas calientes).
- ❖ **Recibir pago:** Le confirmo, su pedido fue (confirmar pedido), esto tiene un valor de \$_____ -Recibir dinero- esperamos que todo haya sido de su agrado y este satisfecho.
- ❖ **Agradecer la compra:** Fue un placer atenderlo, agradecemos su compra, y esperamos que vuelva pronto, que tenga un buen día/tarde/noche.

Todo esto, debe hacerse con un tono de voz moderado y un ritmo de voz pausado pero fluido, el trabajador debe apropiarse del dialogo, sonreír y expresarlo de forma muy natural, para que el cliente se sienta a gusto y no se genere presión o cualquier sensación negativa en él.

4.3.7.1. Servicios adicionales

Con el fin de mejorar el servicio, Horneados Delibono establece que deberá ofrecerse garantía del producto que adquiere el cliente, y que en caso de existir alguna queja o disconformidad que ocasione la exigencia por parte del cliente de la devolución de su dinero, este deberá presentar su reclamación o solicitud de acuerdo a lo dispuesto en la ‘política de gestión de quejas y devoluciones’, y la empresa deberá actuar en conformidad a lo que se encuentra allí estipulado.

De igual forma, para ampliar la cobertura del negocio y adaptarse a las condiciones del mercado, Horneados Delibono toma la decisión de presar también servicio a domicilio en alianza con plataformas como Rappi, Uber Eats o Domicilios.com.

4.3.7.2. Política de gestión de quejas y devoluciones

4.3.7.2.1. Objetivo

El objetivo de esta política es establecer unas orientaciones para la gestión de quejas y devoluciones, con el fin de reforzar el compromiso con los grupos de interés y mejorar la calidad del trabajo que realiza *Horneados Delibono*.

La empresa se compromete a poner en práctica las herramientas necesarias para que todos los grupos de interés, internos y externos, puedan presentar sus reclamaciones y exigir devoluciones, para así mejorar la confianza de éstos con el trabajo que se realiza en la compañía. Además, la gestión de las reclamaciones y devoluciones permitirá identificar áreas de mejora y/o errores que puedan producirse en el trabajo, dentro de un proceso de aprendizaje continuo.

4.3.7.2.2. Alcance

Esta política tiene un alcance general en su aplicación, que incluye tanto el establecimiento principal con el que se cuenta actualmente, como a aquellos establecimientos que sean abiertos en los próximos años.

Los sujetos que harán estricto cumplimiento de esa política son los directivos y los trabajadores de la empresa. Y se destaca, que cualquier persona individual o colectivo podrá realizar una reclamación o devolución a **Horneados Delibono** en cualquier territorio en que se encuentre la empresa.

4.3.7.2.3. Definiciones

¿Qué es una queja?

Se entiende por una queja, en el marco de esta política, una reclamación o disconformidad hecha contra **Horneados Delibono** por una supuesta actuación contraria a los valores y/o compromisos adoptados.

Las quejas pueden estar relacionadas con la calidad de los productos, con la conducta de los empleados, o con cualquier acción que no sea coherente con los principios de **Horneados Delibono**.

¿Qué no es una queja?


No se considerarán quejas, en el marco de esta política, las peticiones o disconformidades de Clientes o colectivos, relacionadas con: un cambio en los datos de contacto, ampliación de


información sobre *Horneados Delibono* o la exigencia de documentos que no esté la empresa obligada a entregar por ley. En estos casos, las peticiones y disconformidades se tramitarán desde el departamento de Atención al Cliente, donde se dará solución a tales inquietudes.

Devoluciones:

Se contempla como devolución el reintegro del dinero aportado para la compra de determinado producto. Este proceso se realizará si y solo si, se comprueba que el producto presenta inconsistencias desde el momento en que es elaborado o que el servicio recibido va en contra de los principios de *Horneados Delibono* y se efectuó sin razón alguna. Si el producto sufre alguna alteración luego de entregado al cliente, no se realizará devolución. De igual forma, si se comprueba que hubo alguna falta de respeto o atentado contra la integridad que ocasionará la reacción inoportuna del trabajador de la empresa, tampoco se realizará devolución.

4.3.7.2.4. Principios

 **Transparencia:** *Horneados Delibono* se compromete a informar a todos los grupos de interés sobre el procedimiento de gestión de quejas, el proceso de apelación y el tiempo aproximado de respuesta.

 **Accesibilidad:** Se favorecerá la comunicación con los grupos de interés, por ello, los mecanismos para presentar quejas y sugerencias serán claros y de fácil acceso para todas las personas interesadas. Se habilitarán los canales de comunicación oportunos para la presentación de quejas y se adaptarán a las necesidades locales de los lugares en los que se encuentre *Horneados Delibono*.

- ❖ **Respeto mutuo:** Todas las personas que realicen una queja o sugerencia serán tratadas con respeto, independientemente del motivo de su queja o devolución. Asimismo, desde *Horneados Delibono* se espera de las personas que realicen una queja, tengan respeto hacia la empresa y las personas que trabajan en ella, así como por el proceso de gestión de la queja o devolución.
- ❖ **Buena fe:** Se asume que las personas que realizan una queja o solicitan una devolución a *Horneados Delibono* están actuando de buena fe en cuanto a la autenticidad de la misma, y que no actúan en perjuicio de la empresa o alguno de sus miembros.
- ❖ **Confidencialidad:** *Horneados Delibono* se compromete a mantener la confidencialidad de las quejas que se realicen y los datos particulares de las personas implicadas, con el fin de proteger a las mismas ante aquellas personas u organizaciones que no intervengan en el proceso. Además, se tratarán los datos personales aportados en cumplimiento con la Ley Orgánica de Protección de Datos. *Horneados Delibono* se reserva el derecho de contactar con terceros para facilitar la resolución de la queja, si lo considera necesario.
- ❖ **Imparcialidad:** *Horneados Delibono* tratará de gestionar todas las quejas y solicitudes de devolución que se reciban de forma objetiva, para ello, en los casos que se requiera una resolución o investigación extensa se formará una comisión con la participación de diferentes áreas. Quedarán excluidas las personas que tengan cualquier conflicto de interés en el caso.
- ❖ **Respuesta rápida:** *Horneados Delibono* gestionará todas las devoluciones y quejas con la máxima rapidez y se informará a la persona que presente la queja, de su resolución o del estado del trámite con la mayor prontitud posible.

🍷 **Mejora continua:** Se entiende que la gestión de quejas y devoluciones forma parte del proceso de mejora continua y aprendizaje de la *Horneados Delibono*.

4.3.7.2.5. Procedimiento

🍷 **Vías de entrada:**

Las quejas y las solicitudes de devoluciones se podrán presentar a través de los siguientes canales: por correo electrónico, teléfono, personalmente o a través de las redes sociales. Asimismo, cada establecimiento habilitará las vías de entrada adicionales o alternativas que mejor se adapten a las circunstancias locales del lugar donde se encuentren. En la sede central, por ejemplo, las quejas y sugerencias internas también se pueden presentar a través del buzón de sugerencias.

Cabe resaltar, que en caso de que una queja esté relacionada con un incidente, para facilitar su mejor resolución, sería conveniente que ésta se presentara con la mayor brevedad posible después del incidente.

Así mismo, las personas que presenten una queja o solicitud de devolución deberán identificarse, indicando su nombre y apellido, y un medio de contacto. No obstante, se atenderán quejas que se presenten de forma anónima cuando se realice una denuncia que deba ser investigada, y pueda comprometer a la persona que la emite.

Gestión de las quejas y solicitudes de devolución:

✓ **Registro:**

Cada punto de venta designará una persona encargada de centralizar la recepción y registro de las quejas o las solicitudes de devolución. Es importante mencionar, que todas las quejas y solicitudes de devolución que lleguen a **Horneados Delibono** serán registradas por escrito (independientemente de la vía de entrada), para realizar la correcta gestión de las mismas, su seguimiento, resolución y evaluación.

✓ **Análisis y resolución**

Las quejas y solicitudes de devolución presentadas serán analizadas por la persona designada, que atenderá y tramitará oportunamente su respuesta o resolución. En los casos en que se requiera una investigación o un análisis detallado, la persona responsable convocará una comisión especial con miembros de las áreas implicadas, pero sin las personas directamente comprometidas, para mantener la imparcialidad del proceso. Esta comisión se encargará de recopilar la información relevante para analizar los hechos y entrevistar a las personas implicadas en la investigación.

Respuesta:

Horneados Delibono se compromete a contactar con la persona que presente la queja o solicitud de devolución con la resolución de la misma dentro de un máximo de 3 días a partir de su recibo, o a informar sobre los progresos realizados hasta la fecha y el plazo previsto para tener una respuesta o resolución. La persona designada hará llegar la resolución y respuesta a la persona que haya realizado la queja o solicitud de devolución.

Si procede, también se le informará de las medidas correctivas propuestas y en dado caso, la devolución de su dinero.

Apelación:

En caso que la persona que haya realizado la queja o solicitud de devolución, no esté conforme con la resolución de la misma o con la respuesta recibida, tendrá la oportunidad de apelar para que se realice una revisión del proceso. La petición de apelación deberá ser presentada por escrito.

Se hará acuse de recibo de la petición en un plazo de 3 días y Horneados Delibono se compromete a gestionar la apelación y a informar de la resolución alcanzada a todas las partes involucradas con la mayor brevedad posible. Para garantizar la objetividad del proceso de apelación, una persona o comisión, diferente a las que hayan gestionado el proceso inicialmente, se encargará de llevar a cabo la revisión.

Mejora continua:

Todas las solicitudes de devolución y quejas serán registradas, desde su recepción hasta su resolución serán consideradas para continuar con la filosofía de mejora continua. Con este registro, cada establecimiento realizará un seguimiento periódico del tipo de quejas y solicitudes de devolución recibidas, las medidas tomadas para resolverlas o las propuestas de mejora aplicadas; esto, será remitido trimestralmente a la sede principal para incluir en un informe global. Este informe, servirá para analizar y mejorar los procesos y prácticas llevadas a cabo por *Horneados Delibono*, y será remitido a las directivas de la empresa para su análisis y valoración.

4.4. Presupuesto de mercadeo

4.4.1. Proyección de ventas

A continuación, se muestra por categoría, la proyección de ventas realizada para los próximos 4 años (2020-2023), teniendo en consideración el crecimiento anual de la industria de acuerdo al último informe de Sectorial, la apertura controlada de los nuevos puntos de venta desde 2021 y el impacto de las estrategias de mercadeo:

Tabla 10. Proyección de amasijos

Escala de tiempo	Valores	Previsión
2016	143.686	
2017	116.783	
2018	112.645	
2019	89.502	89.502
2020		75.765
2021		286.310
2022		394.219
2023		395.668

Gráfica 1. Proyección amasijos 2020-2023

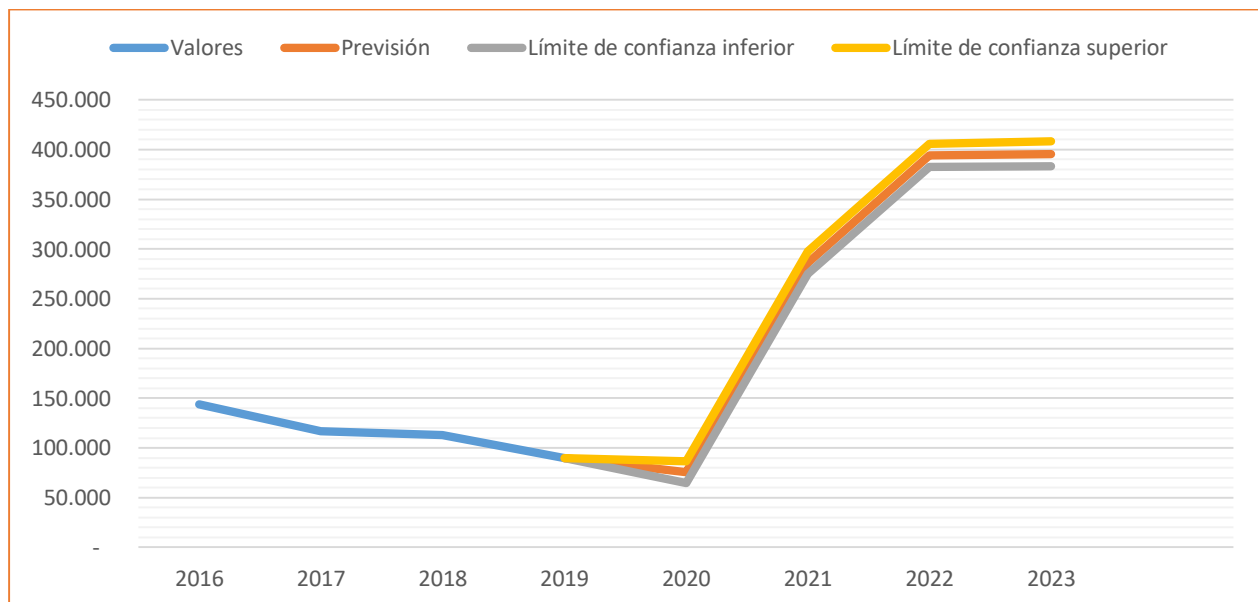


Tabla 11. Proyecciones bebidas calientes

Escala de tiempo	Valores	Previsión
2016	32.701	
2017	27.222	
2018	25.578	
2019	20.365	20.365
2020		17.506
2021		74.807
2022		105.290
2023		111.769

Gráfica 2. Proyecciones bebidas calientes 2020-2023

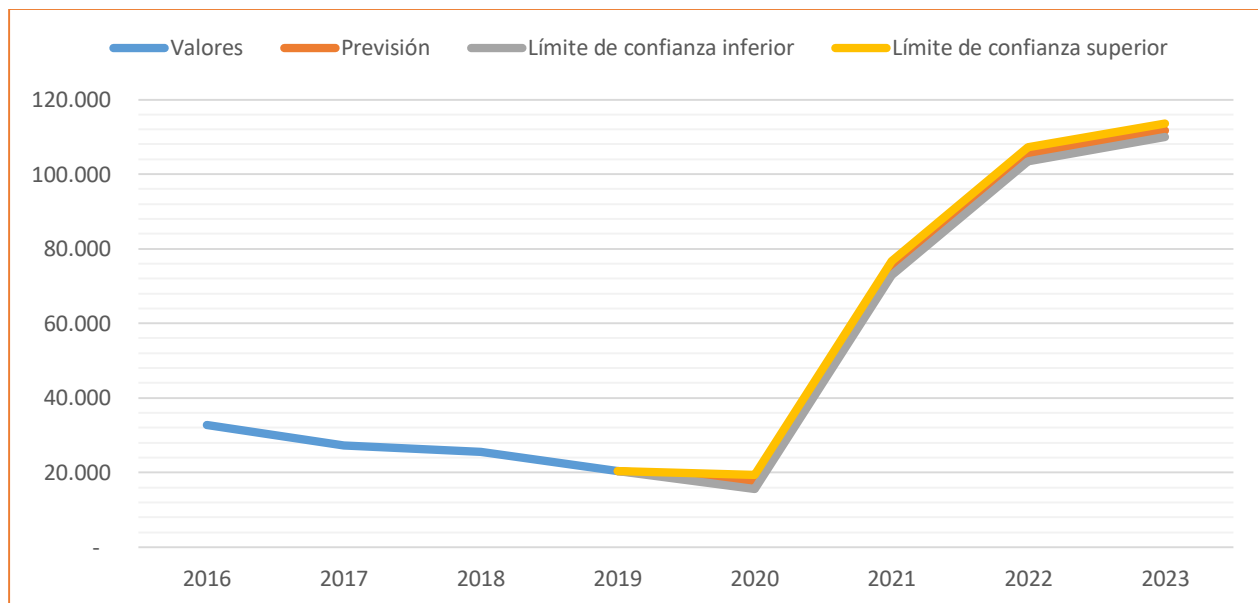


Tabla 12. Proyecciones pasteles de hojaldre

Escala de tiempo	Valores	Previsión
2016	33.786	
2017	28.364	
2018	26.386	
2019	21.133	21.133
2020		18.234
2021		78.113
2022		110.440
2023		118.533

Gráfica 3. Proyecciones pasteles de hojaldre 2020-2023

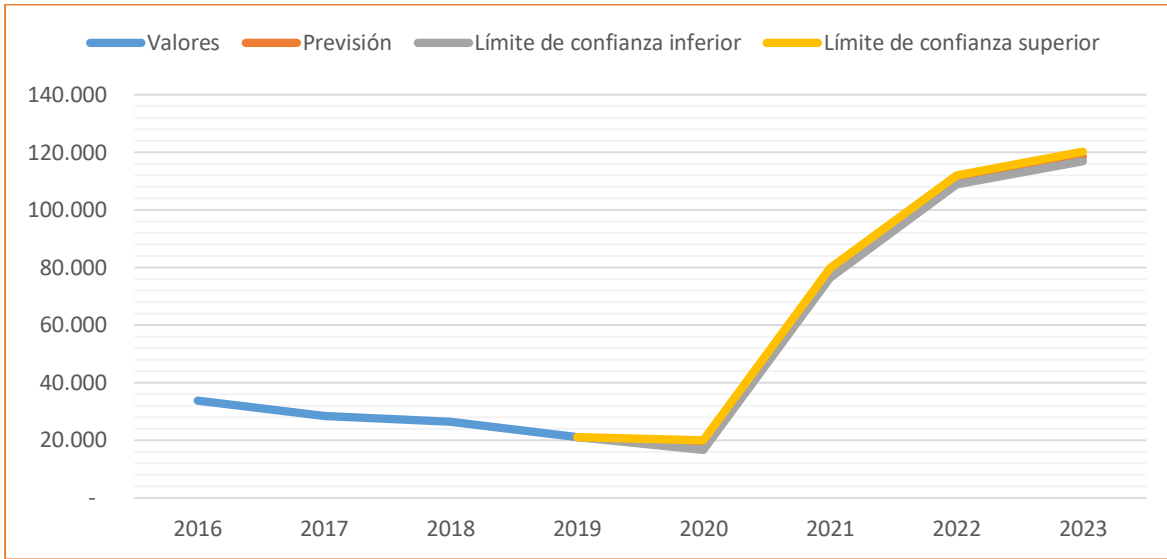


Tabla 13. Proyecciones fritos

Escala de tiempo	Valores	Previsión
2016	31.712	
2017	26.441	
2018	24.772	
2019	19.802	19.802
2020		17.018
2021		72.833
2022		102.797
2023		109.867

Gráfica 4. Proyecciones fritos 2020-2023

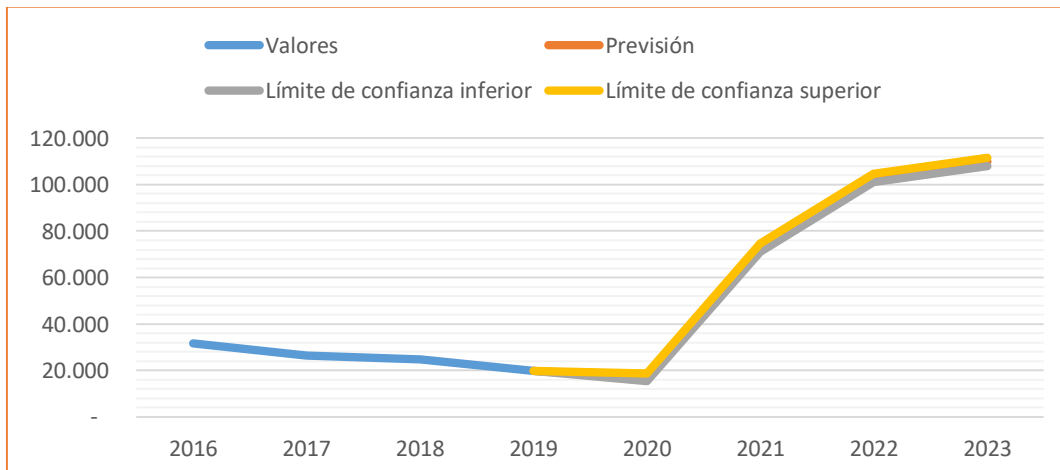


Tabla 14. Proyecciones Avena

Escala de tiempo	Valores	Previsión
2016	13.798	
2017	11.589	
2018	10.808	
2019	8.658	8.658
2020		7.490
2021		32.200
2022		45.823
2023		49.948

Gráfica 5. Proyecciones Avena 2020-2023

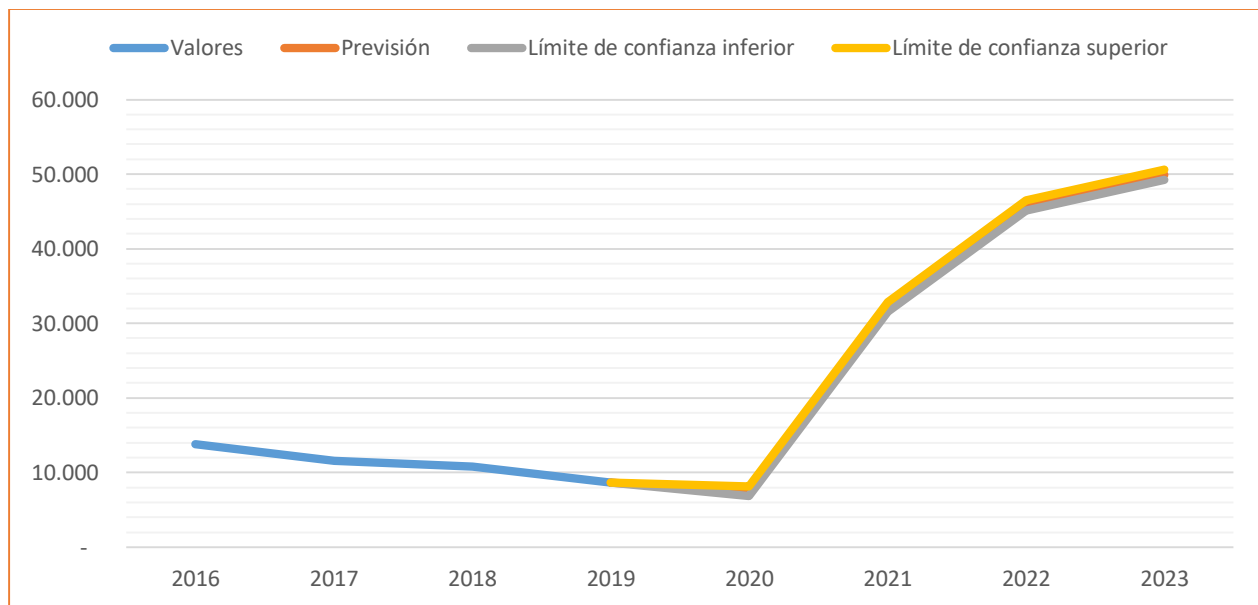
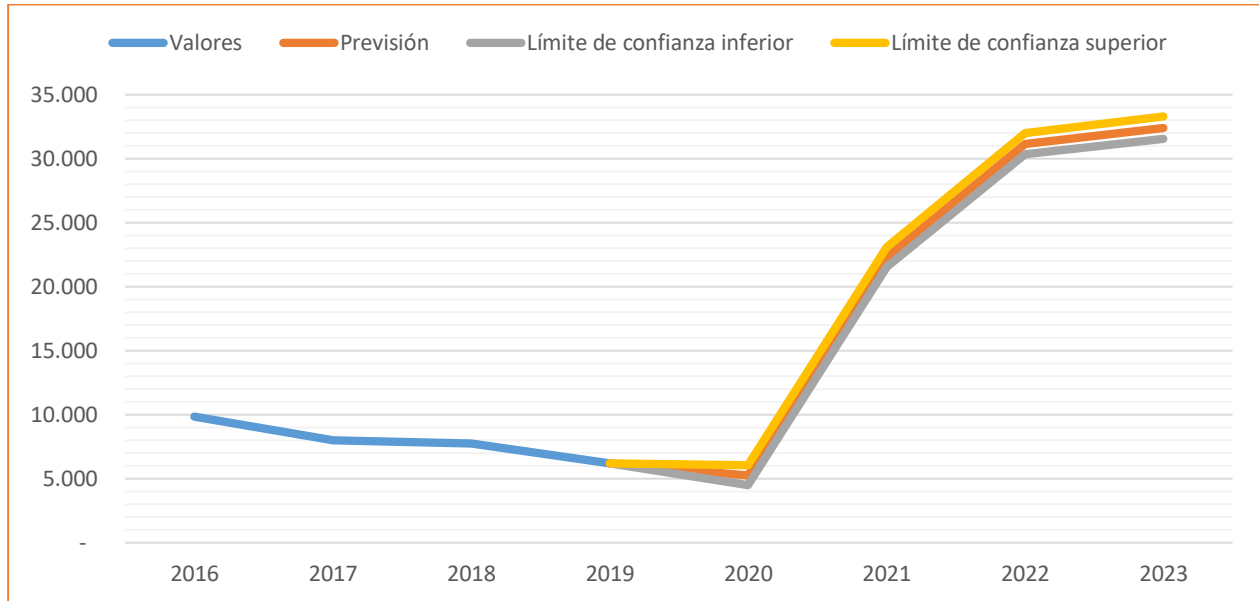


Tabla 15. Proyecciones Bebidas frías

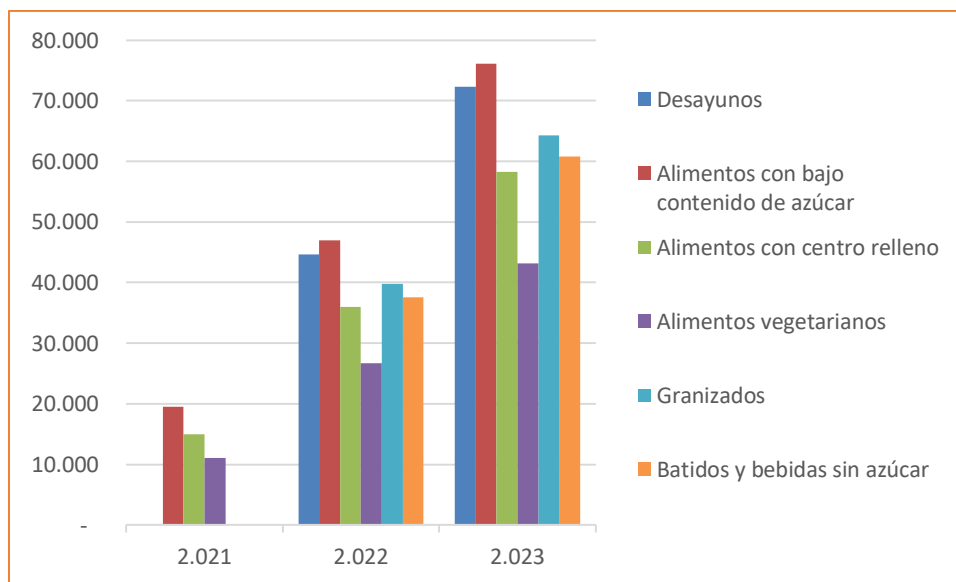
Escala de tiempo	Valores	Previsión
2016	9.833	
2017	7.988	
2018	7.747	
2019	6.166	6.166
2020		5.246
2021		22.320
2022		31.162
2023		32.423

Gráfica 6. Proyecciones bebidas frías 2020-2023



Y por último se muestra la llegada de los nuevos productos en 2021 en conjunto con la apertura de los 2 nuevos puntos de venta ese mismo año, y su proyección a 2023 con la apertura de 4 negocios en 2022 y otros 4 para el último año de proyección, para un total de 11 negocios atendiendo al público:

Gráfica 7. Proyección productos nuevos



4.4.2. Gastos de estrategias de mercadeo

A continuación, se muestra el gasto en el que se incurrirá al implementar las estrategias de mercadeo previamente mencionadas:

Tabla 16. Gastos estrategia de publicidad

Estrategia:	Publicidad		
Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Pendones	4	\$ 60.000	\$ 240.000
Vinilos adhesivos	4	\$ 56.000	\$ 224.000
Folletos	3.000	\$ 50	\$ 150.000
Tarjetas	2.000	\$ 25	\$ 50.000
			\$ 664.000

Tabla 17. Gastos estrategia de relaciones públicas

Estrategia:	Relaciones públicas		
Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Pauta en periódicos nacionales	24	\$ 80.900	\$ 1.941.600
Pauta en periódicos regionales	12	\$ 35.000	\$ 420.000
Pauta en radio	30	\$ 253.000	\$ 7.590.000
			\$ 9.951.600

Tabla 18. Gastos estrategia de venta personal

Estrategia:	Venta personal		
Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Venta por teléfono	30.000	\$ 40.000	\$ 480.000
			\$ 480.000

Tabla 19. Gastos estrategia de marketing directo

Estrategia:	Marketing directo		
Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Pauta en Facebook	180	\$ 35.000	\$ 6.300.000
Pauta en Instagram	180	\$ 35.000	\$ 6.300.000
Mensajería a través de WhatsApp	280	\$ -	\$ -
			\$ 12.600.000

De esta manera, como se muestra a continuación, el gasto que representaría implementar la estrategia, será de \$23'695.600 al año, sin incluir el aumento anual en el costo de los mismos:

Tabla 20. Resumen de gastos de estrategias

Estrategia	Costo total
Publicidad	\$ 664.000
Relaciones públicas	\$ 9.951.600
Venta personal	\$ 480.000
Marketing directo	\$ 12.600.000
Total gastos estrategias de mercadeo	\$ 23.695.600

5. Plan de operación

5.1. Descripción técnica del producto o servicio

A continuación, se muestran las fichas técnicas por categoría de los productos que son elaborados por *Horneados Delibono*:

5.1.1. Pan de bono

Nombre del producto	Pan de bono	
Descripción del producto	<p>El pan de bono es un producto fresco, con sabor a queso, o a bocadillo o arequipe en sus otras presentaciones. Es elaborado a partir de queso costeño, almidón de yuca, maicena y azúcar, ingredientes que posteriormente son mezclados con bebida láctea para formar la masa. Luego de horneado, el producto adquiere una textura blanda.</p> <p>Este producto se consume fresco, tiene un sabor a queso y es ligeramente dulce, y para su conservación basta con dejarlo en una bolsa plástica a temperatura ambiente.</p>	
Lugar de elaboración	Masa elaborada en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 100g	65
	Energía	121 kcal
	Proteína	1,32 g
	Carbohidrato	13,1 g
	Azúcar	7 g
	Grasa total	2 g
	Grasas saturadas	0,25g
Presentación y empaques comerciales	Producto de 85g o 40g, empacado en bolsa de papel y bolsa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente en bolsa plástica únicamente
	Refrigeración	
	Congelación	

Consideraciones para almacenamiento	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma, no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado y no colocar nada sobre él.	
Formulación	Maicena, Almidón de yuca, Azúcar, Queso costeño, Bebida láctea, Arequipe (opcional), Bocadoillo (Opcional), mantequilla, polvo de hornear.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 85 g en su presentación más grande y 40 g en su versión mediana (pierden el 10% de su peso una vez horneados).	
Valor sugerido por presentación	Pan de bono de 85 g	\$1.500
	Pan de bono de 40 g	\$900
Vida útil estimada	2 días en bolsa plástica.	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.2. Pan de yuca

Nombre del producto	Pan de yuca	
Descripción del producto	<p>El pan de yuca es un producto fresco, con sabor a queso. Es elaborado a partir de queso costeño, queso campesino y almidón de yuca, ingredientes que posteriormente son mezclados con bebida láctea para formar la masa. Luego de horneado, el producto adquiere una textura crocante.</p> <p>Este producto se consume fresco, tiene un sabor a queso y es ligeramente salado, y para su conservación basta con dejarlo en una bolsa plástica a temperatura ambiente.</p>	
Lugar de elaboración	Masa elaborada en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 100g	75
	Energía	125 kcal
	Proteína	1,32 g
	Carbohidrato	13,1 g
	Azúcar	7 g
	Grasa total	2 g
	Grasas saturadas	0,25g

Presentación y empaques comerciales	Producto de 85g, 40g o 15g, empacado en bolsa de papel y bolsa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente en bolsa plástica únicamente
	Refrigeración	
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma, no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado y no colocar nada sobre él.	
Formulación	Queso campesino, Almidón de yuca, Queso costeño, Bebida láctea, mantequilla, polvo de hornear.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 85 g en su presentación más grande, 40 g en su versión mediana y 15 g en su presentación más pequeña (pierden el 10% de su peso una vez horneados).	
Valor sugerido por presentación	Pan de Yuca de 85 g	\$1.500
	Pan de Yuca de 40 g	\$900
	Pan de Yuca de 15 g	\$300
Vida útil estimada	2 días en bolsa plástica.	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.3. Pan de queso

Nombre del producto	Pan de queso
Descripción del producto	El pan de queso es un producto fresco, con sabor a queso. Es elaborado a partir de queso costeño, maicena, azúcar y almidón de yuca, ingredientes que posteriormente son mezclados con bebida láctea para formar la masa. Luego de horneado, el producto adquiere una textura blanda. Este producto se consume fresco, tiene un sabor a queso y tiene un sabor neutro, para su conservación basta con dejarlo en una bolsa plástica a temperatura ambiente.
Lugar de elaboración	Masa elaborada en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340

Composición nutricional	Calorías aportadas por 100g	65
	Energía	121 kcal
	Proteína	1,32 g
	Carbohidrato	13,1 g
	Azúcar	7 g
	Grasa total	2 g
	Grasas saturadas	0,25g
Presentación y empaques comerciales	Producto de 85g empaçado en bolsa de papel y bolsa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente en bolsa plástica únicamente
	Refrigeración	
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma, no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado y no colocar nada sobre él.	
Formulación	Maicena, Almidón de yuca, Azúcar Queso costeño, Bebida láctea, mantequilla, polvo de hornear.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 85 g en su presentación más grande (pierden el 10% de su peso una vez horneados).	
Valor sugerido por presentación	Pan de queso de 85 g	\$1.500
Vida útil estimada	2 días en bolsa plástica.	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.4. Buñuelo

Nombre del producto	Buñuelo
Descripción del producto	El Buñuelo es un producto fresco, con sabor a queso. Es elaborado a partir de queso costeño, maicena, azúcar, huevos y almidón de yuca, ingredientes que posteriormente son mezclados con bebida láctea para formar la masa. Luego de freído, el producto adquiere una textura blanda.

	Este producto se consume fresco, tiene un sabor a queso y tiene un sabor ligeramente dulce, para su conservación basta con dejarlo en una bolsa plástica a temperatura ambiente.	
Lugar de elaboración	Masa elaborada en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 100g	65
	Energía	121 kcal
	Proteína	1,32 g
	Carbohidrato	13,1 g
	Azúcar	7 g
	Grasa total	5 g
	Grasas saturadas	0,7 g
Presentación y empaques comerciales	Producto de 85g, 40g o 15g, empacado en bolsa de papel y bolsa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente en bolsa plástica únicamente
	Refrigeración	
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma, no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado y no colocar nada sobre él.	
Formulación	Maicena, Almidón de yuca, Azúcar, Huevos, Queso costeño, Bebida láctea, polvo de hornear y vinagre.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 85 g en su presentación más grande, 40 g en su versión mediana y 15 g en su presentación más pequeña.	
Valor sugerido por presentación	Buñuelo de 85 g	\$1.500
	Buñuelo de 40 g	\$900
	Buñuelo de 15 g	\$300
Vida útil estimada	2 días en bolsa plástica.	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.5. Pasteles de hojaldre

Nombre del producto	Pasteles de hojaldre	
Descripción del producto	<p>El Pastel de hojaldre es un producto fresco, con sabor a trigo y dependiendo su relleno puede tener sabor a pollo, carne, piña, bocadillo, arequipe, queso o incluso tener un relleno con jamón y queso veganos. Es elaborado a partir de harina de trigo, mantequilla de hojaldre, azúcar y sal, ingredientes que posteriormente son mezclados con agua para formar la pasta, que después se estira con un tipo de hojaldre holandés y a la cual se añade el respectivo relleno. Luego de horneado, el producto adquiere una textura blanda.</p> <p>Este producto se consume fresco, tiene un sabor a trigo y de acuerdo a su relleno su sabor puede variar, para su conservación basta con dejarlo en una bolsa plástica a temperatura ambiente o incluso introducir a la nevera para luego recalentarlo.</p>	
Lugar de elaboración	<p>Paste y relleno elaborados en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340</p>	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 100g	95
	Energía	141 kcal
	Proteína	1,7 g
	Carbohidrato	10,1 g
	Azúcar	1 g
	Grasa total	4 g
	Grasas saturadas	0,6 g
Presentación y empaques comerciales	<p>Producto de 130 g o 40 g, empacado en bolsa de papel y bolsa plástica (Opcional)</p>	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente en bolsa plástica únicamente
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	<p>No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma, no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado y no colocar nada sobre él.</p>	
Formulación	<p>Harina de trigo, mantequilla de hojaldre, azúcar, sal, agua, relleno (Pollo, carne, queso, hawaiano, bocadillo, arequipe)</p>	
Peso por presentación	<p>El peso del producto es de 130 g en su presentación más grande, 40 g en su versión mediana pequeña.</p>	

Valor sugerido por presentación	Pastel de hojaldre de 130 g	\$2.500
	Pastel de hojaldre de 40 g	\$500
	Pastel Vegano	\$2.700
Vida útil estimada	2 días en bolsa plástica o 10 días refrigerado.	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.6. Fritos

Nombre del producto	Empanadas	
Descripción del producto	<p>La Empanada es un producto fresco, con sabor a maíz y dependiendo su relleno puede tener sabor a pollo con arroz o carne con arroz. Es elaborada a partir de una pasta pre cocida y la adición del respectivo relleno. Luego de freído, el producto adquiere una textura crocante.</p> <p>Este producto se consume fresco, tiene un sabor a maíz y de acuerdo a su relleno su sabor puede variar, para su conservación basta con dejarlo en una bolsa plástica a temperatura ambiente o incluso introducir a la nevera para luego recalentarlo.</p>	
Lugar de elaboración	Producto relleno en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 100g	75
	Energía	145 kcal
	Proteína	1,7 g
	Carbohidrato	10,1 g
	Azúcar	1 g
	Grasa total	5 g
	Grasas saturadas	0,6 g
Presentación y empaques comerciales	Producto de 120 g, empackado en bolsa de papel y bolsa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente en bolsa plástica únicamente

	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma, no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado y no colocar nada sobre él.	
Formulación	Pasta pre cocida y relleno (Carne con arroz o pollo con arroz)	
Peso por presentación	El peso del producto es de 120 g en su presentación más grande.	
Valor sugerido por presentación	Empanada de 120 g	\$2.000
Vida útil estimada	2 días en bolsa plástica o 10 días refrigerado.	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.7. Tinto

Nombre del producto	Tinto	
Descripción del producto	El tinto es un producto fresco, con sabor a café amargo tipo exportación. Es elaborada a partir de café molido y agua caliente. Luego de filtrado, su textura puede variar de acuerdo al gusto del cliente. Este producto se consume fresco, tiene un sabor a café amargo. Se sugiere no conservar, pero de hacerlo, se puede dejar a temperatura ambiente o refrigerar para luego recalentar.	
Lugar de elaboración	Producto elaborado en el establecimiento de Honeados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 50 cm ³	10
	Energía	2 kcal
	Proteína	0,1 g
	Cafeína	0,4 g
	Azúcar	1 g (Varía según el gusto del cliente)
	Grasa total	1 g
	Sodio	0,02g
Presentación y empaques comerciales	Vaso de cartón de 6 oz o 3,5 oz y tapa plástica (Opcional)	

Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente y tapado
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar en zonas donde corra el riesgo de caerse y no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado.	
Formulación	Café molido, agua y azúcar (opcional).	
Peso por presentación	El peso del producto es de 170 g (6 oz) en su presentación más grande o 99,2 g (3,5 oz) en su presentación más pequeña.	
Valor sugerido por presentación	Tinto de 6 oz	\$1.200
	Tinto de 3,5 oz	\$600
Vida útil estimada	1 día a temperatura ambiente o en refrigeración	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.8. Café, Cappuccino y perico

Nombre del producto	Café, Cappuccino y perico	
Descripción del producto	<p>El Café, perico y cappuccino son productos frescos, con sabor a café amargo tipo exportación y a leche hervida o vapeada en el caso del cappuccino. Son elaborados a partir de café molido, agua caliente, leche hervida o vapeada. Luego de filtrado, y añadida la leche, su textura y amargura puede variar de acuerdo al gusto del cliente.</p> <p>Este producto se consume fresco, tiene un sabor a café amargo y a leche hervida o vapeada. Se sugiere no conservar, pero de hacerlo, se puede dejar a temperatura ambiente o refrigerar para luego recalentar.</p>	
Lugar de elaboración	Producto elaborado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 50 cm ³	10
	Energía	40 kcal
	Proteína	0,5 g
	Cafeína	0,2 g
	Azúcar	1 g (Varía según el gusto del cliente)
	Grasa total	2 g

	Sodio	0,05g
Presentación y empaques comerciales	Vaso de cartón de 9 oz, 8 oz o 6 oz y tapa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente y tapado
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar en zonas donde corra el riesgo de caerse y no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado.	
Formulación	Café molido, agua, leche hervida y/o leche vapeada.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 255 g (9 oz) en su presentación más grande, 226 g (8 oz) en su presentación mediana o 170 g (6 oz) en su presentación más pequeña.	
Valor sugerido por presentación	Café 8 oz	\$2.000
	Perico 6 oz	\$1.500
	Cappuccino 9 oz	\$3.000
Vida útil estimada	1 día a temperatura ambiente o en refrigeración	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.9. Aromática

Nombre del producto	Aromática
Descripción del producto	<p>La aromática es un producto fresco, con sabor a hierbabuena y panela de diferentes sabores de acuerdo al gusto del cliente. Es elaborada a partir de agua, hierbabuena y panela. Su textura es ligera y dulzor varía de acuerdo al gusto de quien la consuma.</p> <p>Se sugiere no conservar, pero de hacerlo, se puede dejar a temperatura ambiente o refrigerar para luego recalentar.</p>
Lugar de elaboración	Producto elaborado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340

Composición nutricional	Calorías aportadas por 50 cm ³	2
	Energía	20 kcal
	Proteína	0,2 g
	Azúcar	1 g (Varía según el gusto del cliente)
	Grasa total	0 g
Presentación y empaques comerciales	Vaso de cartón de 6 oz y tapa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente y tapado
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar en zonas donde corra el riesgo de caerse y no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado.	
Formulación	Agua, Panela y Hierbabuena.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 170 g (6 oz) en su presentación más grande	
Valor sugerido por presentación	Aromática 6 oz	\$1.200
Vida útil estimada	1 día a temperatura ambiente o en refrigeración	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.10. Milo

Nombre del producto	Milo
Descripción del producto	El Milo es un producto fresco, con sabor a chocolate. Es elaborada a partir de Milo y leche vapeada. Su textura es ligera y dulzor varía de acuerdo al gusto de quien la consuma. Se sugiere no conservar, pero de hacerlo, se puede dejar a temperatura ambiente o refrigerar para luego recalentar.
Lugar de elaboración	Producto elaborado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340

Composición nutricional	Calorías aportadas por 50 cm ³	5
	Energía	50 kcal
	Proteína	0,5 g
	Azúcar	1 g (Varía según el gusto del cliente)
	Grasa total	1,5 g
Presentación y empaques comerciales	Vaso de cartón de 9 oz y tapa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente y tapado
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar en zonas donde corra el riesgo de caerse y no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado.	
Formulación	Milo y leche vapeada.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 255 g (9oz) en su presentación más grande	
Valor sugerido por presentación	Milo 9 oz	\$3.000
	Vida útil estimada	1 día a temperatura ambiente o en refrigeración
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.11. Avena

Nombre del producto	Avena
Descripción del producto	La avena es un producto fresco, con sabor a vainilla y arequipe. Es elaborada a partir de Almiyuca, leche entera, esencia de vainilla, esencia de arequipe y leche condensada. Su textura es espesa y tiene un dulzor bastante alto. Este producto se consume fresco, tiene un sabor a vainilla y arequipe, para su conservación basta con dejarla tapada en refrigerador.
Lugar de elaboración	Producto elaborado en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Teléfono de contacto: 3187305340

Composición nutricional	Calorías aportadas por 50 cm ³	40
	Energía	100 kcal
	Proteína	0,2 g
	Azúcar	15 g
	Grasa total	3 g
Presentación y empaques comerciales	Vaso de plástico de 10 oz y tapa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar en zonas donde corra el riesgo de caerse y no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado.	
Formulación	Almiyuca, esencia de vainilla, esencia de arequipe, leche entera, leche condensada	
Peso por presentación	El peso del producto es de 283 g (10 oz) en su presentación más grande	
Valor sugerido por presentación	Avena 10 oz	\$2.500
	Vida útil estimada	
	3 días en refrigeración	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.12. Masato

Nombre del producto	Masato
Descripción del producto	El Masato es un producto fresco y cremoso a base de arroz, clavos de olor, canela, agua y panela. Su sabor varía de acuerdo al tiempo de fermentación y del gusto de quien lo consuma. Este producto se consume fresco, tiene un sabor a arroz y panela fermentados. Para su conservación se puede dejar tapado a temperatura ambiente o en refrigerador.
Lugar de elaboración	Producto elaborado en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Teléfono de contacto: 3187305340

Composición nutricional	Calorías aportadas por 50 cm ³	30
	Energía	20 kcal
	Proteína	0,3 g
	Azúcar	2 g
	Grasa total	2 g
Presentación y empaques comerciales	Vaso plástico 10 oz y tapa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente y tapado
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar en zonas donde corra el riesgo de caerse y no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado.	
Formulación	Arroz, canela, panela, clavos de olor y agua.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 283 g (10 oz) en su presentación más grande	
Valor sugerido por presentación	Masato 10 oz	\$2.500
	Vida útil estimada	3 días a temperatura ambiente o en refrigeración
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.13. Salpicón

Nombre del producto	Salpicón
Descripción del producto	El Salpicón es un producto fresco, con sabor a fruta Es elaborado a partir de jugo de papaya, papaya en trozos, melón, mango y banano. Su textura es ligera y su dulzor varía de acuerdo al punto de madurez de la papaya. Para su conservación se puede dejar tapado a temperatura ambiente o en refrigerador.
Lugar de elaboración	Producto elaborado en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Teléfono de contacto: 3187305340

Composición nutricional	Calorías aportadas por 50 cm ³	20
	Energía	120 kcal
	Proteína	2 g
	Azúcar	0 g
	Grasa total	0 g
Presentación y empaques comerciales	Vaso de plástico 10 oz y tapa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente y tapado
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar en zonas donde corra el riesgo de caerse y no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado.	
Formulación	Jugo de papaya, papaya en trozos, melón, mango y banano	
Peso por presentación	El peso del producto es de 283 g (10 oz) en su presentación más grande	
Valor sugerido por presentación	Salpicón 10 oz	\$2.500
	Vida útil estimada	2 días a temperatura ambiente o en refrigeración
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.14. Jugos naturales

Nombre del producto	Jugos naturales
Descripción del producto	Los jugos naturales son productos frescos, cuyo sabor puede variar entre mango, guanábana, mora, maracuyá y demás. Es elaborado a partir de pulpa de fruta, agua o leche, y azúcar. Su textura es ligera y su dulzor varía de acuerdo al gusto del cliente Para su conservación se puede dejar tapado a temperatura ambiente o en refrigerador.
Lugar de elaboración	Producto elaborado en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Teléfono de contacto: 3187305340

Composición nutricional	Calorías aportadas por 50 cm ³	15
	Energía	118 kcal
	Proteína	4 g
	Azúcar	0 g
	Grasa total	0 g
Presentación y empaques comerciales	Vaso de plástico 12 oz y tapa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente y tapado
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar en zonas donde corra el riesgo de caerse y no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado.	
Formulación	Jugo de papaya, papaya en trozos, melón, mango y banano	
Peso por presentación	El peso del producto es de 340 g (12 oz) en su presentación más grande	
Valor sugerido por presentación	Salpicón 10 oz	\$3.000
	Vida útil estimada	2 días a temperatura ambiente o en refrigeración
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.15. Buñuelo relleno de queso Mozzarella

Nombre del producto	Buñuelo relleno de queso Mozzarella
Descripción del producto	El Buñuelo es un producto fresco, con sabor a queso. Es elaborado a partir de queso costeño, maicena, azúcar, huevos y almidón de yuca, ingredientes que posteriormente son mezclados con bebida láctea para formar la masa a la que posteriormente se añade queso Mozzarella. Luego de freído, el producto adquiere una textura blanda. Este producto se consume fresco, tiene un sabor a queso costeño y a queso mozzarella y tiene un sabor ligeramente dulce, para su conservación basta con dejarlo en una bolsa plástica a temperatura ambiente.
Lugar de elaboración	Masa elaborada en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Producto terminado en el

establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340		
Composición nutricional	Calorías aportadas por 100g	70
	Energía	125 kcal
	Proteína	1,45 g
	Carbohidrato	13,5 g
	Azúcar	7 g
	Grasa total	6 g
	Grasas saturadas	0,9 g
Presentación y empaques comerciales	Producto de 85g empacado en bolsa de papel y bolsa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente en bolsa plástica únicamente
	Refrigeración	
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma, no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado y no colocar nada sobre él.	
Formulación	Maicena, Almidón de yuca, Azúcar, Huevos, Queso costeño, Bebida láctea, queso Mozzarella, polvo de hornear, vinagre.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 85 g en su presentación más grande.	
Valor sugerido por presentación	Buñuelo de 85 g	\$1.800
	Vida útil estimada	2 días en bolsa plástica.
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.16. Pan de bono de chocolate light

Nombre del producto	Pan de bono de chocolate light
Descripción del producto	El pan de bono de chocolate light es un producto fresco, con sabor a queso y chocolate bajo en azúcar. Es elaborado a partir de queso costeño, almidón de yuca, maicena y azúcar light, ingredientes que posteriormente son

	mezclados con bebida láctea para formar la masa. Luego de horneado, el producto adquiere una textura blanda. Este producto se consume fresco, tiene un sabor a queso y a chocolate, y para su conservación basta con dejarlo en una bolsa plástica a temperatura ambiente.	
Lugar de elaboración	Masa elaborada en la planta de Horneados Delibono ubicada en Chía – Cundinamarca, Vereda Bojacá, Calle 35 N°1ª 33. Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 100g	70
	Energía	125 kcal
	Proteína	1,35 g
	Carbohidrato	13,7 g
	Azúcar	2 g
	Grasa total	3 g
	Grasas saturadas	0,35g
Presentación y empaques comerciales	Producto de 85g empacado en bolsa de papel y bolsa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente en bolsa plástica únicamente
	Refrigeración	
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma, no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado y no colocar nada sobre él.	
Formulación	Maicena, Almidón de yuca, Azúcar light, Queso costeño, Bebida láctea, Chocolate light, mantequilla, polvo de hornear.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 85 g en su presentación más grande y 40 g en su versión mediana (pierden el 10% de su peso una vez horneados).	
Valor sugerido por presentación	Pan de bono de 85 g	\$1.700
Vida útil estimada	2 días en bolsa plástica.	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.1.17. Caldo de costilla

Nombre del producto	Caldo de costilla	
Descripción del producto	El caldo de costilla, es un producto de la categoría de desayunos, elaborado a partir de costilla de res, agua, cilantro, aceite, papa, ajo y cebolla. Este producto se consume fresco, textura ligera y se recomienda su consumo inmediato, en caso de almacenar, puede conservarse a temperatura ambiente o en refrigeración.	
Lugar de elaboración	Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 100g	90
	Energía	140 kcal
	Proteína	2,45 g
	Carbohidrato	16,5 g
	Sal	0,2 g
	Grasa total	6 g
	Grasas saturadas	0,4 g
Presentación y empaques comerciales	Producto presentado en plato hondo de porcelana, en caso de que sea para llevar, se hará uso de empaque de icopor con su respectiva tapa.	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma, no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado y no colocar nada sobre él.	
Formulación	Costilla de res, aceite, agua, sal, cebolla larga, cebolla cabezona, ajo y cilantro.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 250 g	
Valor sugerido por presentación	Caldo de costilla	\$8.000
Vida útil estimada	2 días en empaque de icopor.	

Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.
---------------------------------	--

5.1.18. Huevos

Nombre del producto	Huevos	
Descripción del producto	Los huevos son un producto de la categoría de desayunos, elaborado a partir de huevo, leche y sal. Este producto se consume fresco, textura ligera y se recomienda su consumo inmediato, en caso de almacenar, puede conservarse a temperatura ambiente o en refrigeración.	
Lugar de elaboración	Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 100g	70
	Energía	130 kcal
	Proteína	2,85 g
	Carbohidrato	12,5 g
	Sal	0,2 g
	Grasa total	4 g
	Grasas saturadas	0,3g
Presentación y empaques comerciales	Producto presentado en plato plano de porcelana, en caso de que sea para llevar, se hará uso de empaque de icopor con su respectiva tapa.	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente en bolsa plástica únicamente
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma, no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado y no colocar nada sobre él.	
Formulación	Huevos, leche y sal.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 100 g	
Valor sugerido por presentación	Caldo de costilla	\$6.500
	1 día en empaque de icopor.	

Vida útil estimada	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.

5.1.19. Batido de fresa sin azúcar

Nombre del producto	Batido de fresa	
Descripción del producto	El batido es un producto fresco con sabor a fresa y menta. Es elaborado a partir fresas frescas, hojas de menta, mermelada de fresa sin azúcar y leche. Su textura es ligera y su dulzor varía de acuerdo al punto de madurez de la fresa y del azúcar que el cliente desee adicionar. Para su conservación se puede dejar tapado a temperatura ambiente o en refrigerador.	
Lugar de elaboración	Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 50 cm ³	30
	Energía	150 kcal
	Proteína	2 g
	Azúcar	0 g
	Grasa total	2 g
Presentación y empaques comerciales	Vaso de plástico 14 oz y tapa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	Temperatura ambiente y tapado
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar en zonas donde corra el riesgo de caerse y no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado.	
Formulación	Fresas, leche, hojas de menta, mermelada de fresa sin azúcar.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 396 g (14 oz) en su presentación más grande	
Valor sugerido por presentación	Batido 14 oz	\$5.500
	2 días a temperatura ambiente o en refrigeración	

Vida útil estimada	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.

5.1.20. Granizado de café

Nombre del producto	Granizado de café	
Descripción del producto	El granizado de café, es un producto fresco con sabor a café y vainilla. Es elaborado a partir de café molido, leche entera, leche en polvo, esencia de vainilla, azúcar y leche. Su textura es ligera y su dulzor es considerable, aunque se neutraliza con el amargo del café. Para su conservación se recomienda dejarlo en refrigerador.	
Lugar de elaboración	Producto terminado en el establecimiento de Horneados Delibono ubicado en Chía – Cundinamarca, Avenida Pradilla 5-92. Teléfono de contacto: 3187305340	
Composición nutricional	Calorías aportadas por 50 cm ³	25
	Energía	140 kcal
	Proteína	3 g
	Azúcar	5 g
	Grasa total	3 g
Presentación y empaques comerciales	Vaso de plástico 14 oz y tapa plástica (Opcional)	
Tipo de conservación	Medio ambiente	
	Refrigeración	Refrigerado entre 2 °C – 4°C
	Congelación	
Consideraciones para almacenamiento	No almacenar en zonas donde corra el riesgo de caerse y no dejar expuesto al aire libre por un tiempo prolongado.	
Formulación	Café, leche entera, leche en polvo, esencia de vainilla y azúcar.	
Peso por presentación	El peso del producto es de 396 g (14 oz) en su presentación más grande	
Valor sugerido por presentación	Granizado 14 oz	\$5.500
	2 días en refrigeración	
Vida útil estimada	2 días en refrigeración	
Instrucciones de consumo	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible.	

5.2. Necesidades y requerimientos

5.2.1. Insumos

En lo que respecta a los insumos necesarios para realizar el proceso de producción, varían de acuerdo al producto que se va a realizar, por lo que a continuación, se describen los productos ofrecidos por Horneados Delibono, y los insumos requeridos para su elaboración.

Cabe resaltar, que los pasteles de yuca y papas rellenas, son suministradas por un tercero, por lo que, a nivel general, los requerimientos de materia prima para la elaboración de productos propios son los siguientes:

Ilustración 20. Materias primas requeridas



Fuente: Elaboración propia

Así las cosas, se presenta a continuación una descripción detallada por producto:

Pan de bono – Queso, bocadillo o arequipe:

Tabla 21. Pan de Bono

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	32,0
Maicena	Corrumez	gramos	5,3
Almidón	Almidón agrio	gramos	26,7
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	5,3
Leche	Bebida láctea	cm3	21,3
Bocadillo (opcional)	Dulce de guayaba tradicional	gramos	15,0
Arequipe (opcional)	Arequipe tipo duro roscón (especial para hornear)	gramos	15,0

Fuente: Elaboración propia

Pan de yuca:

Tabla 22. Pan de Yuca

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	17,8
Queso campesino	Queso pasteurizado fresco no ácido	gramos	17,8
Almidón	Almidón agrio	gramos	26,7
Leche	Bebida láctea	cm3	17,8

Fuente: Elaboración propia

Pan de yuca pequeño:

Tabla 23. Pan de yuca pequeño

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	3,3
Campesino	Queso pasteurizado fresco no ácido	gramos	3,3
Almidón	Almidón agrio	gramos	5,0
Leche	Bebida láctea	cm3	3,3

Fuente: Elaboración propia

Pan de queso:

Tabla 24. Pan de queso

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	40
Maicena	Corrumez	gramos	3,3
Almidón	Almidón agrio	gramos	30
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	3,3
Leche	Bebida láctea	cm3	26,7

Fuente: Elaboración propia

Buñuelo:

Tabla 25. Buñuelo

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	22,4
Maicena	Corrumez	gramos	19,2
Almidón	Almidón agrio	gramos	16
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	6,4
Leche	Bebida láctea	cm3	12,8
Huevos	Huevos tamaño AA con peso promedio de 65 gramos	gramos	12,48

Fuente: Elaboración propia

Buñuelo pequeño:

Tabla 26. Buñuelo pequeño

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	4,2
Maicena	Corrumez	gramos	3,6
Almidón	Almidón agrio	gramos	3
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	1,2
Leche	Bebida láctea	cm3	2,4
Huevos	Huevos tamaño AA con peso promedio de 65 gramos	gramos	2,34

Fuente: Elaboración propia

Pasteles de hojaldre:

En lo que respecta a los pasteles de hojaldre, se realiza una pasta con pliegues tipo holandés, con las mismas características y requerimientos para todos los tipos de pasteles. Así las cosas, se realiza a continuación una descripción de la materia prima necesaria para realizar la pasta (véase tabla 13), y luego se desglosará individualmente lo que se requiere para el relleno de cada pastel:

Tabla 27. Pasteles de hojaldre

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Harina de trigo	Harina de trigo fortificada	gramos	53,3
Mantequilla	Mantequilla especial para hojaldre	gramos	33,3
Agua	Agua filtrada y purificada	cm ³	1,7
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	1,0
Sal	Sal común	gramos	0,7

Fuente: Elaboración propia

Pastel de pollo:

Tabla 28. Pastel de pollo

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Pechugas	Pechuga congelada con hueso	gramos	40,0
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,02
Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	0,1
Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manejo	0,01
Cubo de caldo	Sabor a pollo	unidades	0,1

Fuente: Elaboración propia

Pastel de carne:

Tabla 29. Pastel de carne

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Carne	Carne molida	gramos	40,0
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,1
Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	0,2
Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manejo	0,017

Cubo de caldo	Sabor a carne	unidades	0,2
----------------------	---------------	----------	-----

Fuente: Elaboración propia

Pastel gloria (Bocadillo o arequipe):

Tabla 30. Pastel gloria

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Bocadillo	Bocadillo tradicional de guayaba	gramos	40
Arequipe	Arequipe tipo duro roscón (especial para hornear)	gramos	40

Fuente: Elaboración propia

Pastel hawaiano:

Tabla 31. Pastel hawaiano

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Piña	Piña en cubos	gramos	41,7
Jamón	Jamón de York	unidades	2,1
Queso	Queso doble crema	gramos	33,3

Fuente: Elaboración propia

Pastel de queso:

Tabla 32. Pastel de queso

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Queso	Queso doble crema	gramos	25
Hierbas finas	Hierbas aromáticas y condimentarias	gramos	1

Fuente: Elaboración propia

Mini pastel de pollo:

Tabla 33. Mini pastel de pollo

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Pechugas	Pechuga congelada con hueso	gramos	10
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,007
Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	0,029
Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manejo	0,002
Cubo de caldo	Sabor a pollo	unidades	0,018

Fuente: Elaboración propia

Mini pastel de carne:

Tabla 34. Mini pastel de carne

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Carne	Carne molida	gramos	10
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,017
Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	2
Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manojo	0,250
Cubo de caldo	Sabor a carne	unidades	0,625

Fuente: Elaboración propia

Mini pastel de bocadillo:

Tabla 35. Mini pastel de bocadillo

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Bocadillo	Bocadillo tradicional de guayaba	gramos	10
Arequipe	Arequipe tipo duro roscón (especial para hornear)	gramos	10

Fuente: Elaboración propia

Empanada de pollo arroz:

Tabla 36. Empanada de pollo arroz

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Pasta	Pasta pre elaborada de maíz tamaño tradicional de 13 cm.	unidades	1
Pechugas	Pechuga congelada con hueso	gramos	20,0
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,020
Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	0,1
Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manojo	0,01
Cubo de caldo	Sabor a pollo	unidades	0,1
Arroz	Arroz blanco	gramos	20,0

Fuente: Elaboración propia

Empanada de carne arroz:

Tabla 37. Empanada de carne arroz

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Pasta	Pasta pre elaborada de maíz tamaño tradicional de 13 cm.	unidades	1
Carne	Carne molida	gramos	20,0
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,1

Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	0,2
Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manejo	0,017
Cubo de caldo	Sabor a carne	unidades	0,2
Arroz	Arroz blanco	Gramos	20,0

Fuente: Elaboración propia

Avena:

Tabla 38. Avena

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Almiyuca	Almidón obtenido por el proceso de molienda húmeda de yuca	gramos	40
Leche condensada	Dulce y espesa	cm3	0,067
Esencia de vainilla	Sabor a vainilla	cm3	0,4
Esencia de arequipe	Arequipe/dulce de leche/ manjar	cm3	1,170
Leche	Leche entera	cm3	30,000

Fuente: Elaboración propia

Salpicón:

Tabla 39. Salpicón

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Papaya	Fruta fresca	gramos	25,0
Melón	Fruta fresca	gramos	10,0
Mango	Tommy y fresco	gramos	10,0
Banano	Fruta fresca	gramos	13,5
Agua	Filtrada	cm3	20,0

Fuente: Elaboración propia

Masato:

Tabla 40. Masato

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Arroz	Arroz blanco	gramos	50,0
Canela	En astilla	Unidades	0,3
Agua	Filtrada	cm3	25,0

Panela	Panela	gramos	12,0
Clavos de olor	Clavos	unidades	0,2

Fuente: Elaboración propia

Jugos naturales:

Tabla 41. Jugos naturales

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Pulpa	Fresca	gramos	35,0
Agua (opcional)	Filtrada	cm3	8,0
Leche (opcional)	Deslactosada	cm3	8,0
Azúcar (opcional)	Blanca	gramos	15,0

Fuente: Elaboración propia

Tinto:

Tabla 42. Tinto

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Café	Fresca	gramos	7,1
Agua	Filtrada	cm3	5,0
Azúcar (opcional)	Blanca	gramos	10,0

Fuente: Elaboración propia

Mini tinto:

Tabla 43. Mini tinto

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Café	Fresca	gramos	3,2
Agua	Filtrada	cm3	2,5
Azúcar (opcional)	Blanca	gramos	5,0

Fuente: Elaboración propia

Café:

Tabla 44. Café

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Café	Fresca	gramos	7,1
Agua	Filtrada	cm3	5,0
Azúcar (opcional)	Blanca	gramos	10,0
Leche	Deslactosada	cm3	6,0

Fuente: Elaboración propia

Perico:

Tabla 45. Perico

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Café	Fresca	gramos	5
Agua	Filtrada	cm3	3
Azúcar (opcional)	Blanca	gramos	10
Leche	Deslactosada	cm3	4

Fuente: Elaboración propia

Aromática:

Tabla 46. Aromática

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Panela	Panela	gramos	5,0
Agua	Filtrada	cm3	7,0
Hierbabuena	En hojas	unidades	4,0

Fuente: Elaboración propia

Cappuccino:

Tabla 47. Cappuccino

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Cappuccino	En polvo pre elaborado	gramos	8,0
Leche	Deslactosada	cm3	7,0
Canela	En astilla	unidades	2,0

Fuente: Elaboración propia

Milo:

Tabla 48. Milo

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Milo	En polvo pre elaborado	gramos	8,0
Leche	Deslactosada	cm3	7,0

Fuente: Elaboración propia

Caldo de costilla

Tabla 49. Caldo de costilla

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Agua	Filtrada	cm3	200,0
Costilla	De res en trozos	gramos	200,0
Cebolla larga		gramos	40,0
Cebolla cabezona	Blanca	Unidad	40,0
Ajo	En pasta	gramos	4,0
Papas	Pastusa	unidades	1,2
Sal		gramos	2,0
Cilantro (Opcional)		gramos	5,0
Aceite		cm3	20,0

Fuente: Elaboración propia

Huevos revueltos

Tabla 50. Huevos revueltos

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Leche	Entera o deslactosada	cm3	3,0
Huevos	Huevos tamaño AA con peso promedio de 65 gramos	gramos	130
Sal		gramos	2,0

Fuente: Elaboración propia

Buñuelo relleno de queso mozzarella

Tabla 51. Buñuelo relleno de queso Mozzarella

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	22,4
Maicena	Corrumez	gramos	19,2
Almidón	Almidón agrio	gramos	16,0
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	6,4
Leche	Bebida láctea	cm3	12,8
Huevos	Huevos tamaño AA con peso promedio de 65 gramos	gramos	12,5
Queso mozzarella	Tipo Mozzarella	gramos	10,0

Fuente: Elaboración propia

Pan de bono de chocolate light

Tabla 52. Pan de bono de chocolate light

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	32,0
Maicena	Corrumez	gramos	5,3
Almidón	Almidón agrio	gramos	26,7
Azúcar light	Menos glucosa	gramos	5,3
Leche	Bebida láctea	cm3	21,3
Chocolate	Light, bajo en azúcar	gramos	15,0

Fuente: Elaboración propia

Pastel vegano

Tabla 53. Pastel vegano

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Pasta de tomate	Fresca	gramos	20,0
Jamón vegano	Jamón york vegano, elaborado con tofu, arroz cocido y champiñones	unidades	1
Queso vegano	Queso de garbanzo	gramos	33,3

Fuente: Elaboración propia

Batido de fresa

Tabla 54. Batido de fresa

Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Fresa	Fresca	gramos	100
Leche	Entera o deslactosada	Cm3	150
Mermelada sin azúcar	De fresa	cm3	3,0
Hojas de menta	Frescas	unidades	3

Fuente: Elaboración propia

Granizado de café

Tabla 55. Granizado de café


Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas
Café	Molido	gramos	2,0
Leche	Entera o deslactosada semicongelada	cm3	200,0
Azúcar		gramos	2,0
Leche en polvo	En polvo	gramos	2,0
Esencia de vainilla	Negra	cm3	0,6

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Tecnología

Para la apertura de nuevos puntos de venta con ambiente, **Hornados Delibono** requerirá de los siguientes equipos, maquinaria y/o tecnología:

Mesón de congelación:

	Nombre: Mesón refrigerado dos puertas 150 cm
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura exterior: Acero inoxidable 430 ✓ Estructura interior: Acero inoxidable 304 ✓ Capacidad: 370 Litros ✓ Tipo de refrigeración: No frost (aire forzado) ✓ Energía: 110v / 60hz ✓ Potencia: 350 W ✓ Compresor (HP): 1/4 Embraco ✓ Temperatura: +1°C – +8°C ✓ Peso: 85 kg ✓ Dimensiones: 150 X 70 x 85 cm ✓ Incluye: 2 parrillas de 54x53cm

Nevera expositora:

	Nombre: Royal Catering RCGK-108S - Nevera Expositora
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rocía con recirculación de refrigeración con un ventilador ✓ Capacidad: Volumen de 108 litros ✓ Cerrable puerta de doble acristalamiento ✓ Rango de temperatura de 2 – 10 °C ✓ Pantalla digital

☛ Máquina de Café:

	<p>Nombre: Cafetera OSTER Expresso con Molino Integrado, modelo BVSTEM7300</p> <p>Cantidad requerida: 1</p> <p>Especificaciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipo de cafetera: Expreso ✓ Tecnología: Semi automática ✓ Capacidad de agua: 2.8 L ✓ Presión: 15 bar ✓ Tipo de filtro: Permanente
---	---


☛ Dispensador de Café:

	<p>Nombre: Máquina de Café HAMILTON BEACH 40515</p> <p>Cantidad requerida: 1</p> <p>Especificaciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipo de Cafetera: Cafetera de Goteo ✓ Capacidad en Tazas: 42 ✓ Material de Jarra: Plástico ✓ Filtro: Sí ✓ Dimensiones del producto: 11.50 x 11.50 x 18.60 ✓ Color: Plata ✓ Tensión: 110 V ✓ Material: Acero inoxidable ✓ Control Automático de temperatura ✓ Cable desmontable ✓ Fácil de llenar con un indicador de nivel del agua ✓ Tapa de cierre por torsión para mayor seguridad
---	--

☛ **Maquina Espresso de café:**

 <p>A black Nescafé Espresso machine with a digital display and multiple coffee options. A cup of coffee is being dispensed from the front.</p>	<p>Nombre: Maquina Espresso de café profesional</p> <p>Cantidad requerida: 1</p> <p>Especificaciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto: 62 cm ✓ Ancho: 47 cm ✓ Profundidad: 63 cm ✓ Peso: 42 kg ✓ 12 opciones de bebidas ✓ 3 tamaños ideales para sus clientes 4, 7 y 9 onzas ✓ No manleja caldera, por eso consume 90% menos energía comparado con una capuccinera promedio del mercado.
--	---

☛ **Dispensador**

 <p>A stainless steel dispensador with two large 9L tanks and two dispensing spouts. It has a control panel on the right side.</p>	<p>Nombre: Juguera 9L x 2 tanques avena</p> <p>Cantidad requerida: 1</p> <p>Especificaciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad: Dos tanques de 9 Litros cada uno ✓ Dimensiones: 46x36x64cm ✓ Voltaje: 110V ✓ Potencia: 280W ✓ Temperatura: 7-12°C ✓ Peso: 23 kg
---	---

❁ Congelador Avenero:

	Nombre: Congelador de Avena
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad: Un tanque de 53 litros ✓ Olla en acero quirúrgico antiácido. ✓ Temperatura: -13C° a -1C°.

❁ Caja registradora:

	Nombre: Máquina registradora POS 70
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Punto de Pago Táctil ✓ Sistema de Facturación Mini POS ✓ Pantalla 10 Pulgadas ✓ Puerto Serial RS232 para Balanza o Impresora de Cocina ✓ Puerto USBx3 para Lector de Código de Barras, Memorias USB o Teclados ✓ Puerto RJ45 para Conexión LAN ✓ Antena Wifi 802.11 g (Reportes por Internet)

Licadora:

	Nombre: Licadora IMUSA INFINYFORCE 10V
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ No. de Velocidades: 10 ✓ Capacidad Vaso (lts): 1.25 ✓ Material del Vaso: Vidrio ✓ Potencia Motor (Watts): 600 ✓ Otros: Capacidad de 20.000 Revoluciones por minuto.


Freidor:

	Nombre: Freidora eléctrica 30 libras
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fabricada en acero inoxidable calibre 18 AISI 304. ✓ Tanque con resistencias de inmersión de 2 KW c/u 5/16. ✓ 3 resistencias x 1500 kW. ✓ Termostato Robert Shaw 50°C / 300°C ✓ Dos contactores trifásicos para encendido. ✓ Tanque con capacidad de treinta libras (17 litros) de aceite. ✓ Tanque con zona fría y drenaje ✓ Puertas frontales abatible para mantenimiento. ✓ Incluye: 2 canastillas tipo estándar en acero inoxidable. ✓ 220V III/60Hz. ✓ Dimensiones: 0.50 X 0.90 X 0.90 m.

Horno de pan de bono:

	Nombre: Horno eléctrico 1v66
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Puerta en aluminio fundido. ✓ Vidrio panorámico refractario. ✓ Luz interior. ✓ Frente en acero inoxidable. ✓ Cámara interior en lámina cold rolled calibre 18. ✓ Termostato Robert Shaw 0 – 300°C con luz indicadora. ✓ Capacidad: 1 bandeja de 45 x 66 cm. ✓ Base soporte en lámina cold rolled calibre 18 de 0.45 a 1.0 m de altura. ✓ Dimensiones Exteriores: 0,82 x 0,82 x 0,30 m. ✓ Dimensiones Interiores: 0,50 x 0,71 x 0,13 m.

Horno de convección:

	Nombre: UNOX Referencia: XF-013 (Lisa) - Horno de convección eléctrico
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta producción en espacios reducidos. ✓ Isulación térmica óptima ✓ Cámara de cocción en acero inoxidable con bordes redondeados, permite máxima higiene y limpieza. ✓ Tecnología DRY. Plus, para eliminación rápida de la humedad ✓ Tecnología Protek.SAFE, puerta con doble cristal, superficie y cristal externo fríos. ✓ Limitador de temperatura de seguridad. ✓ Permite una cocción con temperatura regulable de 30 a 260°C. ✓ Perillas manuales para control de tiempo y temperatura.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para 3 bandejas de 34.2 x 24.2 cm. ✓ Dimensiones de la cámara interior: Frente 0.357 / Altura 0.23 mts. ✓ Voltaje: 220V. ✓ Potencia: 2.6 KW. ✓ Consumo: 12 Amp. ✓ Peso: 16 Kg. ✓ Dimensiones exteriores: L 60 x P 58,7 x 40,2 h.
--	--

Microondas:

	<p>Nombre: Horno Microondas de 1.1Cuft Inox Mabe</p>
	<p>Cantidad requerida: 1</p>
	<p>Especificaciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Altura: 30.7 cm ✓ Ancho: 51.3 cm ✓ Profundidad: 43.2 cm ✓ Peso: 14.43 kg ✓ Material: Acero inoxidable.

Cámaras de seguridad:

	<p>Nombre: Kit 4 Cámaras De Seguridad Hikvision Hd + Cable + Accesorios</p>
	<p>Cantidad requerida: 1</p>
	<p>Especificaciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Domo plástico HD 1 Megapíxel 720p ✓ Cámara 4 en 1. TVI, CVI, CVBS y AHD ✓ Se puede cambiar a cualquier tecnología ✓ Es para interior ✓ La Distancia de 20 metros ✓ Lente de 2.8 mm ✓ Tiene 24 Leds ✓ Material Plástico ✓ Dvr de 4 canales

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Soporta tecnología TVI, AHD Y Análogo ✓ Resolución de Turbo HD 1 Megapíxel ✓ Maneja 720p 30 FPS ✓ Salida 1 VGA ✓ Salida 1 Hdmi ✓ Salida de 1 Audio ✓ Soporta un disco duro de 6 Teras
--	---

🔥 Televisor:


	Nombre: TV 32" 80cm Challenger led
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pulgadas: 32 ✓ Medida Diagonal: 80 cm ✓ Sintonizador Digital DVB-T2: SI ✓ Resolución: HD 1366X768 ✓ Entradas: HMDI USB

Cabe mencionar, que adicional a lo anterior, se debe contratar un paquete con acceso a internet y línea móvil, para la recepción de pedidos, vigilancia a través de cámaras y para llevar control de la caja registradora en tiempo real.

5.2.3. Mobiliario

Para la apertura de nuevos puntos de venta con ambiente, *Horneados Delibono* requerirá del siguiente mobiliario:

Vitrina refrigerada modelo de piso - postres:

	<p>Nombre: Vitrina refrigerada modelo de piso - postres</p> <p>Cantidad requerida: 1</p> <p>Especificaciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vitrina refrigerada modelo de piso con cristal alrededor. Ideal para exhibir pastelería, postres, frutas, ensaladas, etc. ✓ Tipo: Vitrina exhibidora de piso ✓ Temperatura: 0 - 12 grados ✓ Voltaje: 110 ✓ Dimensiones: 64.8 cm x 64.8 cm x 194.3 cm
---	--

Vitrina horizontal:

	<p>Nombre: Vitrina horizontal</p> <p>Cantidad requerida: 1</p> <p>Especificaciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene 3 niveles de entrepaños en vidrio templado y unidad condensadora remota. ✓ Acabados especiales: lámina de acero, lámina pintada, fórmica, Corian, iluminación con LEDS, logotipos y diseños en vidrio frontal. ✓ Ancho (m): 1,40 ✓ Altura (m): 1,34 ✓ Profundidad (m): 0,79
---	---

Vitrina vertical:

	Nombre: Vitrina modelo de piso vertical
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas:
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vitrina vertical vidrio ✓ Luz led de 15w ✓ puerta de melanina con llave ✓ Dimensiones: 195*50*50


Repisas de madera recubiertas con pintura sanitaria certificada:

	Nombre: Repisas de madera recubiertas con pintura sanitaria certificada
	Cantidad requerida: 2
	Especificaciones técnicas:
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medidas: 25 cm x 2 m ✓ Recubiertas de pintura sanitaria certificada.

Mesón de trabajo:

	Nombre: Mesón y lavaplatos en acero inoxidable
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas:
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material: acero inoxidable del tipo 304 coloquial mente conocido como acero quirúrgico o austenítico ✓ Medidas: 0,9 m x 1,20 m

🍷 Trampa de grasa:

	Nombre: Trampa De Grasa En Acero Inoxidable 80 Litros
	Cantidad requerida: 1
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Material: acero inoxidable ✓ Capacidad: 80 litros ✓ Medidas: 40x40x50 ✓ 1 Entrada en 1 1/2" (Ajustable según necesidad del cliente) ✓ 1 Salida en 1 1/2" (Ajustable según necesidad del cliente) ✓ 1 Tapa hermética ✓ 2 Divisiones internas para mejor proceso de separación de grasas ✓ 1 Tamiz interno (Para recolección de residuos sólidos) ✓ 1 llave de paso para evacuación

🍷 Mesas:

	Nombre: Mesa 90 X 60 Acero
	Cantidad requerida: 4
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesa 90 x 60 ✓ Acero inoxidable ✓ Base estructura H ✓ Acabado en pintura electrostática soldadura

🍷 Sillas:

	Nombre: Silla Eva Plástica
	Cantidad requerida: 16
	Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto: 83.5 centímetros ✓ Largo: 56.9 centímetros ✓ Ancho: 43.5 centímetros ✓ Patas en acero niquelado

5.2.4. Proveedores

A continuación, se muestra una lista de posibles proveedores, con el rango de precios, plazos de pago y entrega, y demás factores que resultan de suma importancia para una posterior selección del proveedor final:

Tabla 56. Proveedores

Proveedor	Producto	Rango de precios	Descuentos	Plazos de pago	Plazos de entrega
<ul style="list-style-type: none"> 🍷 Invento 🍷 Group S.A.S 🍷 INR 🍷 refrigeración 🍷 Mercado Libre 	Mesón refrigerado dos puertas 150 cm	\$3'890.000 - \$5'465.698	En mercado libre se puede obtener descuento de \$490.000 por ser equipo usado. En los demás, no hay descuentos.	Pago por anticipado con tarjeta de crédito o débito.	De 3 a 7 días hábiles
<ul style="list-style-type: none"> • Amazon • Mercado Libre 	Royal Catering RCGK-108S - Nevera Expositora	\$1'887.088 - \$3'500.000 incluido valor de importación desde Italia.	No hay descuentos	Pago por anticipado con tarjeta de crédito o débito.	De 3 a 4 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Libre • Ktronix • Almacenes Éxito 	Cafetera OSTER Expresso con Molino Integrado, modelo BVSTEM7300	\$1'495.000 - \$1'574.000	Descuentos ocasionales del 10%.	Pago inmediato en almacenes Éxito y Ktronix, o anticipado con tarjeta crédito o débito en Mercado Libre.	Entrega inmediata en almacenes. O de 3 a 4 días hábiles en Mercado Libre.
<ul style="list-style-type: none"> • Almacenes Éxito • Mercado Libre 	Máquina de Café HAMILTON BEACH 40515	\$219.900 - \$327.990	No hay descuentos	Pago inmediato en almacenes Éxito, o anticipado con tarjeta crédito o	Entrega inmediata en almacenes. O de 9 a 12 días hábiles

Proveedor	Producto	Rango de precios	Descuentos	Plazos de pago	Plazos de entrega
				débito en Mercado Libre.	en Mercado Libre.
<ul style="list-style-type: none"> Nestlé 	Maquina Espresso de café profesional	Entrega en comodato y se exige un mínimo de venta de 40 vasos por semana. Se exige pedido inmediato de por lo menos \$300.000.	Obsequios ocasionales en lo siguiente: vasos de cartón, publicidad, mezclas pequeñas, etc.	Se exige pedido inmediato de por lo menos \$300.000 que deben ser pagados contra entrega.	Varía de acuerdo a disposición de unidades en el mercado. Sin embargo, por lo general el tiempo de entrega es de una semana.
<ul style="list-style-type: none"> Distribuidor a Gelato Mix Joserrago Mercado Libre 	Juguera 9L x 2 tanques avena	\$2'400.000 - \$4'390.000	No hay descuentos	Pago anticipado por medio de consignación	De 2 a 5 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> Refrigeración Gutiérrez Mercado Libre Friomec 	Congelador de Avena	\$1'200.000 - 1'600.000	En tiempos de festividades o pagos de prima, realizan descuentos de hasta el 15% en congeladores aveneros.	Pago anticipado por medio de consignación .	De 2 a 4 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> Mavin Mercado Libre Royal Consu 	Máquina registradora con sistema POS 70	\$1'150.000 - \$5'089.000 Viene incluido el software POS, que por separado cuesta	No hay descuentos. El sistema POS por separado si tiene un descuento del 10% en el pago anual.	Pago anticipado con tarjeta de crédito o débito, o por medio de una consignación .	De 1 a 7 días hábiles.

Proveedor	Producto	Rango de precios	Descuentos	Plazos de pago	Plazos de entrega
		\$60.000 por mes.			
<ul style="list-style-type: none"> Alkosto Imusa Home &Cook Homecenter Éxito Mercado Libre 	Licudora IMUSA INFINYFORC E 10V	\$99.900 - \$189.900. Homecenter cobra \$8.900 adicionales por el domicilio.	Descuento en Alkosto del 30%. Los demás proveedores no ofrecen descuentos.	De contado en el punto, o anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito.	De 1 a 2 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> Felipe Ríos Marín OLX Mercado Libre Global Outlet 	Freidora eléctrica 30 libras o doble de 4.5 litros a gas.	\$200.000 - \$968.950	No hay descuento.	Pago anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito, o a través de in giro en puntos Efecty.	De 2 a 5 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> Equipos hornos J.S.A. Mercado Libre 	Horno eléctrico 1v66	\$2'000.000 - \$3'500.000	No hay descuento.	Pago anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito, o a través de in giro en puntos Efecty.	De 1 a 2 semanas, por tiempo de calibración del horno.
<ul style="list-style-type: none"> Mercado Libre Homecenter Alfonso Viana González-OLX 	UNOX Referencia: XF-013 (Lisa) - Horno de convección eléctrico	\$1'900.000 - 3'519.900	No hay descuento.	Pago anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito, o a través de in giro en puntos Efecty.	De 3 a 5 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> Ktronix Homecenter Mabe 	Horno Microondas de	\$321.230 - \$624.900	Descuentos del 19% al 30%.	De contado en el punto, o anticipado	De 1 a 2 días hábiles.

Proveedor	Producto	Rango de precios	Descuentos	Plazos de pago	Plazos de entrega
<ul style="list-style-type: none"> Alkosto 	1.1Cuft Inox Mabe			por medio de tarjeta de crédito o débito.	
<ul style="list-style-type: none"> Mercado Libre PC Manía Linio 	Kit 4 Cámaras De Seguridad Hikvision Hd + Cable + Accesorios	\$364.000 - \$497.900 (Sin instalación) . \$1'500.00 con instalación.	No hay descuentos.	Pago anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito, o a través de in giro en puntos Efecty.	De 3 a 5 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> Ktronix Linio Alkosto 	TV 32" 80cm Challenger led	\$449.900 - \$548.900	Descuentos hasta del 26%	De contado en el punto, o anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito.	Entrega inmediata, o a domicilio de 1 a 2 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> Todos equipos USA Servi bar 	Vitrina refrigerada modelo abierto de piso – postres	\$4'500.000 - \$11'500.000	Descuento de hasta el 25%.	Pago anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito, o a través de in giro en puntos Efecty.	De 1 a dos sem anas.
<ul style="list-style-type: none"> Mercado Libre – Cocinas Industriales Bogotá Muebles en Acero Inoxidable Incolaceros 	Vitrina horizontal	\$3'800.000 - \$7500.000	No hay descuento.	Pago anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito, o a través de in giro en puntos Efecty.	De 3 a 5 días hábiles
<ul style="list-style-type: none"> Mercado Libre – Cocinas 	Vitrina modelo de piso vertical	\$2'000.000 – 3'500.000	No hay descuentos	Pago anticipado por medio de	De 3 a 5 días hábiles.

Proveedor	Producto	Rango de precios	Descuentos	Plazos de pago	Plazos de entrega
Industriales Bogotá Muebles en Acero Inoxidable Incolaceros				tarjeta de crédito o débito, o a través de giro en puntos Efecty.	
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Libre (para las repisas) • Carpintería • Homecenter (Repisas y pintura) 	Repisas de madera recubiertas con pintura sanitaria certificada	\$30.000 - \$59.900 C/U	No hay descuento	De contado en el punto, o anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito.	De 2 a 4 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> • Aero Group • Mercado Libre 	Mesón y lavaplatos en acero inoxidable	\$600.000 - \$1'400.000	No hay descuento.	Pago anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito, o a través de giro en puntos Efecty.	De 2 a 3 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Libre • Amazon • Ecologistics 	Trampa De Grasa En Acero Inoxidable 80 Litros	\$540.000 - \$950.000	No hay descuentos	Pago anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito, o a través de giro en puntos Efecty. Ecologistics ofrece facilidad de pago de hasta 4 cuotas al mes.	De 1 a 2 semanas.
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Libre • Ekomuebles 	Mesa 90 X 60 Acero	\$110.000 - \$130.000	No hay descuentos	Pago anticipado por medio de	De 4 a 5 días hábiles.

Proveedor	Producto	Rango de precios	Descuentos	Plazos de pago	Plazos de entrega
				tarjeta de crédito o débito, o a través de giro en puntos Efecty.	
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Libre • Ekomuebles 	Silla Eva Plástica	\$45.000 - \$60.000	No hay descuentos	Pago anticipado por medio de tarjeta de crédito o débito, o a través de giro en puntos Efecty.	De 4 a 5 días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> • Quesera UNO A • Quesera Santa Rosita • Quesera Páez 	Almidón Maicena Quesos Arequipe Bocadillo Polvo de hornear	\$3.500 - \$70.000	No hay descuentos, el precio varía de acuerdo a disponibilidad de producto en el mercado.	Pago en efectivo. Puede llegar a ser contra entrega, o pago posterior al uso de la materia prima.	1 día.
<ul style="list-style-type: none"> • Todo pan • La Alacena • Chocolín 	Mantequilla Harina de trigo Piña Esencias Jamón	\$2.000 - \$27.000	No hay descuentos	Pago efectivo en inmediato.	Entrega inmediata.
<ul style="list-style-type: none"> • La gran vía • La arboleda 	Leche	\$1.200 - \$2.400	La gran vía realiza descuentos por cantidades superiores a 20 unidades.	Pago efectivo en inmediato.	Entrega inmediata.
<ul style="list-style-type: none"> • Fruver • Placita campesina • Surtifruver 	Fruta	\$800 - \$4.000	La placita campesina obsequia fruta por	Pago efectivo en inmediato.	Entrega inmediata.

Proveedor	Producto	Rango de precios	Descuentos	Plazos de pago	Plazos de entrega
			fidelidad de compra.		
<ul style="list-style-type: none"> • Surtimax • Jumbo • Tiendas de barrio 	Huevos Agua Condimentos Carne	\$4.000 - \$12.000	No hay descuentos	Pago efectivo inmediato.	Entrega inmediata.
<ul style="list-style-type: none"> • Pollo Olympico • Mac Pollo • Distraves 	Pollo	\$6.000 - \$9.000	Pollo Olympico ofrece descuentos del 35% por afiliarse como mayorista.	Pago efectivo o tarjeta, inmediato.	Entrega inmediata o a domicilio, donde el tiempo depende de la distancia que deba recorrer el domiciliario.

Fuente: Elaboración propia

5.2.4.1. Criterios de selección de proveedores

Horneados Delibono, busca siempre ofrecer un servicio y productos de alta calidad, y para ello es importante que la cadena de suministro de la compañía este conformada por proveedores que así lo garanticen. Teniendo en cuenta lo mencionado, la organización ha establecido unos parámetros mínimos para la selección de quien finalmente haga las veces de proveedor, dichos parámetros son los siguientes y aplican para proveedores de maquinaria, mobiliario y materia prima:

- ❖ Portafolio de servicios con precios.
- ❖ Ficha de Seguridad del producto.
- ❖ Referencias por parte de otros clientes.
- ❖ Plazos de entrega.
- ❖ Distancia del proveedor.

Una vez evaluados los parámetros mencionados, se procede a un segundo filtro, para finalmente seleccionar a la empresa que proveerá a **Horneados Delibono**. En este punto, a diferencia de los anteriores criterios de selección, se establecen distintos ítems para los proveedores de maquinaria, mobiliario y materia prima. Tales parámetros están contenidos dentro de 5 categorías principales, que son:

- ❖ Precios y condiciones
- ❖ Calidad de materiales
- ❖ Tiempo
- ❖ Servicio asociado
- ❖ Ubicación
- ❖ La empresa

Cabe mencionar, que a estas categorías se les asignara un peso específico (1%-100%) de acuerdo al nivel de importancia que signifique para **Honeados Delibono**. De igual forma, los parámetros allí contenidos, serán evaluados de 1 a 5, y el criterio variará de acuerdo al tipo de proveedor, tal y como se observa en las siguientes plantillas:

Así las cosas, las plantillas a utilizar para realizar este segundo filtro, serán las siguientes:

Proveedores de maquinaria:

Tabla 57. Criterios de selección proveedores de maquinaria

Nombre del proveedor:					
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio		-
	Subtotal			-	-
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.		-
	Subtotal			-	-
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente		-
	Subtotal			-	-
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	15%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.		-
	Subtotal			-	-

5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	5%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	-	-
	Subtotal			-	-
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	-	-
	Subtotal	100%		-	-
	Total	100%		-	-

Fuente: Elaboración propia

Proveedores de mobiliario:

Tabla 58. Criterios de selección proveedores de mobiliario

Nombre del proveedor:					
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio		-
	Subtotal			-	-
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.		-
	Subtotal			-	-
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente		-
	Subtotal			-	-
4. Servicios asociados	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	15%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos, pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Asistencia y reparación, 5= Acepta reclamos y realiza cambios.		-
	Subtotal			-	-
5. Ubicación	Riesgo en el suministro	5%	Siendo: 1= El riesgo de pérdida, de afectaciones en el trayecto y demás, es muy alto, 2= El riesgo es alto, 3= El riesgo es		-

			moderado, 4= El riesgo es bajo, 5= No hay riesgo alguno.		
	Subtotal			-	-
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad		-
	Subtotal	100%		-	-
	Total	100%			-

Fuente: Elaboración propia

Proveedores de materia prima:

Tabla 59. Criterios de selección proveedores de materia prima

Nombre del proveedor:					
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Fidelidad de precios	25%	Siendo: 1= Varía excesivamente y de manera periódica los precios, 2= Variación excesiva pero no periódica, 3= Variación moderada y periódica, 4= Variación moderada y no periódica, 5= No hay variación del precio		-
	Subtotal			-	-
2. Calidad de materiales	Cumplimiento de normas técnicas de sanidad	30%	Siendo: 1= No cumple con las normas y no tiene registro sanitario, 2= No tiene registro, pero cumple con las normas, 3= Cumple con las normas básicas y está en proceso para obtener registro, 4= Tiene registro, pero cumple solo con las normas básicas, 5= Cumple con todo y tiene registro sanitario.		-
	Subtotal			-	-
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 día, 2= Demoras prudentes de 2 horas, 3= Demoras de máximo 1 hora, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente		-
	Subtotal			-	-
4. Servicio asociado	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	5%	Siendo: 1= No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Realiza cambios a destiempo, 5= Acepta reclamos y realiza cambios de inmediato.		-
	Subtotal			-	-
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2= No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene		-

			disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.		
	Subtotal			-	-
6. La empresa	Capacidad	15%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad		-
	Subtotal	100%		-	-
	Total	100%			-

Fuente: Elaboración propia

5.2.4.2. Selección de proveedores

De acuerdo a lo anterior y con base en los primeros cinco criterios mencionados, se realizó una preselección de los proveedores que más se ajustaran a tales requerimientos. Esta preselección deja como resultado una cantidad total de 30 proveedores que proceden a ser evaluados con base en las matrices descritas previamente. Dicha evaluación, arroja los siguientes resultados:

5.2.4.2.1. Proveedores de Maquinaria

Mesón refrigerado dos puertas 150 cm:

Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	2	0,60
	Subtotal			2	0,60
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con	4	0,60

			tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente		
	Subtotal			4	0,60
4.Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	5	0,50
	Subtotal			5	0,50
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			3,60

Royal Catering RCGK-108S -Nevera Expositora

Nombre del proveedor:	Mercado Libre				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	3	0,90
	Subtotal			3	0,90
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	3	0,30
	Subtotal			3	0,30
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	5	0,50
	Subtotal			5	0,50
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	3	0,30
	Subtotal	100%		3	0,30
	Total	100%			3,60

Cafetera OSTER Expresso con Molino Integrado, modelo BVSTEM7300

Nombre del proveedor:	Ktronix				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	3	0,90
	Subtotal			3	0,90
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	5	1,25
	Subtotal			5	1,25

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,05

Máquina de Café HAMILTON BEACH 40515

Nombre del proveedor:	Almacenes Éxito				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	4	1,20
	Subtotal			4	1,20
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	5	1,25
	Subtotal			5	1,25

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	3	0,30
	Subtotal			3	0,30
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,25

Maquina Espresso de café profesional

Nombre del proveedor:	Nestlé				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	5	1,50
	Subtotal			5	1,50
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	5	1,25
	Subtotal			5	1,25

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4.Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	5	0,50
	Subtotal			5	0,50
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	5	0,50
	Subtotal			5	0,50
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,40
	Subtotal	100%		4	0,40
	Total	100%			4,75

Juguera 9L x 2 tanques avena

Nombre del proveedor:	Distribuidor Gel tato Mix				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	3	0,90
	Subtotal			3	0,90
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	3	0,45
	Subtotal			3	0,45
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	3	0,30
	Subtotal			3	0,30
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,40
	Subtotal	100%		4	0,40
	Total	100%			3,45

Congelador de Avena

Nombre del proveedor:	Refrigeración Gutiérrez				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	4	1,20
	Subtotal			4	1,20
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,10

Máquina registradora con sistema POS 70

Nombre del proveedor:	Mavin				
Factor	Característica	%factor	Evaluación factor		
			Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	3	0,90
	Subtotal			3	0,90
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	5	1,25
	Subtotal			5	1,25

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	5	0,50
	Subtotal			5	0,50
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,15

Licuadora IMUSA INFINYFORCE 10V

Nombre del proveedor:		Imusa - Home & Cook			
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	4	1,20
	Subtotal			4	1,20
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	5	1,25
	Subtotal			5	1,25

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1= No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2= No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,35

Freidora eléctrica 30 libras o doble de 4.5 litros a gas:

Nombre del proveedor:		Mercado Libre - Global Outlet			
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	3	0,90
	Subtotal			3	0,90
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	3	0,75
	Subtotal			3	0,75

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	3	0,30
	Subtotal			3	0,30
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,40
	Subtotal	100%		4	0,40
	Total	100%			3,35

Horno eléctrico 1v66:

Nombre del proveedor:	Equipos y hornos J.S.A				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	4	1,20
	Subtotal			4	1,20
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	5	1,25
	Subtotal			5	1,25

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	5	0,75
	Subtotal			5	0,75
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,50

UNOX Referencia: XF-013 (Lisa) - Horno de convección eléctrico

Nombre del proveedor:	Homecenter				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	3	0,90
	Subtotal			3	0,90
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	3	0,30
	Subtotal			3	0,30
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			3,70

Horno Microondas de 1.1Cuft Inox Mabe

Nombre del proveedor:	Mabe				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	4	1,20
	Subtotal			4	1,20
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	5	1,25
	Subtotal			5	1,25

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,35

Kit 4 Cámaras De Seguridad Hikvision Hd + Cable + Accesorios

Nombre del proveedor:	Pc Manía				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	3	0,90
	Subtotal			3	0,90
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	5	0,50
	Subtotal			5	0,50
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	5	0,50
	Subtotal			5	0,50
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,40
	Subtotal	100%		4	0,40
	Total	100%			3,90

TV 32" 80cm Challenger led

Nombre del proveedor:	Ktronix				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	4	1,20
	Subtotal			4	1,20
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4.Servicio asociado	Capacitación, asesoría y/o acompañamiento	10%	Siendo: 1=No ofrece asesoría y no entrega manuales, 2= Entrega manuales de uso en idioma extranjero, 3= Entrega manuales en castellano, 4= Ofrece asesoría, 5= Ofrece asesoría y acompañamiento posterior.	5	0,50
	Subtotal			5	0,50
5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,40
	Subtotal			4	0,40
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,20

5.2.4.2.2. Proveedores de mobiliario

Vitrina refrigerada modelo abierto de piso – postres

Nombre del proveedor:	Servi bar				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	2	0,60
	Subtotal			2	0,60
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00

3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicios asociados	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	15%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos, pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Asistencia y reparación, 5= Acepta reclamos y realiza cambios.	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
6. Ubicación	Riesgo en el suministro	5%	Siendo: 1= El riesgo de pérdida, de afectaciones en el trayecto y demás, es muy alto, 2= El riesgo es alto, 3= El riesgo es moderado, 4= El riesgo es bajo, 5= No hay riesgo alguno.	4	0,20
	Subtotal			4	0,20
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	3	0,30
	Subtotal	100%		3	0,30
	Total	100%			3,30

Vitrina horizontal

Nombre del proveedor:	Incolaceros				
Factor	Característica	%factor	Evaluación factor		
			Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	4	1,20
	Subtotal			4	1,20
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con	4	0,60

	(fidelidad de plazos)		tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente		
	Subtotal			4	0,60
4. Servicios asociados	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	15%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos, pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Asistencia y reparación, 5= Acepta reclamos y realiza cambios.	5	0,75
	Subtotal			5	0,75
6. Ubicación	Riesgo en el suministro	5%	Siendo: 1= El riesgo de pérdida, de afectaciones en el trayecto y demás, es muy alto, 2= El riesgo es alto, 3= El riesgo es moderado, 4= El riesgo es bajo, 5= No hay riesgo alguno.	4	0,20
	Subtotal			4	0,20
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,25

Vitrina modelo de piso vertical

Nombre del proveedor:	Incolaceros				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	4	1,20
	Subtotal			4	1,20
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60

	Subtotal			4	0,60
4. Servicios asociados	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	15%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos, pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Asistencia y reparación, 5= Acepta reclamos y realiza cambios.	5	0,75
	Subtotal			5	0,75
6. Ubicación	Riesgo en el suministro	5%	Siendo: 1= El riesgo de pérdida, de afectaciones en el trayecto y demás, es muy alto, 2= El riesgo es alto, 3= El riesgo es moderado, 4= El riesgo es bajo, 5= No hay riesgo alguno.	4	0,20
	Subtotal			4	0,20
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,25

Repisas de madera recubiertas con pintura sanitaria certificada

Nombre del proveedor:	Homecenter				
Factor	Característica	%factor	Evaluación factor		
			Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	4	1,20
	Subtotal			4	1,20
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	3	0,75
	Subtotal			3	0,75
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60

4. Servicios asociados	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	15%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos, pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Asistencia y reparación, 5= Acepta reclamos y realiza cambios.	5	0,75
	Subtotal			5	0,75
6. Ubicación	Riesgo en el suministro	5%	Siendo: 1= El riesgo de pérdida, de afectaciones en el trayecto y demás, es muy alto, 2= El riesgo es alto, 3= El riesgo es moderado, 4= El riesgo es bajo, 5= No hay riesgo alguno.	5	0,25
	Subtotal			5	0,25
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,50
	Subtotal	100%		5	0,50
	Total	100%			4,05

Mesón y lavaplatos en acero inoxidable

Nombre del proveedor:	Aero group				
Factor	Característica	%factor	Evaluación factor		
			Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	3	0,90
	Subtotal			3	0,90
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60

4. Servicios asociados	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	15%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos, pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Asistencia y reparación, 5= Acepta reclamos y realiza cambios.	5	0,75
	Subtotal			5	0,75
6. Ubicación	Riesgo en el suministro	5%	Siendo: 1= El riesgo de pérdida, de afectaciones en el trayecto y demás, es muy alto, 2= El riesgo es alto, 3= El riesgo es moderado, 4= El riesgo es bajo, 5= No hay riesgo alguno.	4	0,20
	Subtotal			4	0,20
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,40
	Subtotal	100%		4	0,40
	Total	100%			3,85

Trampa De Grasa En Acero Inoxidable 80 Litros

Nombre del proveedor:	Ecologistics				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	4	1,20
	Subtotal			4	1,20
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	5	0,75
	Subtotal			5	0,75
4. Servicios asociados	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	15%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos, pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4=	5	0,75

			Asistencia y reparación, 5= Acepta reclamos y realiza cambios.		
	Subtotal			5	0,75
6. Ubicación	Riesgo en el suministro	5%	Siendo: 1= El riesgo de pérdida, de afectaciones en el trayecto y demás, es muy alto, 2= El riesgo es alto, 3= El riesgo es moderado, 4= El riesgo es bajo, 5= No hay riesgo alguno.	5	0,25
	Subtotal			5	0,25
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,40
	Subtotal	100%		4	0,40
	Total	100%			4,35

Mesa 90 X 60 Acero

Nombre del proveedor:	Ekomuebles				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	3	0,90
	Subtotal			3	0,90
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicios asociados	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	15%	Siendo: 1= No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos, pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Asistencia y reparación, 5= Acepta reclamos y realiza cambios.	2	0,30
	Subtotal			2	0,30

6. Ubicación	Riesgo en el suministro	5%	Siendo: 1= El riesgo de pérdida, de afectaciones en el trayecto y demás, es muy alto, 2= El riesgo es alto, 3= El riesgo es moderado, 4= El riesgo es bajo, 5= No hay riesgo alguno.	3	0,15
	Subtotal			3	0,15
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,40
	Subtotal	100%		4	0,40
	Total	100%			3,35

Silla Eva Plástica

Nombre del proveedor:	Ekomuebles				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Nivel de precios	30%	Siendo: 1= Muy costoso, 2= Costoso, 3= Costo promedio, 4= Buen precio, 5= Muy buen precio	3	0,90
	Subtotal			3	0,90
2. Calidad de materiales	Sistema de garantía de calidad	25%	Siendo: 1= No asegura calidad de materiales y no tiene garantía, 2= Asegura la calidad de los materiales, pero no ofrece garantía, 3= Asegura calidad de materiales y ofrece garantía muy restringida, 4= Asegura calidad y ofrece la garantía promedio, 5= Asegura la calidad y ofrece una garantía muy completa.	4	1,00
	Subtotal			4	1,00
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 semana, 2= Demoras prudentes de 2 días, 3= Demoras de máximo 1 día, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,60
	Subtotal			4	0,60
4. Servicios asociados	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	15%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos, pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Asistencia y reparación, 5= Acepta reclamos y realiza cambios.	2	0,30
	Subtotal			2	0,30
6. Ubicación	Riesgo en el suministro	5%	Siendo: 1= El riesgo de pérdida, de afectaciones en el trayecto y demás, es muy alto, 2= El riesgo es alto, 3= El riesgo es	3	0,15

			moderado, 4= El riesgo es bajo, 5= No hay riesgo alguno.		
	Subtotal			3	0,15
6. La empresa	Capacidad	10%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,40
	Subtotal	100%		4	0,40
	Total	100%			3,35

5.2.4.2.3. Proveedores de materia prima

Almidón, Maicena, Quesos, Arequipe, Bocado, Polvo de hornear:

Nombre del proveedor:	Quesera Santa Rosita				
Factor	Característica	%factor	Evaluación factor		
			Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Fidelidad de precios	25%	Siendo: 1= Varía excesivamente y de manera periódica los precios, 2= Variación excesiva pero no periódica, 3= Variación moderada y periódica, 4= Variación moderada y no periódica, 5= No hay variación del precio	3	0,8
	Subtotal			3	0,8
2. Calidad de materiales	Cumplimiento de normas técnicas de sanidad	30%	Siendo: 1= No cumple con las normas y no tiene registro sanitario, 2= No tiene registro, pero cumple con las normas, 3= Cumple con las normas básicas y está en proceso para obtener registro, 4= Tiene registro, pero cumple solo con las normas básicas, 5= Cumple con todo y tiene registro sanitario.	5	1,5
	Subtotal			5	1,5
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 día, 2= Demoras prudentes de 2 horas, 3= Demoras de máximo 1 hora, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	3	0,5
	Subtotal			3	0,5
4. Servicio asociado	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	5%	Siendo: 1= No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Realiza cambios a destiempo, 5= Acepta reclamos y realiza cambios de inmediato.	4	0,2
	Subtotal			4	0,2

5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	5	0,5
	Subtotal			5	0,5
6. La empresa	Capacidad	15%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,8
	Subtotal	100%		5	0,8
	Total	100%			4,2

Mantequilla, Harina de trigo, Piña, Esencias, Jamón:

Nombre del proveedor:	Todo Pan				
Factor	Característica	%factor	Evaluación factor		
			Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Fidelidad de precios	25%	Siendo: 1= Varía excesivamente y de manera periódica los precios, 2=Variación excesiva pero no periódica, 3= Variación moderada y periódica, 4= Variación moderada y no periódica, 5= No hay variación del precio	4	1,0
	Subtotal			4	1,0
2. Calidad de materiales	Cumplimiento de normas técnicas de sanidad	30%	Siendo: 1= No cumple con las normas y no tiene registro sanitario, 2= No tiene registro, pero cumple con las normas, 3= Cumple con las normas básicas y está en proceso para obtener registro, 4= Tiene registro, pero cumple solo con las normas básicas, 5= Cumple con todo y tiene registro sanitario.	5	1,5
	Subtotal			5	1,5
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 día, 2= Demoras prudentes de 2 horas, 3= Demoras de máximo 1 hora, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,6
	Subtotal			4	0,6
4. Servicio asociado	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	5%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Realiza cambios a destiempo, 5= Acepta reclamos y realiza cambios de inmediato.	5	0,3
	Subtotal			5	0,3

5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	3	0,3
	Subtotal			3	0,3
6. La empresa	Capacidad	15%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,6
	Subtotal	100%		4	0,6
	Total	100%			4,3

Leche:

Nombre del proveedor:	La gran vía				
Factor	Característica	%factor	Evaluación factor		
			Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Fidelidad de precios	25%	Siendo: 1= Varía excesivamente y de manera periódica los precios, 2=Variación excesiva pero no periódica, 3= Variación moderada y periódica, 4= Variación moderada y no periódica, 5= No hay variación del precio	4	1,0
	Subtotal			4	1,0
2. Calidad de materiales	Cumplimiento de normas técnicas de sanidad	30%	Siendo: 1= No cumple con las normas y no tiene registro sanitario, 2= No tiene registro, pero cumple con las normas, 3= Cumple con las normas básicas y está en proceso para obtener registro, 4= Tiene registro, pero cumple solo con las normas básicas, 5= Cumple con todo y tiene registro sanitario.	5	1,5
	Subtotal			5	1,5
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 día, 2= Demoras prudentes de 2 horas, 3= Demoras de máximo 1 hora, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	5	0,8
	Subtotal			5	0,8
4. Servicio asociado	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	5%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Realiza cambios a destiempo, 5= Acepta reclamos y realiza cambios de inmediato.	5	0,3
	Subtotal			5	0,3

5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	5	0,5
	Subtotal			5	0,5
6. La empresa	Capacidad	15%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,6
	Subtotal	100%		4	0,6
	Total	100%			4,6

Fruta:

Nombre del proveedor:	Fruiter				
Factor	Característica	%factor	Evaluación factor		
			Crterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Fidelidad de precios	25%	Siendo: 1= Varía excesivamente y de manera periódica los precios, 2=Variación excesiva pero no periódica, 3= Variación moderada y periódica, 4= Variación moderada y no periódica, 5= No hay variación del precio	3	0,8
	Subtotal			3	0,8
2. Calidad de materiales	Cumplimiento de normas técnicas de sanidad	30%	Siendo: 1= No cumple con las normas y no tiene registro sanitario, 2= No tiene registro, pero cumple con las normas, 3= Cumple con las normas básicas y está en proceso para obtener registro, 4= Tiene registro, pero cumple solo con las normas básicas, 5= Cumple con todo y tiene registro sanitario.	4	1,2
	Subtotal			4	1,2
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 día, 2= Demoras prudentes de 2 horas, 3= Demoras de máximo 1 hora, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,6
	Subtotal			4	0,6
4. Servicio asociado	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	5%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Realiza cambios a destiempo, 5= Acepta reclamos y realiza cambios de inmediato.	5	0,3
	Subtotal			5	0,3

5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	3	0,3
	Subtotal			3	0,3
6. La empresa	Capacidad	15%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,6
	Subtotal	100%		4	0,6
	Total	100%			3,7

Huevos, agua, condimentos, carne:

Nombre del proveedor:	Surtimax				
Factor	Característica	%factor	Evaluación factor		
			Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Fidelidad de precios	25%	Siendo: 1= Varía excesivamente y de manera periódica los precios, 2=Variación excesiva pero no periódica, 3= Variación moderada y periódica, 4= Variación moderada y no periódica, 5= No hay variación del precio	3	0,8
	Subtotal			3	0,8
2. Calidad de materiales	Cumplimiento de normas técnicas de sanidad	30%	Siendo: 1= No cumple con las normas y no tiene registro sanitario, 2= No tiene registro, pero cumple con las normas, 3= Cumple con las normas básicas y está en proceso para obtener registro, 4= Tiene registro, pero cumple solo con las normas básicas, 5= Cumple con todo y tiene registro sanitario.	5	1,5
	Subtotal			5	1,5
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 día, 2= Demoras prudentes de 2 horas, 3= Demoras de máximo 1 hora, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,6
	Subtotal			4	0,6
4. Servicio asociado	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	5%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Realiza cambios a destiempo, 5= Acepta reclamos y realiza cambios de inmediato.	5	0,3
	Subtotal			5	0,3

5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	1	0,1
	Subtotal			1	0,1
6. La empresa	Capacidad	15%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,8
	Subtotal	100%		5	0,8
	Total	100%			4,0

Pollo

Nombre del proveedor:	Pollo Olimpico				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Fidelidad de precios	25%	Siendo: 1= Varía excesivamente y de manera periódica los precios, 2=Variación excesiva pero no periódica, 3= Variación moderada y periódica, 4= Variación moderada y no periódica, 5= No hay variación del precio	4	1,0
	Subtotal			4	1,0
2. Calidad de materiales	Cumplimiento de normas técnicas de sanidad	30%	Siendo: 1= No cumple con las normas y no tiene registro sanitario, 2= No tiene registro, pero cumple con las normas, 3= Cumple con las normas básicas y está en proceso para obtener registro, 4= Tiene registro, pero cumple solo con las normas básicas, 5= Cumple con todo y tiene registro sanitario.	5	1,5
	Subtotal			5	1,5
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 día, 2= Demoras prudentes de 2 horas, 3= Demoras de máximo 1 hora, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,6
	Subtotal			4	0,6
4. Servicio asociado	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	5%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Realiza cambios a destiempo, 5= Acepta reclamos y realiza cambios de inmediato.	5	0,3
	Subtotal			5	0,3

5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	4	0,4
	Subtotal			4	0,4
6. La empresa	Capacidad	15%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	5	0,8
	Subtotal	100%		5	0,8
	Total	100%			4,5

Pasteles de Yuca y Papa rellena:

Nombre del proveedor:	Productos alimenticios Doña Nohemí				
Factor	Característica	Evaluación factor			
		%factor	Criterios de evaluación	Calificación característica	Calificación ponderada característica
1. Precios y condiciones	Fidelidad de precios	25%	Siendo: 1= Varía excesivamente y de manera periódica los precios, 2=Variación excesiva pero no periódica, 3= Variación moderada y periódica, 4= Variación moderada y no periódica, 5= No hay variación del precio	4	1,0
	Subtotal			4	1,0
2. Calidad de materiales	Cumplimiento de normas técnicas de sanidad	30%	Siendo: 1= No cumple con las normas y no tiene registro sanitario, 2= No tiene registro, pero cumple con las normas, 3= Cumple con las normas básicas y está en proceso para obtener registro, 4= Tiene registro, pero cumple solo con las normas básicas, 5= Cumple con todo y tiene registro sanitario.	2	0,6
	Subtotal			2	0,6
3. Tiempos	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)	15%	Siendo: 1= Demoras excesivas de más de 1 día, 2= Demoras prudentes de 2 horas, 3= Demoras de máximo 1 hora, 4= Cumple con tiempo pactado, 5= Se anticipa y reporta previamente	4	0,6
	Subtotal			4	0,6
4. Servicio asociado	Procedimiento de reclamos, devoluciones, cambios, etc.	5%	Siendo: 1=No acepta reclamos, 2= Acepta reclamos pero no realiza devoluciones o cambios, 3= Devolución del dinero, 4= Realiza cambios a destiempo, 5= Acepta reclamos y realiza cambios de inmediato.	4	0,2
	Subtotal			4	0,2

5. Ubicación	Disponibilidad de transporte	10%	Siendo: 1= No tiene disponibilidad, 2=No tiene transporte propio pero dispone de terceros que colaboran, 3= Tiene disponibilidad con restricción perimetral, 4= Tiene disponibilidad sin restricción, 5= Tiene disponibilidad sin restricción y sin recargo adicional.	5	0,5
	Subtotal			5	0,5
6. La empresa	Capacidad	15%	Siendo: 1= No tiene capacidad, 2= Capacidad limitada, 3= Capacidad justa, 4= Tiene buena capacidad, 5= Absoluta capacidad	4	0,6
	Subtotal	100%		4	0,6
	Total	100%			3,5

De esta manera, se seleccionaron y evaluaron las empresas que harán las veces de proveedores para Horneados Delibono. Es importante mencionar, que todos tienen margen de mejora y por lo tanto deben continuar trabajando para alcanzar la excelencia organizacional y fortalecer la relación comercial con la empresa.

5.3.Localización e infraestructura

5.3.1. Localización

De acuerdo a los resultados encontrados en la encuesta, se determina que *Horneados Delibono*, debe iniciar su expansión por los municipios de Sabana Centro, principalmente en Chía, donde actualmente se encuentra, también en Cajicá y posteriormente en Zipaquirá. Una vez se posicione en estos municipios, en el mediano plazo iniciara su expansión por las localidades del Norte de Bogotá, más específicamente en Suba y Usaquén.

Ahora, es importante mencionar que al iniciar en el corto plazo la expansión en el municipio de Chía, se determina que está debe enfocarse en las veredas aledañas al centro histórico del municipio que representa el casco urbano, y donde según estudios del Plan de Desarrollo 2016-2019 de Chía,

el 87,5% de los predios están destinados a uso residencial y habita más de la mitad de la población de estrato socio económico 2,3 y 4 (Contreras Ortiz, 2017); en dichas veredas aledañas como Bojacá, Fusca y Fonquetá, ese porcentaje es ligeramente inferior, pero de igual forma siguen siendo veredas con una gran cantidad de clientes potenciales. También, hay que dejar claro, que, por políticas del negocio y decisión de los propietarios, no se debe exceder los 5 puntos de venta por territorio (Municipio o ciudad) para no saturar el mercado y evitar el hacinamiento del mismo.

Ilustración 21. Mapa político de Chía

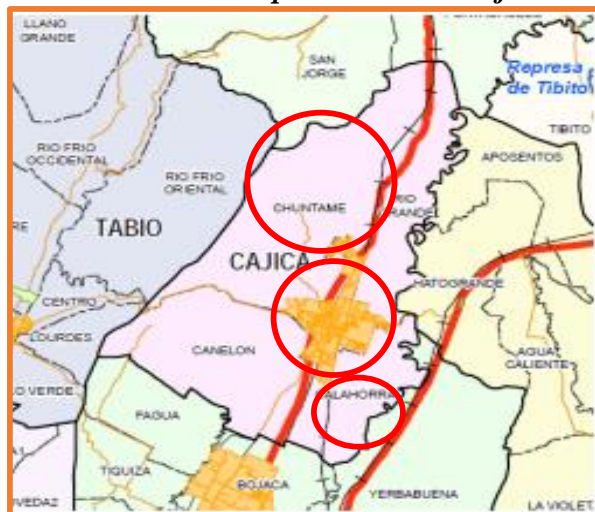


Por otra parte, de acuerdo al portal Metro Cuadrado, el promedio del alquiler en el municipio de Chía, ronda el valor de \$1'911.667 COP (Metro Cuadrado, 2020), cifra a la que se debe sumar el valor de la administración, en caso de que el local se encuentre en un centro comercial y cuyo promedio es de \$295.000, de igual forma, se debe aplicar anualmente el incremento en el arriendo

decretado en los artículos 518 al 524 del código de comercio y que equivale a la inflación del año inmediatamente anterior; esto, por un espacio como el descrito en la sección de ‘Infraestructura’ y que por lo tanto se adapte a las necesidades de Horneados Delibono.

Ahora, teniendo en cuenta que dentro del mediano plazo se planea realizar la expansión por los municipios previamente mencionados, hay que resaltar que, en Cajicá, en el plazo de 3 años se pretende también realizar la apertura de nuevos puntos, sin exceder la cantidad máxima de 5 negocios por territorio. Estas aperturas se realizarán en las veredas de Calahorra y Chuntame, y en el casco urbano del municipio que se encuentra ubicado en lo que se conoce como Zona Centro; según el plan de seguridad y convivencia 2016-2019 de Cajicá, las dos veredas mencionadas cuentan con el 40% de la población cajiqueña (Concejo Municipal de Cajicá, 2016) y representan sitios estratégicos, pues el potencial de construcción de vivienda y renovación de infraestructura pública incrementa anualmente, y se ubican en la entrada y la salida del municipio; por otra parte, en lo que respecta a la zona centro, es una zona muy concurrida por las personas, dado que allí se ubican todos los entes del gobierno, entidades bancarias y donde existe un alto grado de concentración de comercio a su alrededor.

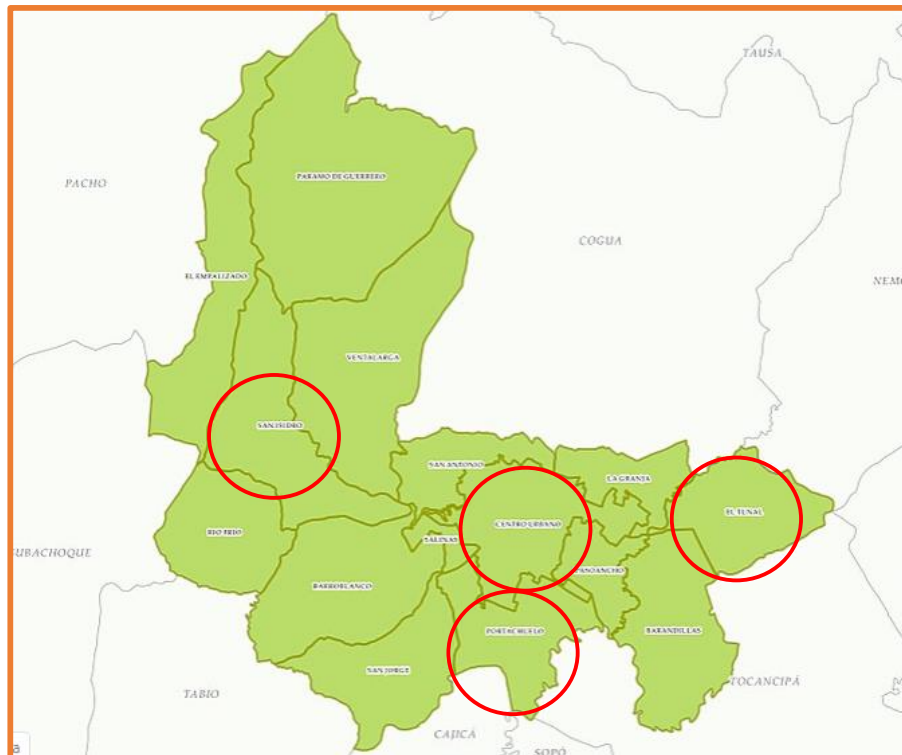
Ilustración 22. Mapa Político de Cajicá



Así las cosas, de acuerdo al portal Metro Cuadrado el promedio del alquiler en el municipio de Chía, ronda el valor de \$2'637.925 COP (Metro Cuadrado, 2020), cifra a la que se debe sumar el valor de la administración, en caso de que el local se encuentre en un centro comercial y cuyo promedio se encuentra en \$320.000, de igual forma, se debe aplicar anualmente el incremento en el arriendo decretado en los artículos 518 al 524 del código de comercio y que equivale a la inflación del año inmediatamente anterior.

De igual forma, en lo que respecta al municipio de Zipaquirá en el plazo de 5 años se pretende también realizar la apertura de nuevos puntos, sin exceder la cantidad máxima de 5 negocios por territorio. Estas aperturas se realizarán en las veredas de Portachuelo, San Isidro y El Tunal, donde se concentra el 45% de la población en Zipaquirá (Alcaldía de Zipaquirá, 2015), y por efectos estratégicos, en el Centro Histórico del municipio:

Ilustración 23. Mapa político de Zipaquirá

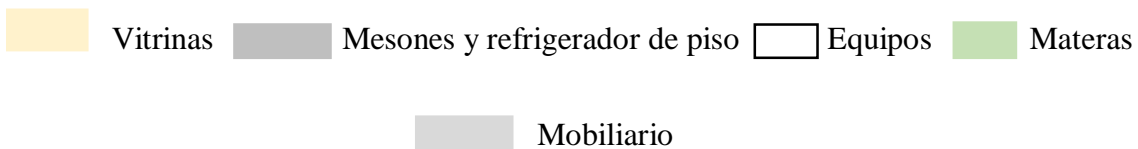
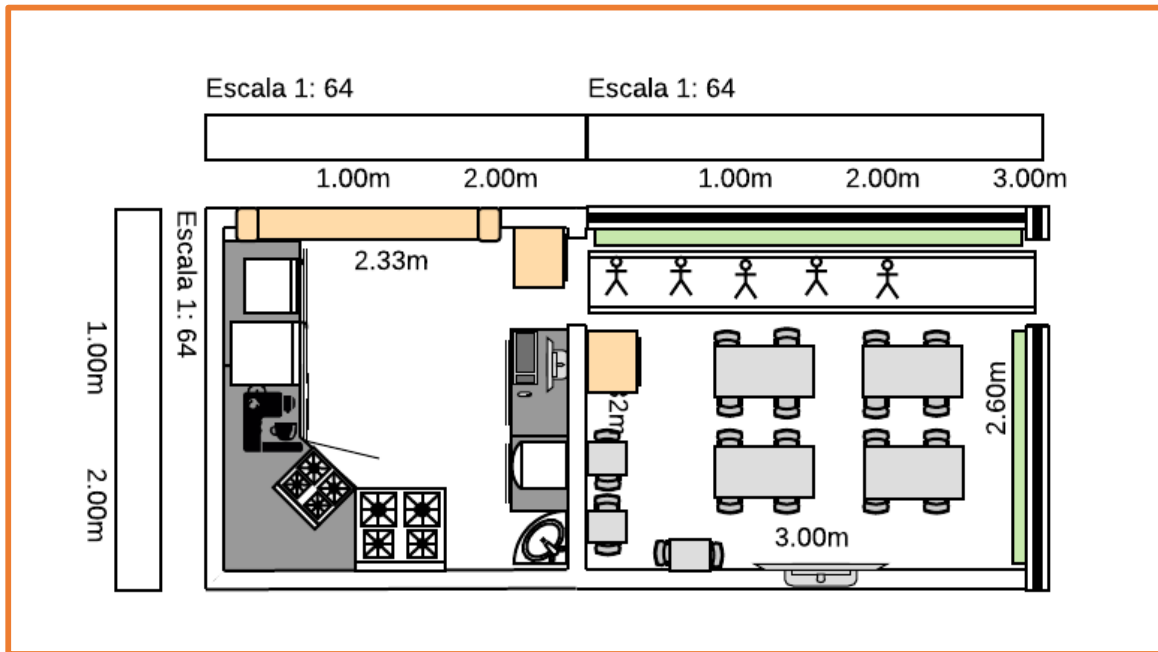


De esta manera, de acuerdo al portal Metro Cuadrado el promedio del alquiler en el municipio de Chía, ronda el valor de \$1'787.633 COP (Metro Cuadrado , 2020), cifra a la que se debe sumar el valor de la administración, en caso de que el local se encuentre en un centro comercial y cuyo promedio se encuentra en \$250.000, de igual forma, se debe aplicar anualmente el incremento en el arriendo decretado en los artículos 518 al 524 del código de comercio y que equivale a la inflación del año inmediatamente anterior.

5.3.2. Infraestructura

En lo que respecta a infraestructura, y considerando que la encuesta realizada arrojó como resultado que se debía continuar con un modelo de negocio con atención a la mesa, se determina que todos los puntos de venta deben contar con un área mínima de 5,3 m² que debe contar con servicio de acueducto, alcantarillado y de energía eléctrica adaptada a la modalidad de 220 voltios, esta zona será dispuesta para almacenar y realizar el proceso de elaboración del producto. Además, a esto se le añade otra área mínima de 9m² donde se dispondrán la zona en la que los clientes podrán sentarse, por lo que debe contar con energía eléctrica y en caso de estar al aire libre, un cerramiento en vidrio bordeado con materas de madera para plantas Sansevieria. De esta manera el área total requerida es de mínimo 14,3 m², que irán distribuidos de la siguiente manera:

Ilustración 24. Infraestructura



También, es importante resaltar, que los espacios utilizados para prestar la atención al público, serán alquilados en un principio, debido a la capacidad financiera con la que cuenta actualmente la empresa. De igual forma, estos espacios deberán pasar por un proceso previo de desinfección de pisos, techo y paredes, y adecuación orientada a pintar, enchapar, aumentar el voltaje de la energía, conectar la trampa de grasa al alcantarillado, instalar red de televisión, de cámaras, Wi-fi, instalación de encierro en vidrio, seguridad y demás adecuaciones que cada espacio requiera de acuerdo a como se encuentre, para poder funcionar con normalidad.

5.4. Proceso de producción

A continuación, se muestran la secuencia de las operaciones, inspecciones y materiales que se utilizan en los procesos de producción que son llevados a cabo por **Horneados**

Delibono. Cabe resaltar, que los mapas de flujo que se muestran a continuación están elaborados por categoría de producto:

5.4.1. Amasijos

Proceso	Elaboración de amasijos		
Resumen			
Cantidad total	27		
Tiempo total (Min)	179		
Actividad	Símbolo	Tiempo (min)	Observaciones
Recepción de materias primas	○ → ▽ □	15	
Trasladar al almacen de materias primas	○ → ▽ □	20	
Almacenamiento de materias primas	○ → ▽ □	5	
Trasladar materia prima al area de proceso	○ → ▽ □	1	
Pesar los ingredientes	○ → ▽ □	5	Almidón, queso costeño, Maizena(Menos Pan de yuca), Azúcar (Menos pan de yuca), Queso campesino (Pan de Yuca unicamente)
Añadir ingredientes en la batidora	○ → ▽ □	2	Para el buñuelo se añaden huevos también
Mezclar ingredientes	○ → ▽ □	5	
Adicionar leche	○ → ▽ □	5	La cantidad varía de acuerdo al amasijo
Retirar masa de la batidora	○ → ▽ □	2	
Pesar la masa	○ → ▽ □	5	De dos a tres bolas del mismo peso
Control de calidad	○ → ▽ □	3	Verificar textura de la masa
Empacar masa	○ → ▽ □	5	En bolsa de diferente color de acuerdo al amasijo: Verde (Pan de bono), Naranja (Pan de Yuca), Blanca (Buñuelo), Azul (Pan de queso)
Trasladar al establecimiento	○ → ▽ □	20	
Recepción de masas	○ → ▽ □	5	
Almacenamiento de masas	○ → ▽ □	2	
Pre calentar horno o freidor	○ → ▽ □	20	Horno: Pan de bono y Pan de queso (250°C , sin piso, techo alto), Pan de Yuca (200°C, Piso y techo medios) Freidor: Buñuelo (300°C)
Preparar la masa para elaborar producto	○ → ▽ □	2	Consiste en adicionar vinagre (solo buñuelo), mantequilla (Menos Buñuelo) y polvo de hornear
Amasar	○ → ▽ □	5	Segunda fase de amasado para revolver y unificar las adiciones
Pesar los productos	○ → ▽ □	10	En bolas de 85 gr para producto grande, 40 gr medianoy 15 gr pequeño.
Adicionar bocadillo o arequipe	○ → ▽ □	3	Solo pan de bono
Ubicar en la bandeja	○ → ▽ □	5	Solo productos horneados (Pan de bono max. 24, Pan de Yuca max. 18, Pan de queso Max. 12, Pan de yuquita Max. 100)
Hornear o freir	○ → ▽ □	20	Horno: Pan de bono, Pan de Yuca, Pan de queso. Freidor: Buñuelo
Batir buñuelos o girar bandeja	○ → ▽ □	2	Batir: Buñuelos (Cuando salga a flote) Girar bandeja: Pan de bono, pan de yuca y pan de queso (Cuando hayan inflado)
Retirar de horno y freidor	○ → ▽ □	2	
Dejar reposar	○ → ▽ □	5	
Control de calidad	○ → ▽ □	2	Textura y apariencia del producto
Exhibir en la vitrina	○ → ▽ □	3	

5.4.2. Hojaldres

Proceso	Elaboración de hojaldres		
Resumen			
Cantidad total	33		
Tiempo total (Min)	399		
Actividad	Simbolo	Tiempo (min)	Observaciones
Recepción de materias primas	○ → ▽ □	15	
Trasladar al almacen de materias primas	○ → ▽ □	20	
Almacenamiento de materias primas	○ → ▽ □	5	
Trasladar materia prima al area de proceso	○ → ▽ □	1	
Pesar los ingredientes	○ → ▽ □	5	Harina de trigo, mantequilla, huevos, azucar, sal
Añadir ingredientes en la batidora	○ → ▽ □	2	
Mezclar ingredientes	○ → ▽ □	5	
Adicionar agua	○ → ▽ □	3	
Retirar pasta de la batidora	○ → ▽ □	2	
Pesar la pasta	○ → ▽ □	2	
Control de calidad	○ → ▽ □	3	Verificar textura de la masa
Aplanar en el mesón	○ → ▽ □	10	
Hacer el doblés tipo holandes	○ → ▽ □	10	Tres dobleses en forma de carta
Estirar pasta	○ → ▽ □	10	
Hacer recortes	○ → ▽ □	20	
Adicionar relleno	○ → ▽ □	20	Pollo, carne, bocadillo, arequipe, hawaiano o queso.
Sellar el pastel	○ → ▽ □	20	
Control de calidad	○ → ▽ □	10	Verificar que no presente imperfecciones, fuga de relleno, y que por lo tanto esté bien sellado.
Almacenar en congelador	○ → ▽ □	5	
Dejar congelar	○ → ▽ □	120	
Empacar pasteles	○ → ▽ □	10	
Trasladar al establecimiento	○ → ▽ □	20	
Recepción de pasteles	○ → ▽ □	5	
Almacenamiento de pasteles	○ → ▽ □	2	
Pre calentar horno	○ → ▽ □	15	A 280°C
Preparar bandejas	○ → ▽ □	5	Aplicar aceitey retirar excesos con toalla de cocina
Ubicar productos en bandejas	○ → ▽ □	2	Max. 10 por bandeja
Pintar	○ → ▽ □	2	Mezcla de huevo y agua
Decorar superficie del pastel	○ → ▽ □	2	Hierbas finas (Pollo y carne), Azucar (Gloria y hawaianos) o queso (Pastel de queso)
Hornear	○ → ▽ □	40	
Retirar del horno	○ → ▽ □	1	
Control de calidad	○ → ▽ □	2	Textura y apariencia del producto
Exhibir en la vitrina	○ → ▽ □	5	

5.4.3. Fritos

Proceso	Elaboración de fritos		
Resumen			
Cantidad total	19		
Tiempo total (Min)	259		
Actividad	Simbolo	Tiempo (min)	Observaciones
Recepción de materias primas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	15	
Trasladar al almacén de materias primas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	20	
Almacenamiento de materias primas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	
Trasladar materia prima al área de proceso	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1	
Descongelar las pastas de empanadas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	30	Pasta pre elaborada
Adicionar relleno	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	20	
Sellar las empanadas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	20	
Control de calidad	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	10	Verificar que no presente imperfecciones, fuga de relleno, y que por lo tanto esté bien sellado.
Almacenar en congelador	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2	
Dejar congelar	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	60	
Empacar empanadas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10	
Trasladar al establecimiento	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	20	
Recepción de empanadas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	
Almacenamiento de empanadas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2	
Pre calentar freidor	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	20	A 300°C
Freir	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10	
Retirar del freidor	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2	
Control de calidad	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	2	Textura y apariencia del producto
Exhibir en la vitrina	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	

5.4.4. Tinto, café y aromática

Proceso	Elaboración de tintos, café, aromática		
Resumen			
Cantidad total	12		
Tiempo total (Min)	58		
Actividad	Simbolo	Tiempo (min)	Observaciones
Recepción de materias primas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	15	
Almacenar en establecimiento	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	
Añadir agua a greca y cappuccinera	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	Greca: Tinto, café y aromática
Pre calentar agua	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10	Girar perilla hasta donde indique 'Alto'
Agregar café	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1	
Bañar el café con agua caliente	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2	El agua que se pre calento previamente en la greca
Añadir nuevamente agua a la greca	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	
Añadir leche a la greca	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2	
Dejar calentar	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10	De dos a tres bolas del mismo peso
Servir tinto o agua	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1	Hasta la mitad del vaso en caso de tinto y café, vaso completo en caso de aromática
Adicionar agua o leche o panela y hierbas	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1	Agua para aclarar tinto, leche para hacer café, panela y hierbas para hacer aromática
Control de calidad	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1	Sabor y apariencia

5.4.5. Cappuccino y Milo

Proceso	Elaboración de Milo y Cappuccino		
Resumen			
Cantidad total	9		
Tiempo total (Min)	45		
Actividad	Simbolo	Tiempo (min)	Observaciones
Recepción de materias primas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	15	
Almacenar en establecimiento	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	
Añadir agua a cappuccinera	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	Capuccinera: Cappuccino y Milo
Pre calentar agua	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	
Pre calentar leche en greca	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10	
Servir leche en olla de acero	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1	
Añadir mezcla	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1	3 cucharadas dosificadoras
Vapear la mezcla	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2	
Control de calidad	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1	Sabor y apariencia

5.4.6. Avena

Proceso	Elaboración de avena		
Resumen			
Cantidad total	17		
Tiempo total (Min)	350		
Actividad	Símbolo	Tiempo (min)	Observaciones
Recepción de materias primas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	15	
Trasladar al almacén de materias primas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	20	
Almacenamiento de materias primas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2	
Trasladar materia prima al área de proceso	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1	
Pesar los ingredientes	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2	Almiyuca
Pre calentar olla	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4	
Añadir ingredientes en la olla	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2	Almiyuca y leche
Mezclar hasta dar textura	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10	
Control de calidad	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	2	Textura y sabor
Dejar reposar la mezcla	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	120	
Añadir ingredientes y mezcla en la licuadora	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	Leche condensada, esencias de vainilla y arequipe, leche entera
Licuar	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	15	
Empacar	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	En Bidon previamente desinfectado
Trasladar al establecimiento	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	20	
Recepción de avena	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2	
Almacenar en congelador	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	A temperatura de -7°C
Dejar enfriar	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	120	

5.4.7. Masato

Proceso	Elaboración de Masato		
Resumen			
Cantidad total	14		
Tiempo total (Min)	200		
Actividad	Símbolo	Tiempo (min)	Observaciones
Recepción de materias primas	○ → ▽ D □	15	
Trasladar al almacén de materias primas	○ → ▽ D □	20	
Almacenamiento de materias primas	○ → ▽ D □	2	
Trasladar materia prima al área de proceso	○ → ▽ D □	1	
Pre calentar olla	○ → ▽ D □	4	
Añadir ingredientes	○ → ▽ D □	2	Arroz, canela, clavos de olor y agua
Dejar cocinar los ingredientes	○ → ▽ D □	30	
Dejar reposar	○ → ▽ D □	30	
Licuar	○ → ▽ D □	10	
Control de calidad	○ → ▽ D □	2	Textura y sabor
Empacar	○ → ▽ D □	2	En jarra previamente lavada y desinfectada
Trasladar al establecimiento	○ → ▽ D □	20	
Recepción de Masato	○ → ▽ D □	2	
Dejar enfriar	○ → ▽ D □	60	

5.4.8. Salpicón

Proceso	Elaboración de Salpicón		
Resumen			
Cantidad total	12		
Tiempo total (Min)	130		
Actividad	Símbolo	Tiempo (min)	Observaciones
Recepción de materias primas	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	15	
Trasladar al almacén de materias primas	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	20	
Almacenamiento de materias primas	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	2	
Trasladar materia prima al área de proceso	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	1	
Lavar fruta	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	4	
Picar fruta	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	2	Papaya, Mango, Banano, Melón.
Licuar base	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	30	Papaya
Añadir fruta picada a la base	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	30	
Control de calidad	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	2	Textura y sabor
Empacar	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	2	En Bombona previamente lavada y desinfectada
Trasladar al establecimiento	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	20	
Recepción de Salpicón	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	2	

5.5. Presupuesto de operación

5.5.1. Costo de insumos

A continuación, se presenta el costo de los insumos requeridos para poder realizar los productos con los que cuenta Horneados Delibono:

Tabla 60. Costo de insumos de los productos

Nombre del producto		Pan de bono						
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	32	38.389	1.228.448	\$ 10,0	\$ 1.023.706,7	\$ 12.284.480,0
Maicena	Corrumez	gramos	5,3	38.389	203.462	\$ 2,0	\$ 33.910,3	\$ 406.923,4
Almidón	Almidón agrio	gramos	26,7	38.389	1.024.986	\$ 3,0	\$ 256.246,6	\$ 3.074.958,9
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	5,3	38.389	203.462	\$ 1,0	\$ 16.955,1	\$ 203.461,7
Leche	Bebida láctea	cm3	21,3	38.389	817.686	\$ 0,2	\$ 13.628,1	\$ 163.537,1
Bocadillo (opcional)	Dulce de guayaba tradicional	gramos	15	38.389	575.835	\$ 7,0	\$ 335.903,8	\$ 4.030.845,0
Arequipe (opcional)	Arequipe tipo duro roscón (especial para hornear)	gramos	15	38.389	575.835	\$ 6,0	\$ 287.917,5	\$ 3.455.010,0
								\$ 23.619.216

Nombre del producto		Pan de yuca						
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	17,8	13.960	248.488	\$ 10,0	\$ 207.073,3	\$ 2.484.880,0
Queso campesino	Queso pasteurizado fresco no ácido	gramos	17,8	13.960	248.488	\$ 10,0	\$ 207.073,3	\$ 2.484.880,0
Almidón	Almidón agrio	gramos	26,7	13.960	372.732	\$ 3,0	\$ 93.183,0	\$ 1.118.196,0
Leche	Bebida láctea	cm3	17,8	13.960	248.488	\$ 0,2	\$ 4.141,5	\$ 49.697,6
								\$ 6.137.654

Nombre del producto		Mini Pan de yuca						
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	3,3	26.175	86.378	\$ 10,0	\$ 71.981,3	\$ 863.775,0
Campeño	Queso pasteurizado fresco no ácido	gramos	3,3	26.175	86.378	\$ 10,0	\$ 71.981,3	\$ 863.775,0
Almidón	Almidón agrio	gramos	5	26.175	130.875	\$ 3,0	\$ 32.718,8	\$ 392.625,0
Leche	Bebida láctea	cm3	3,3	26.175	86.378	\$ 0,2	\$ 1.439,6	\$ 17.275,5
								\$ 2.137.451

Nombre del producto		Pan de queso						
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	40	3.490	139.600	\$ 10,0	\$ 116.333,3	\$ 1.396.000,0
Maicena	Corrumez	gramos	3,3	3.490	11.517	\$ 2,0	\$ 1.919,5	\$ 23.034,0
Almidón	Almidón agrio	gramos	30	3.490	104.700	\$ 3,0	\$ 26.175,0	\$ 314.100,0
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	3,3	3.490	11.517	\$ 1,0	\$ 959,8	\$ 11.517,0
Leche	Bebida láctea	cm3	26,7	3.490	93.183	\$ 0,2	\$ 1.553,1	\$ 18.636,6
								\$ 1.763.288

Nombre del producto		Buñuelo						
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	22,4	3.490	78.176	\$ 10,0	\$ 65.146,7	\$ 781.760,0
Maicena	Corrumez	gramos	19,2	3.490	67.008	\$ 2,0	\$ 11.168,0	\$ 134.016,0
Almidón	Almidón agrio	gramos	16	3.490	55.840	\$ 3,0	\$ 13.960,0	\$ 167.520,0
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	6,4	3.490	22.336	\$ 1,0	\$ 1.861,3	\$ 22.336,0
Leche	Bebida láctea	cm3	12,8	3.490	44.672	\$ 0,2	\$ 744,5	\$ 8.934,4
Huevos	Huevos tamaño AA con peso promedio de 65 gramos	gramos	12,48	3.490	43.555	\$ 12,0	\$ 43.555,2	\$ 522.662,4
								\$ 1.637.229

Nombre del producto		Mini Buñuelo						
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	4,2	31.409	131.918	\$ 10,0	\$ 109.931,5	\$ 1.319.178,0
Maicena	Corrumez	gramos	3,6	31.409	113.072	\$ 2,0	\$ 18.845,4	\$ 226.144,8
Almidón	Almidón agrio	gramos	3	31.409	94.227	\$ 3,0	\$ 23.556,8	\$ 282.681,0
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	1,2	31.409	37.691	\$ 1,0	\$ 3.140,9	\$ 37.690,8
Leche	Bebida láctea	cm3	2,4	31.409	75.382	\$ 0,2	\$ 1.256,4	\$ 15.076,3
Huevos	Huevos tamaño AA con peso promedio de 65 gramos	gramos	2,34	31.409	73.497	\$ 12,0	\$ 73.497,1	\$ 881.964,7
								\$ 2.762.736

Nombre del producto		Pasteles de hojaldre						
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Harina de trigo	Harina de trigo fortificada	gramos	53,3	32.020	1.706.666	\$ 2,0	\$ 284.444,3	\$ 3.413.332,0
Mantequilla	Mantequilla especial para hojaldre	gramos	33,3	32.020	1.066.266	\$ 7,0	\$ 621.988,5	\$ 7.463.862,0
Agua	Agua filtrada y purificada	cm3	1,7	32.020	54.434	\$ 1,0	\$ 4.536,2	\$ 54.434,0
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	1	32.020	32.020	\$ 2,0	\$ 5.336,7	\$ 64.040,0
Sal	Sal común	gramos	0,7	32.020	22.414	\$ 3,1	\$ 5.790,3	\$ 69.483,4
								\$ 11.065.151

Nombre del producto		Pasteles de pollo						
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Pechugas	Pechuga congelada con hueso	gramos	40	8.005	320.200	\$ 16,7	\$ 445.611,7	\$ 5.347.340,0
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,02	8.005	160	\$ 5,0	\$ 66,7	\$ 800,5
Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	0,1	8.005	801	\$ 4,3	\$ 286,8	\$ 3.442,2

Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manejo	0,01	8.005	80	\$ 3,2	\$ 21,3	\$ 256,2
Cubo de caldo	Sabor a pollo	unidades	0,1	8.005	801	\$ 2,0	\$ 133,4	\$ 1.601,0
								\$ 5.353.440

Pasteles de carne									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Carne	Carne molida	gramos	40	3.002	120.080	\$ 14,5	\$ 145.096,7	\$ 1.741.160,0
	Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,1	3.002	300	\$ 5,0	\$ 125,1	\$ 1.501,0
	Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	0,2	3.002	600	\$ 4,3	\$ 215,1	\$ 2.581,7
	Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manejo	0,017	3.002	51	\$ 3,2	\$ 13,6	\$ 163,3
	Cubo de caldo	Sabor a carne	unidades	0,2	3.002	600	\$ 2,0	\$ 100,1	\$ 1.200,8
								\$ 1.746.607	

Pasteles gloria									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Bocadillo	Bocadillo tradicional de guayaba	gramos	40	2.001	80.040	\$ 7,0	\$ 46.690,0	\$ 560.280,0
	Arequipe	Arequipe tipo duro roscón (especial para hornear)	gramos	40	2.001	80.040	\$ 6,0	\$ 40.020,0	\$ 480.240,0
								\$ 1.040.520	

Pasteles hawaiano									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Piña	Piña en cubos	gramos	41,7	2.001	83.442	\$ 6,0	\$ 41.720,9	\$ 500.650,2
	Jamón	Jamón de York	unidades	2,1	2.001	4.202	\$ 2,5	\$ 875,4	\$ 10.505,3
	Queso	Queso doble crema	gramos	33,3	2.001	66.633	\$ 15,0	\$ 83.291,6	\$ 999.499,5
								\$ 1.510.655	

Nombre del producto	Pasteles de queso							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Queso	Queso doble crema	gramos	25	2.001	50.025	\$ 15,0	\$ 62.531,3	\$ 750.375,0
Hierbas finas	Hierbas aromáticas y condimentarias	gramos	1	2.001	2.001	\$ 150,0	\$ 25.012,5	\$ 300.150,0
								\$ 1.050.525

Nombre del producto	Mini pastel de pollo							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Pechugas	Pechuga congelada con hueso	gramos	10	5.003	50.030	\$ 16,7	\$ 69.625,1	\$ 835.501,0
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,007	5.003	35	\$ 5,0	\$ 14,6	\$ 175,1
Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	0,029	5.003	145	\$ 4,3	\$ 52,0	\$ 623,9
Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manejo	0,002	5.003	10	\$ 3,2	\$ 2,7	\$ 32,0
Cubo de caldo	Sabor a pollo	unidades	0,018	5.003	90	\$ 2,0	\$ 15,0	\$ 180,1
								\$ 836.512

Nombre del producto	Mini pastel de carne							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Carne	Carne molida	gramos	10	5.003	50.030	\$ 14,5	\$ 60.452,9	\$ 725.435,0
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,017	5.003	85	\$ 5,0	\$ 35,4	\$ 425,3
Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	2	5.003	10.006	\$ 4,3	\$ 3.585,5	\$ 43.025,8
Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manejo	0,25	5.003	1.251	\$ 3,2	\$ 333,5	\$ 4.002,4
Cubo de caldo	Sabor a carne	unidades	0,625	5.003	3.127	\$ 2,0	\$ 521,1	\$ 6.253,8
								\$ 779.142

Nombre del producto	Mini pastel de bocadillo							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Bocadillo	Bocadillo tradicional de guayaba	gramos	10	5.003	50.030	\$ 7,0	\$ 29.184,2	\$ 350.210,0
Arequipe	Arequipe tipo duro roscón (especial para hornear)	gramos	10	5.003	50.030	\$ 6,0	\$ 25.015,0	\$ 300.180,0
								\$ 650.390

Nombre del producto	Empanada de pollo arroz							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Pasta	Pasta pre elaborada de maíz tamaño tradicional de 13 cm.	unidades	1	5.661	5.661	\$ 250,0	\$ 117.937,5	\$ 1.415.250,0
Pechugas	Pechuga congelada con hueso	gramos	20	5.661	113.220	\$ 16,7	\$ 157.564,5	\$ 1.890.774,0
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,02	5.661	113	\$ 5,0	\$ 47,2	\$ 566,1
Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	0,1	5.661	566	\$ 4,3	\$ 202,9	\$ 2.434,2
Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manejo	0,01	5.661	57	\$ 3,2	\$ 15,1	\$ 181,2
Cubo de caldo	Sabor a carne	unidades	0,2	5.661	1.132	\$ 2,0	\$ 188,7	\$ 2.264,4
Arroz	Arroz blanco	gramos	20	5.661	113.220	\$ 10,0	\$ 94.350,0	\$ 1.132.200,0
								\$ 4.443.670

Nombre del producto	Empanada de carne arroz							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Pasta	Pasta pre elaborada de maíz tamaño tradicional de 13 cm.	unidades	1	5.661	5.661	\$ 250,0	\$ 117.937,5	\$ 1.415.250,0
Carne	Carne molida	gramos	20	5.661	113.220	\$ 14,5	\$ 136.807,5	\$ 1.641.690,0
Pimentones	Pimentón rojo sin madurar	unidades	0,1	5.661	566	\$ 5,0	\$ 235,9	\$ 2.830,5
Cebollas	Cebolla cabezona	unidades	0,2	5.661	1.132	\$ 4,3	\$ 405,7	\$ 4.868,5

Perejil	Racimo de hojas de perejil fresco	manejo	0,017	5.661	96	\$ 3,2	\$ 25,7	\$ 308,0
Cubo de caldo	Sabor a carne	unidades	0,2	5.661	1.132	\$ 2,0	\$ 188,7	\$ 2.264,4
Arroz	Arroz blanco	Gramos	20	5.661	113.220	\$ 10,0	\$ 94.350,0	\$ 1.132.200,0
								\$ 4.199.411

Avena								
Nombre del producto								
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Almijuca	Almidón obtenido por el proceso de molienda húmeda de yuca	gramos	40	4.646	185.840	\$ 10,0	\$ 154.866,7	\$ 1.858.400,0
Leche condensada	Dulce y espesa	cm3	0,067	4.646	311	\$ 14,5	\$ 376,1	\$ 4.513,6
Esencia de vainilla	Sabor a vainilla	cm3	0,4	4.646	1.858	\$ 8,0	\$ 1.238,9	\$ 14.867,2
Esencia de arequipe	Arequipe/dulce de leche/manjar	cm3	1,17	4.646	5.436	\$ 12,0	\$ 5.435,8	\$ 65.229,8
Leche	Leche entera	cm3	30	4.646	139.380	\$ 15,0	\$ 174.225,0	\$ 2.090.700,0
								\$ 4.033.711

Salpición								
Nombre del producto								
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Papaya	Fruta fresca	gramos	25	2.904	72.600	\$ 15,0	\$ 90.750,0	\$ 1.089.000,0
Melón	Fruta fresca	gramos	10	2.904	29.040	\$ 20,0	\$ 48.400,0	\$ 580.800,0
Mango	Tommy y fresco	gramos	10	2.904	29.040	\$ 12,0	\$ 29.040,0	\$ 348.480,0
Banano	Fruta fresca	gramos	13,5	2.904	39.204	\$ 10,0	\$ 32.670,0	\$ 392.040,0
Agua	Filtrada	cm3	20	2.904	58.080	\$ 8,0	\$ 38.720,0	\$ 464.640,0
								\$ 2.874.960

Masato								
Nombre del producto								
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Arroz	Arroz blanco	gramos	50	2.904	145.200	\$ 10,0	\$ 121.000,0	\$ 1.452.000,0
Canela	En astilla	Unidades	0,3	2.904	871	\$ 7,0	\$ 508,2	\$ 6.098,4
Agua	Filtrada	cm3	25	2.904	72.600	\$ 10,0	\$ 60.500,0	\$ 726.000,0
Panela	Panela	gramos	12	2.904	34.848	\$ 15,0	\$ 43.560,0	\$ 522.720,0

Clavos de olor	Clavos	unidades	0,2	2.904	581	\$ 4,0	\$ 193,6	\$ 2.323,2
								\$ 2.709.142

Jugos naturales									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Pulpa	Fresca	gramos	35	774	27.090	\$ 50,0	\$ 112.875,0	\$ 1.354.500,0
	Agua (opcional)	Filtrada	cm3	8	774	6.192	\$ 5,0	\$ 2.580,0	\$ 30.960,0
	Leche (opcional)	Deslactosada	cm3	8	774	6.192	\$ 20,0	\$ 10.320,0	\$ 123.840,0
	Azúcar (opcional)	Blanca	gramos	15	774	11.610	\$ 1,0	\$ 967,5	\$ 11.610,0
								\$ 1.520.910	

Tinto									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Café	Fresca	gramos	7,1	9.921	70.439	\$ 70,0	\$ 410.894,8	\$ 4.930.737,0
	Agua	Filtrada	cm3	5	9.921	49.605	\$ 5,0	\$ 20.668,8	\$ 248.025,0
	Azúcar (opcional)	Blanca	gramos	10	9.921	99.210	\$ 1,0	\$ 8.267,5	\$ 99.210,0
								\$ 5.277.972	

Mini tinto									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Café	Fresca	gramos	3,2	3.968	12.698	\$ 70,0	\$ 74.069,3	\$ 888.832,0
	Agua	Filtrada	cm3	2,5	3.968	9.920	\$ 5,0	\$ 4.133,3	\$ 49.600,0
	Azúcar (opcional)	Blanca	gramos	5	3.968	19.840	\$ 1,0	\$ 1.653,3	\$ 19.840,0
								\$ 958.272	

Café									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Café	Fresca	gramos	7,1	5.952	42.259	\$ 70,0	\$ 246.512,0	\$ 2.958.144,0
	Agua	Filtrada	cm3	5	5.952	29.760	\$ 5,0	\$ 12.400,0	\$ 148.800,0
	Azúcar (opcional)	Blanca	gramos	10	5.952	59.520	\$ 1,0	\$ 4.960,0	\$ 59.520,0

Leche	Deslactosada	cm3	6	5.952	35.712	\$ 15,0	\$ 44.640,0	\$ 535.680,0
								\$ 3.702.144

Perico									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Café	Fresca	gramos	5	5.291	26.455	\$ 70,0	\$ 154.320,8	\$ 1.851.850,0
	Agua	Filtrada	cm3	3	5.291	15.873	\$ 5,0	\$ 6.613,8	\$ 79.365,0
	Azúcar (opcional)	Blanca	gramos	10	5.291	52.910	\$ 1,0	\$ 4.409,2	\$ 52.910,0
	Leche	Deslactosada	cm3	4	5.291	21.164	\$ 15,0	\$ 26.455,0	\$ 317.460,0
								\$ 2.301.585	

Aromática									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Panela	Panela	gramos	5	3.968	19.840	\$ 47,0	\$ 77.706,7	\$ 932.480,0
	Agua	Filtrada	cm3	7	3.968	27.776	\$ 5,0	\$ 11.573,3	\$ 138.880,0
	Hierbabuena	En hojas	unidades	4	3.968	15.872	\$ 60,0	\$ 79.360,0	\$ 952.320,0
								\$ 2.023.680	

Cappuccino									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Cappuccino	En polvo pre elaborado	gramos	8	661	5.288	\$ 200,0	\$ 88.133,3	\$ 1.057.600,0
	Leche	Deslactosada	cm3	7	661	4.627	\$ 20,0	\$ 7.711,7	\$ 92.540,0
	Canela	En astilla	unidades	2	661	1.322	\$ 7,0	\$ 771,2	\$ 9.254,0
								\$ 1.159.394	

Milo									
Nombre del producto	Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
	Milo	En polvo pre elaborado	gramos	8	661	5.288	\$ 225,0	\$ 99.150,0	\$ 1.189.800,0
	Leche	Deslactosada	cm3	7	661	4.627	\$ 20,0	\$ 7.711,7	\$ 92.540,0
								\$ 1.282.340	

Nombre del producto	Caldo de costilla							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Agua	Filtrada	cm3	200	22.335	4.466.980	\$ 5,0	\$ 1.861.241,8	\$ 22.334.901,9
Costilla	De res en trozos	gramos	200	22.335	4.466.980	\$ 14,0	\$ 5.211.477,1	\$ 62.537.725,4
Cebolla larga		gramos	40	22.335	893.396	\$ 4,0	\$ 297.798,7	\$ 3.573.584,3
Cebolla cabezona	Blanca	Unidad	40	22.335	893.396	\$ 4,3	\$ 320.133,6	\$ 3.841.603,1
Ajo	En pasta	gramos	4	22.335	89.340	\$ 2,5	\$ 18.612,4	\$ 223.349,0
Papas	Pastusa	unidades	1,2	22.335	26.802	\$ 2,0	\$ 4.467,0	\$ 53.603,8
Sal		gramos	2	22.335	44.670	\$ 0,2	\$ 744,5	\$ 8.934,0
Cilantro (Opcional)		gramos	5	22.335	111.675	\$ 0,2	\$ 1.861,2	\$ 22.334,9
Aceite		cm3	20	22.335	446.698	\$ 0,5	\$ 18.612,4	\$ 223.349,0
								\$ 92.596.036

Nombre del producto	Huevos							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Leche	Entera o deslactosada	cm3	3	22.335	67.005	\$ 20,0	\$ 111.674,5	\$ 1.340.094,1
Huevos	Huevos tamaño AA con peso promedio de 65 gramos	gramos	130	22.335	2.903.537	\$ 12,0	\$ 2.903.537,3	\$ 34.842.447,0
Sal		gramos	2	22.335	44.670	\$ 0,2	\$ 744,5	\$ 8.934,0
								\$ 36.191.475

Nombre del producto	Buñuelo relleno con queso Mozzarella							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	22,4	14.966	335.229	\$ 10,0	\$ 279.357,2	\$ 3.352.286,5
Maicena	Corrumez	gramos	19,2	14.966	287.339	\$ 2,0	\$ 47.889,8	\$ 574.677,7
Almidón	Almidón agrio	gramos	16	14.966	239.449	\$ 3,0	\$ 59.862,3	\$ 718.347,1
Azúcar	Azúcar blanco granulado	gramos	6,4	14.966	95.780	\$ 1,0	\$ 7.981,6	\$ 95.779,6
Leche	Bebida láctea	cm3	12,8	14.966	191.559	\$ 0,2	\$ 3.192,7	\$ 38.311,8
Huevos	Huevos tamaño AA con peso promedio de 65 gramos	gramos	12,48	14.966	186.770	\$ 12,0	\$ 186.770,2	\$ 2.241.243,0
Queso mozzarella	Tipo Mozzarella	gramos	10	14.966	149.656	\$ 7,0	\$ 87.299,1	\$ 1.047.589,5
								\$ 8.068.235

Nombre del producto	Pan de bono de chocolate light							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Queso	Queso salado y molido, o en bloque para moler (Costeño o Caquetá)	gramos	32	19.556	625.805	\$ 10,0	\$ 521.504,0	\$ 6.258.048,0
Maicena	Corrumez	gramos	5,3	19.556	103.649	\$ 2,0	\$ 17.274,8	\$ 207.297,8
Almidón	Almidón agrio	gramos	26,7	19.556	522.156	\$ 3,0	\$ 130.539,0	\$ 1.566.467,6
Azúcar light	Menos glucosa	gramos	5,3	19.556	103.649	\$ 3,0	\$ 25.912,2	\$ 310.946,8
Leche	Bebida láctea	cm3	21,3	19.556	416.551	\$ 0,2	\$ 6.942,5	\$ 83.310,3
Chocolate	Light, bajo en azúcar	gramos	15	19.556	293.346	\$ 8,0	\$ 195.564,0	\$ 2.346.768,0
								\$ 10.772.839

Nombre del producto	Pasteles vegano							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Pasta de tomate	Fresca	gramos	20	11.107	222.146	\$ 3,0	\$ 55.536,5	\$ 666.438,6
Jamón vegano	Jamón york vegano, elaborado con tofu, arroz cocido y champiñones	unidades	1	11.107	11.107	\$ 4,0	\$ 3.702,4	\$ 44.429,2
Queso vegano	Queso de garbanzo	gramos	33,3	11.107	369.873	\$ 20,0	\$ 616.455,7	\$ 7.397.468,2
								\$ 8.108.336

Nombre del producto	Batido de fresa							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Fresa	Fresca	gramos	100	37.577	3.757.696	\$ 8,0	\$ 2.505.130,9	\$ 30.061.570,7
Leche	Entera o deslactosada	Cm3	150	37.577	5.636.545	\$ 15,0	\$ 7.045.680,6	\$ 84.548.167,6
Mermelada sin azúcar	De fresa	cm3	3	37.577	112.731	\$ 1,0	\$ 9.394,2	\$ 112.730,9
Hojas de menta	Frescas	unidades	3	37.577	112.731	\$ 0,1	\$ 939,4	\$ 11.273,1
								\$ 114.733.742

Nombre del producto	Granizado de café							
Nombre del insumo	Descripción	Unidad de medida	N° de unidades requeridas	Unidades a producir	Cantidad total del insumo	Valor unitario del insumo	Valor por periodo	Valor anual
Café	Molido	gramos	2	39.740	79.480	\$ 70,0	\$ 463.633,7	\$ 5.563.603,9
Leche	Entera o deslactosada semicongelada	cm3	200	39.740	7.948.006	\$ 15,0	\$ 9.935.007,1	\$ 119.220.084,6
Azúcar		gramos	2	39.740	79.480	\$ 1,0	\$ 6.623,3	\$ 79.480,1
Leche en polvo	En polvo	gramos	2	39.740	79.480	\$ 7,0	\$ 46.363,4	\$ 556.360,4
Esencia de vainilla	Negra	cm3	0,6	39.740	23.844	\$ 8,0	\$ 15.896,0	\$ 190.752,1
								\$ 125.419.529

Producto	Valor anual
Pan de bono	\$ 23.619.216
Pan de yuca	\$ 6.137.654
Pan de yuquita	\$ 2.137.451
Pan de queso	\$ 1.763.288
Buñuelo	\$ 1.637.229
Mini Buñuelo	\$ 2.762.736
Pasteles de hojaldre	\$ 11.065.151
Pasteles de pollo	\$ 5.353.440
Pasteles de carne	\$ 1.746.607
Pasteles gloria	\$ 1.040.520
Pasteles hawaianos	\$ 1.510.655
Pasteles de queso	\$ 1.050.525
Mini pastel de pollo	\$ 836.512
Mini pastel de carne	\$ 779.142
Mini pastel de bocadillo	\$ 650.390
Empanada de pollo arroz	\$ 4.443.670
Empanada de carne arroz	\$ 4.199.411
Avena	\$ 4.033.711
Salpicón	\$ 2.874.960
Masato	\$ 2.709.142
Tinto	\$ 5.277.972
Mini tinto	\$ 958.272
Café	\$ 3.702.144
Perico	\$ 2.301.585
Aromática	\$ 2.023.680
Cappuccino	\$ 1.159.394
Milo	\$ 1.282.340
Caldo de costilla	\$ 92.596.036
Huevos	\$ 36.191.475
Buñuelo relleno de queso Mozzarella	\$ 8.068.235
Pan de bono de chocolate light	\$ 10.772.839
Pastel vegano	\$ 8.108.336
Batido de fresa	\$ 114.733.742
Granizado de café	\$ 125.419.529
Total costos insumos	\$ 492.946.988

La tabla inmediatamente anterior, muestra un resumen del costo total por producto de acuerdo a los insumos que requiere, esto indica que el costo es de **\$402.946.988**, sin tener en consideración la variación en el costo de la materia prima.

5.5.2. Inversión en equipos y mobiliario

A continuación, se muestra el desglose de los costos en los que se debe incurrir para realizar la apertura de nuevos puntos de venta y dotarlo de equipos y mobiliario:

Tabla 61. Inversión en equipos y mobiliario

Nombre del equipo, servicio tecnológico o mobiliario	Cantidad requerida	Valor unitario	Valor total
Mesón refrigerado dos puertas 150 cm	1	\$ 5.465.698	\$ 5.465.698
Royal Catering RCGK-108S -Nevera Expositora	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Cafetera OSTER Espresso con Molino Integrado, modelo BVSTEM7300	1	\$ 1.574.000	\$ 1.574.000
Máquina de Café HAMILTON BEACH 40515	1	\$ 327.990	\$ 327.990
Maquina Espresso de café profesional	1	\$ -	\$ -
Juguera 9L x 2 tanques avena	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Congelador de Avena	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Máquina registradora con sistema POS 70	1	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000
Licuadaora IMUSA INFINYFORCE 10V	1	\$ 189.900	\$ 189.900
Freidora eléctrica 30 libras o doble de 4.5 litros a gas.	1	\$ 968.950	\$ 968.950
Horno eléctrico 1v66	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
UNOX Referencia: XF-013 (Lisa) - Horno de convección eléctrico	1	\$ 3.519.000	\$ 3.519.000
Horno Microondas de 1.1Cuft Inox Mabe	1	\$ 321.230	\$ 321.230
Kit 4 Cámaras De Seguridad Hikvision Hd + Cable + Accesorios	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
TV 32" 80cm Challenger led	1	\$ 449.900	\$ 449.900
Vitrina refrigerada modelo abierto de piso – postres	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Vitrina horizontal	1	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
Vitrina modelo de piso vertical	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Repisas de madera recubiertas con pintura sanitaria certificada	2	\$ 59.900	\$ 119.800
Mesón y lavaplatos en acero inoxidable	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Trampa De Grasa En Acero Inoxidable 80 Litros	1	\$ 540.000	\$ 540.000
Mesa 90 X 60 Acero	4	\$ 130.000	\$ 520.000
Silla Eva Plástica	16	\$ 60.000	\$ 960.000
Total			\$ 41.906.468

5.5.3. Adecuaciones

A continuación, se muestra el costo de las principales adecuaciones que deberían realizarse antes de poder comenzar a operar. Sin embargo, es importante mencionar que el número de adecuaciones y su valor, variarán de acuerdo al sitio que se elija para realizar la apertura de nuevos puntos.

Tabla 62. Costo de adecuaciones

Adecuaciones	Valor total
Adaptar voltaje a 220V	\$ 750.000
Desinfección de pisos, techo y paredes	\$ 350.000
Pintar en pintura clínica	\$ 650.000
Enchapar	\$ 1.250.000
Instalación de redes de televisión e internet	\$ 120.000
Instalación de cámaras	\$ 725.000
Encierro en vidrio	\$ 4.500.000
Seguridad	\$ 450.000
Total	\$ 8.795.000

5.5.4. Costo total de operación

De esta manera, el presupuesto total del plan de operación es de \$206'160.051:

Tabla 63. Presupuesto total de operación

Presupuesto total	
Tipo de costo	Valor
Insumos	\$ 492.946.968
Tecnología y mobiliario	\$ 41.906.468
Adecuaciones	\$ 8.795.000
Total	\$ 543.648.904

6. Plan organizacional y administrativo

6.1. Constitución legal

Horneados Delibono está constituida actualmente como persona natural ante la Cámara de Comercio de Bogotá. Sin embargo, y con el fin de que la empresa pueda apalancarse a través de la inversión de otros socios y así poder ejecutar todos los planes previamente trazados; **Horneados Delibono**, se constituirá como una S.A.S, la cual regula los estatutos y normas de la empresa. El ser una S.A.S le significa a la organización una estructura de gobierno flexible, una naturaleza de carácter comercial, participación de los socios de acuerdo al capital suscrito y pagado, entre otras ventajas y exigencias, que le permitirán desenvolverse como una compañía eficiente y eficaz en todos los campos que le sean posibles abarcar.

6.1.1. Características al constituirse como una S.A.S

Constituirse como una S.A.S le significará a la empresa **Horneados Delibono**, hacerse a características especiales que giran en torno a temas como el acto de constitución, el nivel de responsabilidad de los socios y demás, algunas de estas son:

- 🍷 **Acto de constitución:** Este tipo de sociedad puede ser constituido por contrato privado el cual debe ser autenticado antes de su inscripción en el registro mercantil por los participantes en su suscripción, o por apoderado designado para ello.

- 🍷 **Responsabilidad:** Los socios solo responden hasta el monto de sus aportes, es una sociedad de capital, por ende, es con este que se responde por las obligaciones; la sociedad es una

persona distinta al socio una vez esta tiene personería jurídica, la cual se consolida una vez se encuentra inscrita en el registro mercantil.

- ❖ **Personas que la pueden constituir:** Tanto personas naturales como jurídicas pueden constituir este tipo de sociedad.
- ❖ **Tipos de acciones que se emitirán:** este tipo de sociedad puede emitir cualquiera de las siguientes acciones: (1) acciones privilegiadas; (2) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (3) acciones con dividendo fijo anual y (4) acciones de pago.

6.1.2. Ventajas al constituirse como una S.A.S

Para *Homeados Delibono*, el constituirse como una S.A.S, le representa ventajas como las siguientes:

- ❖ **Simplificación de trámites:** entre los beneficios más significativos se encuentran:
- ✓ **Inscripción de la sociedad por documento privado:** cualquier sociedad que se registre en Colombia – excepto la SAS en algunos casos –su constitución se debe realizar por medio de una escritura pública, para luego registrarla ante una notaría.

Pero la S.A.S no necesariamente tiene que dar fe pública mediante ese documento a menos de que posea bienes inmuebles que si es obligación. Éste es un beneficio porque disminuye los costos de transacción.

- ❖ **Carácter siempre comercial:** en la legislación colombiana hay empresas que se les aplica el derecho comercial y a otras el derecho civil. Pero la ley establece que la S.A.S será siempre de

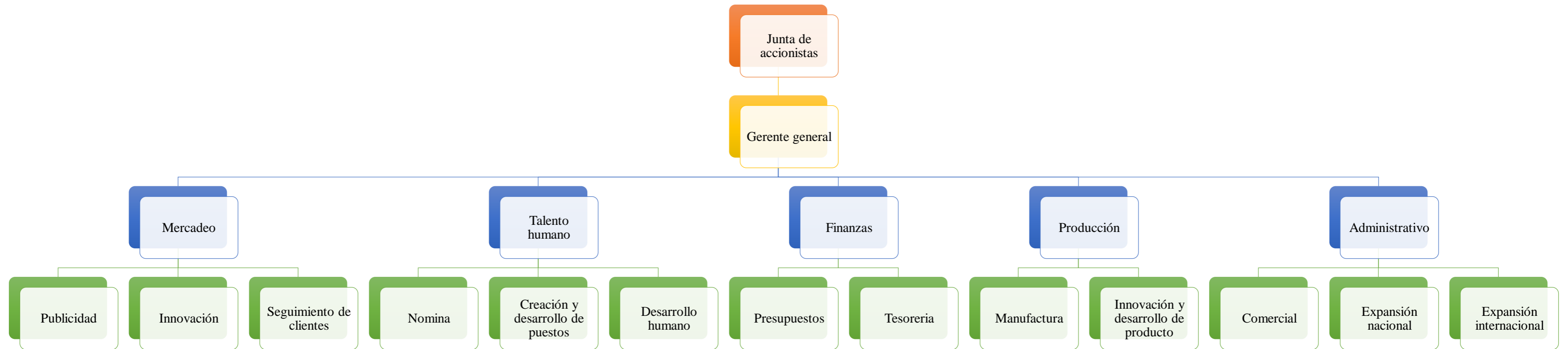
carácter comercial independientemente de su objeto social, lo cual suprime la dicotomía en el derecho privado.

- ❖ **Eliminación del requisito que exige un mínimo de dos personas para conformar una sociedad:** dentro del contexto de sociedad, no cabía que una sociedad pudiera ser constituida por una sola persona, pero con la ley 1258 de 2008, esto fue posible.
- ❖ **Limitación de la responsabilidad:** En la S.A.S se debe consagrar la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado. Salvo en los casos de fraudes a la ley los accionistas deberán responder solidariamente- los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.
- ❖ Autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio.
- ❖ **Estructura flexible de capital:** La S.A.S se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de crearla. El capital pagado puede ser cero, a diferencia de las otras sociedades que exigen un monto mínimo.
- ❖ **Ley del primer empleo:** Una de las ventajas principales en este momento, se refiere a la Ley de Formalización y Generación de Empleo ‘Ley de Primer Empleo’, por lo cual el gobierno colombiano lo apremia con descuentos en la matrícula mercantil, en los aportes de nómina como lo son los parafiscales y el aporte solidario a la salud y en el impuesto de renta.

6.2. Estructura organizacional

6.2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional determinada para que *Horneados Delibono* pueda cumplir a cabalidad con sus funciones orientadas al bienestar de sus clientes, socios y demás agentes vitales para la compañía; es la siguiente:




6.2.2. Forma de departamentalización

El tipo de departamentalización que aplicará **Horneados Delibono**, será la departamentalización por funciones que consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa. Y es que partiendo del punto de vista de que cualquier empresa implica la generación de alguna utilidad dentro de una economía de intercambio y de que las funciones fundamentales de cualquier empresa consisten en: producción, ventas y financiamiento, resulta beneficioso para la compañía agrupar tales actividades básicas en departamento de producción, de mercadeo, del talento humano y de finanzas.

6.2.3. Manual de funciones de Horneados Delibono


El personal de **Horneados Delibono** estará conformado por personas aptas y capacitadas para ejecutar estrategias, desarrollar producto, crear ideas innovadoras y demás. Serán personas versátiles capaces de realizar los productos con los más altos estándares de calidad y de prestar un servicio de manera óptima, será un personal con conocimiento profundo en cada una de las áreas de la empresa, lo que permite un desarrollo mucho más eficiente de la misma. A continuación, se presenta el manual de funciones de los gerentes de área de la compañía, haciendo especial énfasis en el Área de Recursos Humanos, donde se describe una a una las dependencias, cuya labor, sin desmeritar a las demás, es esencial dentro de la organización:

6.2.3.1. Descripción de puesto: Gerente general

	Horneados Delibono	
Identificación del cargo	Nombre:	Gerente General
	Número de personas:	1
	Supervisa a:	Gerentes de mercadeo, recursos humanos, finanzas y producción.
	Jefe inmediato:	Junta de accionistas
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar y/o dirigir los procesos que se realizan en todas y cada una de las áreas componen la empresa en sí. ✓ Crear estrategias en cada área para mejorar la utilidad, reducir costos y aumentar las ventas de la empresa. ✓ Liderar cada proceso que sea de vital importancia para la empresa, bien sea financiero, productivo o lo que respecte a recursos humanos y marketing. 	
Perfil del cargo	Estudios:	Administración de empresas con especialización en finanzas y negocios internacionales.
	Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en el campo administrativo.
	Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Tolerancia ✓ Creatividad ✓ Eficiencia ✓ Orden ✓ Honestidad ✓ Buen orador ✓ Trabajo en equipo

	Competencias:	El gerente de la empresa ha de ser experto en lo que respecta a los siguientes temas: un líder, un motivador, que le brinde las mejores garantías a su personal, un conocedor de la parte gerencial y financiera de una organización que permita desarrollar de manera óptima todos y cada uno de los procesos de todas las áreas en sí.
--	----------------------	--

6.2.3.2.Descripción de puesto: Gerente de mercadeo

	Horneados Delibono	
Identificación del cargo	Nombre:	Gerente de Marketing
	Número de personas:	1
	Supervisa a:	Coordinadores de publicidad, innovación y seguimiento de clientes
	Jefe inmediato:	Gerente General
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar y/o dirigir los procesos que se realizan, para permitir una constante innovación en cuanto a marketing respecta. ✓ Crear estrategias de mercadeo para atraer y retener a los clientes, generar fidelidad hacia la marca, es primordial. ✓ Realizar estudios de mercado, que le permitan recolectar información para entender las necesidades del cliente y como deben ser satisfechas. 	
	Estudios:	Administración de empresas con especialización en marketing.
	Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en el campo administrativo y de mercadeo.

Perfil del cargo	Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Tolerancia ✓ Creatividad ✓ Eficiencia ✓ Orden ✓ Innovación
	Competencias:	El gerente del área de marketing debe ser una persona analítica, que entienda las necesidades del cliente y la manera en la que deben ser satisfechas. Quien ocupe el cargo deber ser alguien especializado en la creación de estrategias pertinentes que atraigan al público y lo fidelicen, para garantizar posteriormente la creación de redes redituables.

6.2.3.2.1. Coordinador de publicidad

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador de publicidad
A qué área pertenece o de quien depende	Área de mercadeo Jefe inmediato: Gerente de marketing
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Experto en marketing tradicional, estrategia y/o marketing de contenidos.
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 3 años de experiencia en el campo administrativo y de mercadeo.

<p>Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se espera que mantenga y desarrolle la voz de la empresa mediante el contenido que se publica. ✓ Mejorar la presencia digital de la empresa, el reconocimiento de la marca, y aumentar las oportunidades de venta. ✓ Crear y gestionar los perfiles en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, etc. para hacer notar la marca y generar tráfico. ✓ Crear y dar mantenimiento al material de marketing y contenidos, para mejorar la experiencia de los usuarios al destacar la marca y mantener la consistencia en todos los puntos de contacto.
<p>Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)</p>	<p>Tiempo Completo</p>

6.2.3.2.2. Coordinador de innovación


Concepto	Descripción
<p>Nombre del cargo</p>	<p>Coordinador de Innovación</p>
<p>A qué área pertenece o de quien depende</p>	<p>Área de mercadeo Jefe inmediato: Gerente de marketing</p>
<p>Número de puestos de trabajo (personas necesarias)</p>	<p>1</p>
<p>Formación requerida</p>	<p>Administrador de empresas o Ingeniero Industrial experto en innovación y gestión de proyectos.</p>
<p>Años y descripción de la experiencia requerida</p>	<p>Mínimo 3 años de experiencia en el campo de la innovación.</p>
<p>Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar la organización, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de innovación que se desarrollen de acuerdo con las

	variables, parámetros y plazos estipulados por el gerente de marketing.
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Tiempo Completo

6.2.3.2.3. Seguimiento de clientes

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador de Seguimiento de clientes
A qué área pertenece o de quien depende	Área de mercadeo Jefe inmediato: Gerente de marketing
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Administrador de empresas experto mercadeo y en atención al cliente
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 3 años de experiencia en el campo de la innovación.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar la consecución y mantenimiento de nivel de calidad y satisfacción de clientes. ✓ Supervisar la consecución de los KPIs definidos para el servicio de atención al cliente. ✓ Coordinar proyectos e iniciativas vinculadas a la atención al cliente.
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Tiempo Completo

6.2.3.3. Descripción de puesto: Gerente de producción

	Horneados Delibono	
Identificación del cargo	Nombre:	Gerente de Producción
	Número de personas:	1
	Dependencia:	Personal de manufactura
	Jefe inmediato:	Gerente General
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar y/o dirigir el proceso de producción, velando por la efectividad, la calidad y el aprovechamiento de los recursos a disposición ✓ Mantener todos los implementos de dicha área en buen estado para la higiene y/o calidad del producto. ✓ Supervisar inventarios y garantizar el buen estado de la materia prima a utilizar durante el proceso de producción. ✓ Establecer y mantener relación comercial con los proveedores ✓ Realizar la gestión de colocación de la orden de requerimientos de material. 	
Perfil del cargo	Estudios:	Administración de empresas con maestría en producción y operaciones.
	Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en procesos de producción y gestión operativa.
	Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Creatividad ✓ Eficiencia ✓ Orden
	Competencias:	El gerente del área de producción debe ser ordenado, practico y exigente a la hora de

		supervisar la elaboración de los productos de la empresa, para garantizar la calidad del mismo, además debe tener una buena interacción con sus empleados y con los demás gerentes de área.
--	--	---

6.2.3.3.1. Coordinador de Innovación y desarrollo de producto


Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador de Innovación y desarrollo de producto
A qué área pertenece o de quien depende	Área de producción Jefe inmediato: Gerente de producción
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, organizar y coordinar los proyectos de innovación en productos, promociones, empaques, de nuevas líneas que puedan aportar nuevas unidades de negocios a la empresa. ✓ Dar seguimiento y gestionar el completo desarrollo de los proyectos y productos, desde su inicio hasta la entrega final, realizar la

	<p>retroalimentación continua sobre el avance del proyecto, los procesos de innovación y las novedades sobre el negocio y/o el consumidor; participar activamente en la generación de ideas en las diferentes etapas de los mismos.</p> <p>✓ Elaborar las proyecciones de ventas de cada categoría del negocio en términos de referencias, cantidades, tiempos de entrega, eventos y prioridades.</p>
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Tiempo Completo

6.2.3.3.2. Operarios de manufactura

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Operarios de manufactura
A qué área pertenece o de quien depende	Área de producción Jefe inmediato: Gerente de producción
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	10
Formación requerida	Panaderos profesionales expertos en hojaldre, amasijos, pasabocas, empanadas y productos de panadería en general.
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 1 año de experiencia como panadero.
Funciones	✓ Preparar, hornear y elaborar los acabados de los amasijos, los pasteles, las tortas y demás productos de panadería.
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Tiempo Completo

6.2.3.4. Descripción de puesto: Gerente financiero

	Horneados Delibono	
Identificación del cargo	Nombre:	Gerente Financiero
	Número de personas:	1
	Supervisa a:	Coordinadores de presupuesto y tesorería
	Jefe inmediato:	Gerente General
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar el equipo de trabajo ✓ Controlar el flujo de efectivo. ✓ Analizar oportunidades de captación de fondos. ✓ Realizar control y vigilancia al presupuesto realizado, garantizando un buen manejo. ✓ Reportar periódicamente al gerente general y a las demás áreas, la situación financiera del proyecto. ✓ Mantener relaciones o comunicación con patrocinadores que contribuyan a la estabilidad financiera de la empresa. ✓ Crear estrategias de venta para poder hacer crecer la utilidad de la empresa. ✓ Analizar el mercado para poder bajar los gastos de la empresa y aumentar la utilidad. 	
	Estudios	Administración de empresas con especialización en finanzas y contaduría pública.
	Experiencia	Mínimo 3 años en el campo administrativo y de contaduría.

Perfil del cargo	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen analista económico ✓ Debe tener la capacidad de trabajar bajo presión dando buenos resultados ✓ Tener calma ante toda circunstancia adversa ✓ Honesto ✓ Responsable ✓ Tolerante
	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principalmente el gerente financiero debe poder analizar lo que pase en la economía para poder dar soluciones a todos los problemas que se vayan a presentar. ✓ Liderar a todo el grupo de trabajo con un buen trato y con metas objetivas que den claridad a todos los implicados en la compañía.


6.2.3.4.1. Coordinador de presupuestos

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador de presupuestos
A qué área pertenece o de quien depende	Área de finanzas Jefe inmediato: Gerente de finanzas
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Profesional en contabilidad, administración de empresas, economía o carreras afines. Deseable ser especialista en áreas financieras.
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 3 años de experiencia en la gestión de presupuestos
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos presupuestarios de la empresa. ✓ Participar en los procesos de planeación y coordinación de todos los procesos de programación y asignación del recurso financiero. ✓ Supervisar que el recurso asignado sea utilizado en forma adecuada. ✓ Establecer todos aquellos programas de mantenimiento preventivo y correctivo en el manejo presupuestal. ✓ Alimentar todos aquellos sistemas contables y control presupuestario, para el óptimo manejo de los recursos otorgados a la empresa.
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Tiempo Completo

6.2.3.4.2. Coordinador de tesorería

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador de presupuestos
A qué área pertenece o de quien depende	Área de finanzas Jefe inmediato: Gerente de finanzas
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Profesional en contabilidad, administración de empresas, economía o carreras afines. Deseable ser especialista en áreas financieras.
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 3 años de experiencia en la gestión de presupuestos
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de caja menor y caja general, seguimiento y cobro de cartera y elaboración de recibos de caja. ✓ Manejo de cuentas bancarias, pago de proveedores, transferencias y flujo de caja.
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Tiempo Completo

6.2.3.5. Descripción de puesto: Gerente Administrativo

	Horneados Delibono	
Identificación del cargo	Nombre:	Gerente Administrativo
	Número de personas:	1
	Supervisa a:	Coordinadores de expansión nacional y expansión internacional, y coordinador comercial.
	Jefe inmediato:	Gerente General
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar el cumplimiento de objetivos fijados y la aplicación de políticas internas respecto a la comercialización. ✓ Ejercer estricta vigilancia sobre los proyectos de expansión ✓ Liderar el equipo de trabajo ✓ Direccionar, coordinar y controlar los procesos de logística de transporte ✓ Dirección de servicios generales, mensajería, gestión documental, arreglos locativos. ✓ Reportar periódicamente al gerente general y a las demás áreas, la situación comercial de la compañía. ✓ Proyectar estrategias comerciales, mercadeo y ventas, ✓ Velar por el cumplimiento de cronogramas y la ampliación de mercados ✓ Analizar el mercado a través de benchmarking para que la empresa adopte las mejores prácticas comerciales en el mercado. 	
	Estudios	Profesional en Administración, contabilidad o áreas afines

Perfil del cargo	Experiencia	Mínimo 3 años en el campo administrativo y de contaduría.
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen analista comercial ✓ Honesto ✓ Responsable ✓ Tolerante ✓ Líder ✓ Trabajo en Equipo ✓ Con orientación a Resultados
	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principalmente el gerente administrativo debe poder gestionar las ventas de la empresa y analizar lo que pase en el mercado para poder dar soluciones a todos los problemas que se vayan a presentar. ✓ Liderar a todo el grupo de trabajo con un buen trato y con metas objetivas que den claridad a todos los implicados en la compañía.

6.2.3.5.1. Coordinador comercial

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador comercial
A qué área pertenece o de quien depende	Área administrativa Jefe inmediato: Gerente administrativo
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Bachiller académico o profesional en Administración de Empresas
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 2 años de experiencia cargos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta de productos ✓ Servicio al cliente ✓ Manejo de inventarios ✓ Encargados de exhibición y surtido.
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Tiempo Completo

6.2.3.5.2. Coordinador de expansión nacional

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador de expansión nacional
A qué área pertenece o de quien depende	Área administrativa Jefe inmediato: Gerente administrativo
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Profesional en Administración de Empresas con énfasis en gestión de proyectos


Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 3 años de experiencia cargos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por la ejecución del plan de expansión nacional de la empresa. ✓ Asegurar los recursos necesarios para el proyecto. ✓ Velar por el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. ✓ Cumplir con el cronograma propuesto. ✓ Consolidar alianzas estratégicas. ✓ Ejecutar las estrategias pertinentes para asegurar la continuidad del proyecto y mitigar los riesgos. ✓ Realizar las modificaciones que sean necesarias con el fin de que el proyecto se adapte a las condiciones cambiantes del mercado.
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Tiempo Completo

6.2.3.5.3. Coordinador de expansión internacional

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador de expansión internacional
A qué área pertenece o de quien depende	Área administrativa Jefe inmediato: Gerente administrativo
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Profesional en Administración de Empresas con énfasis en gestión de proyectos y negocios internacionales.
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 3 años de experiencia cargos similares

<p style="text-align: center;">Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por la ejecución del plan de expansión internacional de la empresa. ✓ Realizar las negociaciones pertinentes para incursionar en el mercado internacional ✓ Consolidar alianzas estratégicas para tener un mayor alcance. ✓ Velar por el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. ✓ Cumplir con el cronograma propuesto ✓ Ejecutar las estrategias pertinentes para asegurar la continuidad del proyecto ✓ Realizar las modificaciones que sean necesarias con el fin de que el proyecto se adapte a las condiciones cambiantes del mercado.
<p>Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)</p>	<p>Tiempo Completo</p>

6.2.3.6. Descripción de puesto: Gerente de Talento Humano

	Horneados Delibono
Nombre:	Gerente de Recursos Humanos
Número de personas:	1
Dependencia:	Administrativa
Supervisor inmediato:	Gerente General
Departamento:	Recursos Humanos

Resumen del puesto

El gerente del área de Recursos Humanos, es responsable de propiciar la innovación, creación de cultura e identidad, mediante el planteamiento y ejecución de estrategias acertadas, que sean garantía de la obtención y retención del mejor talento, esto en beneficio de los objetivos corporativos; de igual manera el ROI del capital humano a disposición será medible a través de métricas de la fuerza laboral que como gerente de área, deberá implementar, adoptar y/o gestionar de manera adecuada; Quien ocupe el cargo debe ser una persona joven que se adapte a una cultura de clan y desarrolle un plan de carrera dentro de la compañía.

Responsabilidades

Responsabilidades principales	Descripción de las tareas	Importancia	Tiempo dedicado	Características humanas
	Crear estrategias que propicien el aprovechamiento de recursos que orienten los objetivos	Muy alta	3 veces al mes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de observación y análisis. • Versatilidad

<p>Creación y ejecución de estrategias</p>	<p>individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Destreza para la identificación de fallos y aplicación de estrategias que los potencien.
<p>Implementación de estrategias de Branding corporativo</p>	<p>Crear, potenciar y/o implementar de manera adecuada las estrategias de Branding corporativo que propicien la obtención del mejor talento en el mercado.</p>	<p>Muy alta</p>	<p>2 veces por semana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión analítico para la interpretación e implementación de estrategias de Branding. • Capacidad para la interpretación de las necesidades del talento humano.
<p>Implementación y correcta gestión de las métricas de la fuerza laboral</p>	<p>Desarrollar e implementar las métricas de la fuerza laboral como método de medición y cuantificación del retorno sobre la inversión realizada al capital humano.</p>	<p>Alta</p>	<p>1 vez por trimestre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis de datos. • Capacidad para el desarrollo y ejecución de herramientas de medición.
<p>Control sobre la remuneración, contratación y capacitación del talento humano</p>	<p>Realizar un control riguroso sobre los procesos de remuneración, capacitación y contratación del talento humano, que sean garantía de la retención de los mejores.</p>	<p>Alta</p>	<p>2 veces por semana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades gerenciales • Transparencia • Conocimiento básico en finanzas y procesos de reclutamiento.

Relaciones:

- ✓ **Reporta a:** Gerente general.
- ✓ **Supervisa a:** Coordinadores de nómina, coordinadores de creación y desarrollo de puestos y coordinadores de desarrollo humano.
- ✓ **Trabaja con:** Todos los gerentes de departamento y con la administración ejecutiva.
- ✓ **Fuera de la empresa:** Agencias de colocación gubernamentales y sin ánimo de lucro, empresas de reclutamiento, representantes sindicales, analistas e institutos de investigación.

Estándar de desempeño:

- ✓ Reducir el índice de rotación en un 2% anual y aumentar el índice de ingreso promedio anual por empleado en un 6,5% de acuerdo a una evaluación de desempeño realizada que muestre su contribución a la compañía.
- ✓ Diseñar y ejecutar de manera adecuada al menos 2 estrategias mensuales de motivación para la retención del mejor talento.
- ✓ Diseñar y revisar al menos una vez cada 6 meses, el proceso de evaluación de desempeño del personal.
- ✓ Posicionar a la compañía entre las 100 mejores empresas para trabajar en Colombia, mediante la Implementación del Branding corporativo para generar una buena imagen en la sociedad.

- ✓ Realizar control riguroso sobre los procesos de remuneración, capacitación y contratación, buscando reducir en al menos 1,5% el rango de error en el que se pueda incurrir.
- ✓ Se acepta un promedio no mayor a tres errores por mes en la ejecución de sus labores.
- ✓ Implementar la APV y estar al pendiente del clima organizacional y de todos sus subordinados, de manera que el número de conflictos por mes no sea mayor a 3.

Especificaciones del puesto:

- ✓ **Experiencia laboral:** Quien ocupe el cargo debe contar con dos años de experiencia en la gestión del talento humano, experticia en el trato y manejo de personal, así como también amplios conocimientos sobre reclutamiento, retención y desvinculación del mismo.
- ✓ **Estudios formales y equivalentes:** Título universitario con especialización en gerencia del talento humano, así mismo, amplio dominio de las técnicas de administración, conocimiento del derecho laboral, psicología, cultura general y técnicas de comunicación, con desempeño favorable en su haber, nivel medio-alto de inglés u otra segunda lengua.
- ✓ **Aptitudes y habilidades:** Debe contar con amplias habilidades gerenciales, personales e interpersonales que le permitan generar un alto grado de especialización en el puesto, habilidades tales como:

	Roles: Función de Staff (orientar, ayudar), función de coordinación (Supervisar), función estratégica (Formular, ejecutar).
	Área de conocimiento y/o pericia: Prácticas de RH, planeación estratégica, legislación laboral, finanzas y presupuestos, administración general.
	Habilidades básicas: Buena comunicación, capacidad para el establecimiento de metas u objetivos, capacidad de motivación, destreza para el diseño y ejecución de estrategias, calidez humana basada en la ética, liderazgo, creatividad, innovación, trabajo en equipo, pericia orientada a la investigación y dirección de proyectos.
	(Empty space for additional information)

6.2.3.6.1. Coordinador de nomina

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador de nomina
A qué área pertenece o de quien depende	Área de recursos humanos Jefe inmediato: Gerente de recursos humanos
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Profesional en contabilidad, administración de empresas, economía o carreras afines. con conocimiento en manejo de nómina para compañías de consumo masivo y producción de alimentos
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 3 años de experiencia en liquidación de nominas
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar, controlar y monitorear los procesos de nómina, compensación y de beneficios de la organización. ✓ Desarrollar el estudio de escala salarial. ✓ Aplicar las políticas de compensaciones y beneficios empresariales. ✓ Desarrollar informes anuales de indicadores de gestión.

Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Medio tiempo
---	--------------

6.2.3.6.2. Coordinador de creación y desarrollo de puestos

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador de creación y desarrollo de puestos
A qué área pertenece o de quien depende	Área de recursos humanos Jefe inmediato: Gerente de recursos humanos
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Profesional en administración de empresas o psicología, especializado en el desarrollo de puestos y selección de personal.
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la descripción de los puestos requeridos en la organización. ✓ Coordinar procesos de selección de talento. ✓ Realizar las capacitaciones para los talentos nuevos. ✓ Analizar y trazar las posibilidades de plan de carrera dentro de la organización
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Medio tiempo

6.2.3.6.3. Coordinador de desarrollo humano

Concepto	Descripción
Nombre del cargo	Coordinador de desarrollo humano
A qué área pertenece o de quien depende	Área de recursos humanos Jefe inmediato: Gerente de recursos humanos
Número de puestos de trabajo (personas necesarias)	1
Formación requerida	Profesional en administración de empresas o psicología, especializado en talento humano, y el desarrollo humano.
Años y descripción de la experiencia requerida	Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar y gestionar jornadas de capacitación del talento actual de la compañía. ✓ Gestión de la arquitectura organizacional para alinear los objetivos de la organización con los del talento humano de la empresa. ✓ Crear estrategias de atracción y retención de personal.
Dedicación de tiempo (completo, medio o parcial)	Medio tiempo

6.3. Equipo de trabajo actual

El equipo de trabajo actual de **Homeados Delibono**, está compuesto por 5 personas, cuya formación en algunos casos es básica; son personas que desarrollan habilidades y ejercen sus labores por instinto o empíricamente, de acuerdo a lo que el día a día del negocio exige. Por lo tanto, ninguno en primera instancia cumpliría con los requisitos descritos previamente, pero se

tiene plena confianza en que, por medio de capacitaciones y oportunidades de formación, pueden llegar a cumplir con cada uno de ellos:

 **Auris Julio Ascanio:**

Nombre del integrante	Auris Julio Ascanio
Perfil (formación y experiencia)	Bachiller académico con 30 años de experiencia como comerciante.
Habilidades que posea que sirvan para la puesta en marcha de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiencia ✓ Orden ✓ Honestidad ✓ Trabajo en equipo ✓ Orientación al logro ✓ Multidisciplinaria
Dedicación de tiempo	Tiempo completo
Rol o cargo que ocuparía	Gerente de recursos humanos

 **Jorge Enrique Cavanzo Oñate:**

Nombre del integrante	Jorge Enrique Cavanzo Oñate
Perfil (formación y experiencia)	Técnico en administración de empresas, técnico en veterinaria y zootecnismo, con 38 años de experiencia como comerciante.
Habilidades que posea que sirvan para la puesta en marcha de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Tolerancia ✓ Creatividad ✓ Eficiencia ✓ Orden ✓ Honestidad ✓ Buen orador ✓ Trabajo en equipo

Dedicación de tiempo	Tiempo completo
Rol o cargo que ocuparía	Gerente general y administrativo

Carlos José Cavanzo Julio:

Nombre del integrante	Carlos José Cavanzo Julio
Perfil (formación y experiencia)	Bachiller académico, con 7 años de experiencia en elaboración de productos de panadería y 2 años como comerciante.
Habilidades que posea que sirvan para la puesta en marcha de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Creatividad ✓ Eficiencia ✓ Orden
Dedicación de tiempo	Tiempo completo
Rol o cargo que ocuparía	Gerente de producción

Marloy Perez

Nombre del integrante	Marloy Perez
Perfil (formación y experiencia)	Básica primaria, con 2 años de experiencia como floricultor, 4 años de experiencia en atención al público, y 3 años de experiencia en elaboración de productos de panadería.
Habilidades que posea que sirvan para la puesta en marcha de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiencia ✓ Orden ✓ Proactividad ✓ Trabajo en equipo
Dedicación de tiempo	Tiempo completo
Rol o cargo que ocuparía	Operaria de manufactura y operaria comercial

Sergio Eduardo Cavanzo Julio

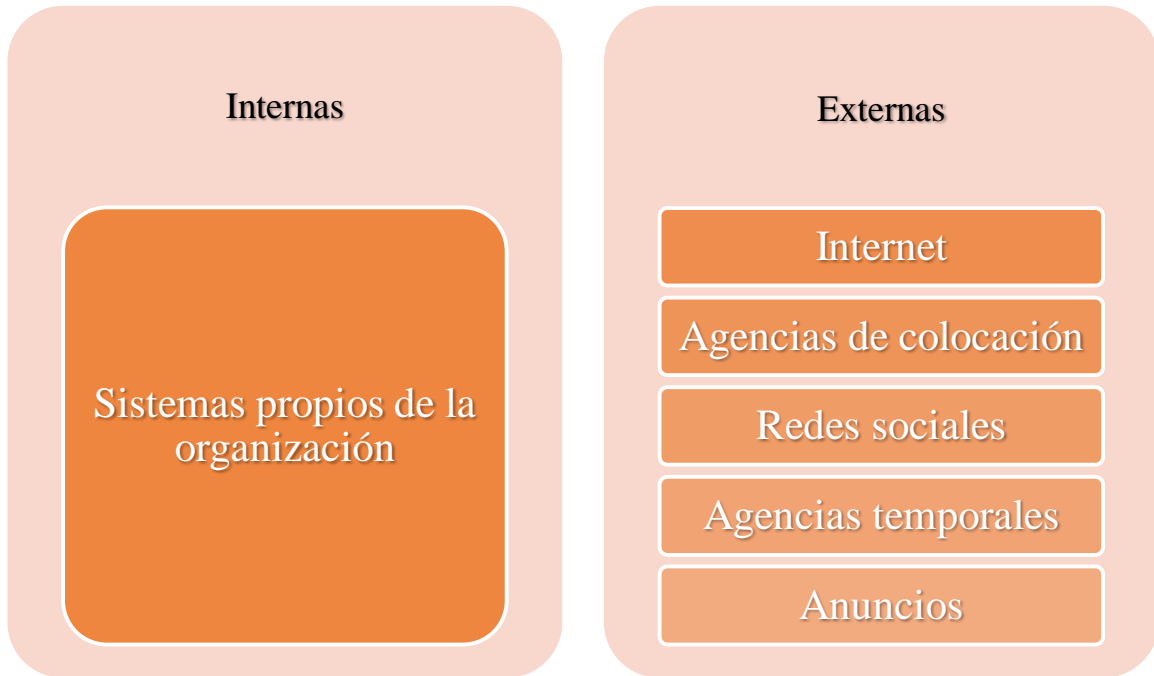
Nombre del integrante	Sergio Eduardo Cavanzo Julio
Perfil (formación y experiencia)	Estudiante de Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas y Negocios Internacionales, con 6 años de experiencia como comerciante.
Habilidades que posea que sirvan para la puesta en marcha de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación asertiva ✓ Orientación al logro ✓ Liderazgo ✓ Trabajo en equipo ✓ Honestidad
Dedicación de tiempo	Tiempo completo
Rol o cargo que ocuparía	Gerente de finanzas y mercadeo

6.4.Estrategias de atracción y retención del personal

6.4.1. Proceso de reclutamiento y selección

6.4.1.1.Reclutamiento

Con el fin de encontrar y atraer candidatos para las vacantes que tenga disponible **Horneados Delibono**, se crea un proceso de reclutamiento y selección, en el que el aspirante deberá superar todos los requisitos impuestos para finalmente convertirse en empleado de la compañía. **Horneados Delibono** contará con fuentes internas y externas de reclutamiento que garanticen la captación del mejor talento humano y una mayor cobertura del mercado de la fuerza laboral en la región; a continuación, el desglose de las fuentes a utilizar:



Así mismo quien realice el reclutamiento deberá ser una persona afín a la organización, que por ende cumpla con las siguientes características:

- ❖ Coincidir en el tipo de persona que se desea reclutar, esto con el fin de evitar inconvenientes futuros y que el proceso de reclutamiento se haga de manera clara y eficaz.
- ❖ Debe realizar o cumplir a cabalidad con el proceso de selección descrito por la organización.
- ❖ Debe verificar las referencias e información ofrecida por el aspirante mediante la utilización de polígrafo, grafólogo, exámenes médicos o cualquier otra herramienta que permitan su corroboración.
- ❖ Debe ser un reclutador experto en la industria.

6.4.1.2. Selección

El proceso de selección descrito a continuación, pretende lograr una coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias que se requieren para realizar el trabajo, con las del aspirante, a fin de encontrar al mejor talento y vincularlo a la compañía.

Cabe decir que toda la información que se recolecte durante el proceso de selección deberá ser estudiada para verificar su validez, cada aspirante además deberá superar una secuencia de pruebas y una entrevista final que definirán su contratación. A continuación, los tiempos dispuestos para realizar la totalidad del proceso:

Filtros	Tiempo estimado
❖ Previo análisis de hoja de vida ❖ Presentación grupal ❖ Prueba psicotecnia	1 hora con 15 minutos
❖ Prueba de conocimiento	30 minutos
❖ Caso	30 minutos
❖ Entrevista personal	15 minutos

A fin de validar la prueba o proceso de selección se llevará a cabo una secuencia pruebas o análisis con criterios a evaluar, que se describen de la siguiente manera:

Descripción del proceso de selección:

Basado en el análisis y la descripción del cargo a aplicar se considera y se estudia el perfil de los candidatos para determinar la persona adecuada e idónea para desempeñar las diversas funciones o labores disponibles en *Horneados Delibono*. En este proceso se

tendrán en cuenta distintos aspectos repartidos en filtros que permitirán la selección del mejor talento, como primera medida se realizará un análisis meticuloso a la hoja de vida presentada, en ella deben haber ciertas características que permitirán generar una buena primera impresión en el reclutador; una fotografía habla mucho de una persona por esto será un elemento a evaluar, así mismo, la redacción del documento, el perfil del aspirante relacionado con el cargo a ocupar, los conocimientos en el área que le compete y demás, serán de vital inclusión si se aspira a ser vinculado; se realizará también una presentación grupal, una prueba psicotécnica, una prueba de conocimiento, un caso de liderazgo y por ultimo una entrevista individual.

Lo anterior se evaluará punto por punto y será calificado en una escala de 1 a 5 según la apreciación del entrevistador o reclutador, siendo cada puntuación considerada dentro de lo siguiente:

Escala de calificación				
<p>1= Malo Siendo malo que no existe conocimiento del concepto, no aplica en ningún sentido y no es de importancia para la empresa.</p>	<p>2= Deficiente Siendo deficiente, que existe conocimiento básico del concepto, no aplica pero se considera de importancia futura.</p>	<p>3= Regular Siendo regular, que existe conocimiento básico, se aplica de manera parcial y se considera necesaria una coacción de todas las partes.</p>	<p>4= Bueno Siendo bueno que existe un conocimiento claro del concepto, se aplica de manera adecuada pero aún requiere mejoras</p>	<p>5= Excelente Siendo excelente, que el concepto es claro, se desarrolla de manera más que adecuada y se denotan resultados positivos.</p>

Filtros y criterios de evaluación:

a) Presentación hoja de vida

- ✓ Orden
- ✓ Ortografía y redacción
- ✓ Orden cronológico

- ✓ Información completa y detallada
- ✓ Lenguaje
- ✓ Claridad de la información
- ✓ Destaque de los logros y experiencias

Tabla 64. Modelo presentación hoja de vida

Ítem	Aspectos	Calificación (1-5)
Presentación hoja de vida	• Orden	
	• Orden cronológico	
	• Ortografía	
	• Información completa y detallada	
	• Lenguaje	
	• Destaque de los logros y experiencias	
	• Claridad de la información	
	TOTAL	

b) Fotografía:

- ✓ Postura
- ✓ Claridad de la fotografía

- ✓ Fuerza de la imagen
- ✓ Vestuario
- ✓ Seriedad

Tabla 65. Modelo a utilizar Fotografía

ítems	Aspectos	Calificación (1-5)
Fotografía	• Postura	
	• Claridad de la fotografía	
	• Fuerza de la imagen	
	• Vestuario	
	• Seriedad	
	Total	

c) Redacción

- ✓ Buen uso del idioma
- ✓ Correcta gramática
- ✓ Terminología adecuada
- ✓ Vocabulario profesional

- ✓ Terminología relacionada a las ocupaciones del cargo

Tabla 66. Modelo a utilizar Redacción

ítems	Aspectos	Calificación
Redacción	• Buen uso del idioma	
	• Correcta gramática	
	• Terminología adecuada	
	• Vocabulario profesional	
	• Terminología relacionada a las ocupaciones del cargo	
	Total	

d) Perfil del aspirante

- ✓ Estudios
- ✓ Experiencia

- ✓ Actitudes
- ✓ Aptitudes
- ✓ Logro

Tabla 67. Modelo a utilizar Perfil del Aspirante

Ítems	Aspectos	Calificación
Perfil del aspirante	• Estudios	
	• Experiencias	
	• Actitudes	
	• Aptitudes	
	• Logros	
	Total	

e) Conocimientos Generales

- ✓ Manejo de personal
- ✓ Trabajo en equipo

- ✓ Planes de desarrollo integral
- ✓ Gerencia y liderazgo

f) Adaptación de la hoja de vida al perfil del cargo

- ✓ Integración de los conocimientos deseados

- ✓ Estructuración del perfil del aspirante
- ✓ Enfoque de la hoja de vida
- ✓ Forma de mostrarse en la empresa

Tabla 68. Modelo a utilizar Adaptación de hoja de vida

Ítems	Aspectos	Calificación
Adaptación de la hoja de vida al perfil del cargo	• Integración de los conocimientos deseados	
	• Estructuración del perfil del aspirante	
	• Enfoque de la hoja de vida	
	• Forma de mostrarse en la empresa	
	Total	

g) Presentación grupal

Cada aspirante tendrá un tiempo de 1 minuto para presentarse y describirse como persona, destacar sus habilidades, aptitudes y lo que crea conveniente que los reclutadores deban conocer de el (un minuto para venderse como empleado). Se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Fluidez verbal
- ✓ Postura corporal
- ✓ Coherencia de expresión
- ✓ Vocabulario
- ✓ Desenvolvimiento ante las preguntas
- ✓ Coherencia de la respuesta

Tabla 69. Modelo a utilizar Presentación Grupal

Ítems	Aspectos	Calificación
Presentación grupal	• Fluidez verbal	
	• Postura corporal	
	• Coherencia de expresión	
	• Vocabulario	
	• Desenvolvimiento ante las preguntas	
	• Coherencia de la respuesta	
	total	

h) Prueba psicotécnica

Con el fin de conocer algunos aspectos de la personalidad del aspirante, así como su posición frente al mundo, las relaciones interpersonales, estados de ánimo, preferencias y demás, se realiza el test de Wartegg:

- ✓ Retroalimentación del psicólogo
- ✓ Estudio y análisis de esta retroalimentación con el fin de obtener información del aspirante

i) Prueba de conocimiento

Con el fin de medir el conocimiento del aspirante se realiza una prueba con preguntas de todo tipo relacionadas al cargo, la empresa, el sector de la compañía y demás, para ello, se tienen en cuenta, los siguientes criterios:

- ✓ Conocimientos del cargo

- ✓ Conocimientos profesionales
- ✓ Conocimientos en el área de trabajo
- ✓ Conocimientos generales

Tabla 70. Modelo a utilizar pruebas de conocimiento

Ítems	Aspectos	Calificación
Prueba de conocimientos	• Conocimientos del cargo	
	• conocimientos profesionales	
	• conocimientos en el área de trabajo	
	• Conocimientos generales	
	total	

j) Caso de liderazgo

Para medir la capacidad interpretativa y de resolución de conflictos del aspirante, se aplica un caso en el que deberá responder ciertas preguntas de liderazgo, y en el que se tendrán en consideración los siguientes criterios:

- ✓ Factibilidad de la solución
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Pensamiento gerencial
- ✓ Manejo del tema
- ✓ Solución práctica
- ✓ Creatividad

Tabla 71. Modelo a utilizar Caso

Ítems	Aspectos	Calificación
Caso	• Factibilidad de la solución	
	• Pensamiento critico	
	• Pensamiento gerencial	
	• Manejo del tema	
	• Solución practica	
	• Creatividad	

k) Entrevista personal

Etapa final, en la que el aspirante estará cara a cara con el entrevistador y responderá preguntas de todo tipo, con el fin de conocer el grado de pericia, investigación e interés del aspirante con respecto al puesto, los criterios que se tienen presentes son:

- ✓ Conocimientos de la empresa
- ✓ Desenvolvimiento personal
- ✓ Actitud
- ✓ Conocimientos generales
- ✓ Interacción

6.4.2. Proceso de inducción, capacitación y desarrollo profesional

Inducción

Como el propósito general de *Horneados Delibono* es contar con un personal debidamente preparado, se necesita que los empleados sepan que hacer y cómo hacerlo, pero primero hay que lograr que los mismos empleados sepan de *Horneados Delibono*, sus antecedentes, historia, etc. Así que antes de una inducción general, hay que asegurarse de haber hecho de antemano una “introducción a *Horneados Delibono*”, que consistiría básicamente proporcionar a los empleados nuevos toda la información mencionada.

Para ello, se llevará a cabo el siguiente proceso:

- ✓ Después de haber hecho la “introducción a *Horneados Delibono*”, vendría la inducción general, donde como empresa se busca que los nuevos talentos se sientan parte del equipo, por lo tanto, los encargados de las inducciones deberán de acomodar grupos por departamento con el propósito de que los que trabajen en el mismo sector se conozcan de primera mano y hagan un vínculo de amistad y apoyo profesional, para que entren con más confianza y seguridad a su puesto sabiendo que cuentan con apoyo. (SEMANA 1).

- ✓ Con el propósito de hacer notar a *Horneados Delibono* como una empresa que en verdad quiere estar en contacto con sus empleados, se hará otra integración con sus jefes directos y gerentes de la empresa haciendo actividades de diferentes índoles donde además tiene como propósito secundario una socialización con los demás empleados de los diferentes departamentos. (SEMANA 2).

- ✓ Como cualquier trabajo, los empleados necesitan conocer de manera detallada las labores a ejecutar, por lo tanto, se hará una explicación personalizada en la medida de lo posible detallando la descripción del puesto antes realizada, dándole a entender al capital humano lo que debe hacer y cómo hacerlo, y en efecto también que es lo que no debe hacer. Además, se realizará también una capacitación básica acerca del correo electrónico, presentación personal, expectativas de conducta, políticas generales, etc. Para finalmente dar paso al seguimiento donde se espera que el trabajador nuevo haya captado y aprendido todo lo indispensable en la inducción. (SEMANA 3 Y 4).

Capacitación:

Teniendo en cuenta que el propósito de la capacitación es mejorar el desempeño que las personas tienen, el proceso a llevar a cabo por *Horneados Delibono* se dividirá en dos fases, capacitación para nuevos y capacitación para actuales, para ello se propone aplicar la capacitación ADDIE:

- ✓ **Análisis necesidades de capacitación:**

Con los nuevos se aplicará el análisis de las tareas, ya que, como empleados nuevos, todavía están en proceso de aprendizaje acerca de su puesto, su trabajo y cómo hacerlo, para ello dependiendo del puesto, se dividirá en sub tareas de ese mismo puesto para enseñarle una por una cómo hacerla, y esto permitirá que se capacite rápido y sea más eficiente.

Por otro lado, para los empleados actuales hay distintos métodos de evaluación de desempeño para descubrir cuáles son sus aspectos más endebles, *Honeados Delibono* usará dos:

- **Datos de Desempeño:** Permite mediante indicadores observar cómo se comporta el empleado con respecto a lo que exige su puesto (productividad, ausentismo, calidad, tiempos muertos).
 - **Entrevistas:** De esta manera se creará un canal de comunicación con los empleados lo cual permite que primero haya mejor comunicación y segundo de cuenta de si está motivado, feliz, o por el contrario desmotivado, y requiere de una capacitación para mejorar.
- ✓ **Diseño del Programa:**
- **Objetivos de Aprendizaje:** Se busca que los empleados además de saber qué hacer y cómo hacerlo, sea capaz además de:
 - Liderar personas, pero también enfocado a los proyectos.
 - Tomar decisiones con respecto a su trabajo.
 - Una mayor eficiencia y eficacia en su puesto por encima de lo que espera la organización.
 - Indagar mejor del sector donde se desarrollan.
 - Resolver problemas que le surjan.
 - **Método de Enseñanza:** Smart Cane es una empresa innovadora en lo que desarrolla, y su método de enseñanza no es la excepción, por eso la compañía cuenta

con un método que no solo se limita a “enseñar”, sino que se les hace poner en práctica todo lo aprendido porque la mejor manera de aprender es aplicándolas.

✓ **Desarrollo del Programa:**

• **La capacitación tendrá como métodos de instrucción:**

- Casos de estudio tipo Harvard, con ejemplos de la vida real, y preguntas relacionadas con el caso a resolver que sean afines con sus trabajos.
- Solución del caso en un aula donde se harán mesas redondas y se discutirán las posibles soluciones.
- Práctica del caso en juegos administrativos.

✓ **Implementación del Programa:**

• Se usarán dos tipos de implementación del programa:

- **Capacitación por aprendizaje:** ya que se combinará salones de clases (estudio de casos) con sus puestos de trabajo.
- **Capacitación por instrucciones en el puesto (NUEVOS):** todavía están en proceso de aprendizaje acerca de su puesto, su trabajo y cómo hacerlo, para ello, dependiendo del puesto, se dividirá en sub tareas de ese mismo puesto para enseñarle una por una cómo hacerla, ya que al final será su trabajo hecho por partes, esto permitirá que se capacite rápido y sea más eficiente.

✓ **Evaluación del Programa:**

- **Reacción:** Se medirá la manera como los empleados tomaron el proceso de inducción y capacitación basado en cómo se comportaban en las actividades.

- **Aprendizaje:** En el momento en que estén haciendo su trabajo, se podrá ver resaltado el verdadero aprendizaje con respecto a los problemas que le surjan, actividades que se le pongan y la manera en cómo se desenvuelva en su puesto de trabajo.
- **Conducta:** se mirará si los empleados después de la inducción y capacitación toman un mejor lugar en su puesto de trabajo, si lo desarrollan de una manera más eficiente y eficaz, y tienen las habilidades necesarias para resolver los problemas que se le interpongan.
- **Resultados:** *Horneados Delibono* evaluará si los procesos que están aplicando para la inducción y capacitación son los correctos, y están dando los resultados organizacionales esperados por puesto.

Desarrollo Profesional

En *Horneados Delibono*, el plan de desarrollo de carrera se va a basar en las posibilidades de crecimiento interno como lo es el ascenso de puestos, por mérito del trabajador. Se tendrán en cuenta cuadernos de trabajo de planeación con el fin de guiar a los empleados de manera individual mediante autoevaluaciones de valores, habilidades, metas y su plan de desarrollo personal.

Se hará un plan de ascenso en el cual la compañía realizará capacitaciones para el desarrollo profesional de los empleados dentro de la organización. El empleado que cumpla con estas capacitaciones estará aprobado para un ascenso, los cuales se realizarán gradualmente en un periodo de un año.

El empleado que no haya sido seleccionado para el ascenso debido a que el cargo ya fue ocupado por otro dentro de la organización, podrá optar por aceptar una segunda propuesta de **Horneados Delibono** a fin de continuar explotando sus capacidades. Esto consiste en financiar hasta el 30% de los estudios formales. Lo anterior, también permitirá que **Horneados Delibono** retenga a estos talentos debido a que su inconformidad o falta de especialización para el puesto, puede ocasionar que en el largo plazo se genere su desvinculación, algo que puede convertirse en un costo alto e innecesario para la organización, pues se tendría que realizar de manera frecuente, procesos de reclutamiento y selección, y esto retrasaría las operaciones y afectaría el desempeño no solo individual de cada trabajador, sino el desempeño organizacional en general.

6.4.3. Proceso de evaluación de desempeño

Horneados Delibono, como empresa comprometida con el desarrollo pleno de las capacidades del talento humano, realiza la evaluación del desempeño con el fin de motivar al personal de la organización para que solidifique todo aquella falencia o aspecto endeble que lo mantenga por debajo del nivel que se establecido en la definición del puesto. Durante este proceso evalúa el desempeño actual o anterior del trabajador tomando como referencia el estándar y la definición del puesto previamente establecida, esto con el objetivo de que el trabajador y la empresa trabajen de manera mancomunada y se dé una mayor claridad en lo que respecta a obligaciones y labores a ejecutar.

La evaluación será aplicada a todos los trabajadores tanto de planta como puestos directivos dentro de la compañía, pues de esa manera se podrá obtener una visión amplia del desempeño de

cada cual y de como este, influencia en el objetivo de la compañía por alcanzar la excelencia organizacional.

Encargado de realizar la evaluación

El departamento de talento humano estipula que quienes deben hacer la evaluación de desempeño son los coordinadores o supervisores inmediatos, los cuales estarán en la capacidad de supervisar, retroalimentar e instruir al personal que tienen a disposición, esto mediante una previa capacitación que estos reciban por parte del departamento de talento humano, para que así cuenten con las herramientas y/o sistemas de evaluación adecuados que garanticen la eficiencia del proceso.

Sin embargo y a sabiendas de la alteración que puede sufrir la información ofrecida por los supervisores luego de realizar la evaluación, se determina que se crearan comités de evaluación, métodos de autoevaluación y evaluación de pares, para que así se obtenga una información clara y concisa que propicie una correcta retroalimentación hacia el trabajador o talento evaluado.

Luego de realizar la evaluación el Jefe de planta o Gerente de área se encarga de reunir toda la información acerca del desempeño del trabajador realizada por (los Supervisores, Subalternos, Compañeros y Clientes Internos y Externos), para hacer la retroalimentación de los resultados y así mejorar la eficiencia y la eficacia del empleado, de manera que se genere un buen rendimiento y una correcta contribución a los objetivos de la organización. Esto con la finalidad de administrar el desempeño de forma automatizada, vigilando, reportando y corrigiendo las desviaciones del desempeño en tiempo real.

Método de evaluación a utilizar:

La compañía determina que el método más completo, que permitirá evaluar de manera correcta para posteriormente ofrecer una retroalimentación que propicie la mejora en el desempeño, es la evaluación 360 grados, la cual está diseñada para evaluar el equipo de trabajo mediante una encuesta en línea, que compila la información en retroalimentaciones individuales para los trabajadores, lo que tendrá como fin mejorar el desarrollo o desempeño en el área de trabajo.

La evaluación deberá ser ejecutada por parte del empleado, compañeros de trabajo, subordinados, supervisores, jefes, clientes internos y externos. Los criterios sobre los que será evaluada la persona se basan en los comportamientos y habilidades que tiene la en su entorno profesional. Lo cual determinar las fortalezas que el evaluado en cuestión posee para llevar a cabo algunas actividades de fuerza mayor y con esto, poder aspirar a elevar su grado de competitividad y productividad, forjando así sus posibilidades de crecer dentro de la compañía mediante un plan de carrera.

6.4.4. Definición de salario fijo y beneficios

De acuerdo a distintos estudios realizados, en los que se compararon distintas ofertas laborales de distintas Mipymes, se establecen como salarios fijos de los puestos descritos, los siguientes:

Cargo	Salario
Gerente general	\$3'507.990
Gerente de mercadeo	\$2'673.420
Gerente de recursos humanos	\$2'483.080
Gerente de finanzas	\$2'958.274

Gerente de producción	2'494.097
Gerente administrativo	2'331.787
Coordinador de publicidad	\$984.874
Coordinador de innovación	\$984.874
Coordinador de seguimiento de clientes	\$984.874
Coordinador de nomina	\$984.874
Coordinador de creación y desarrollo de puestos	\$984.874
Coordinador de desarrollo humano	\$984.874
Coordinador de presupuesto	\$984.874
Coordinador de tesorería	\$984.874
Operario de manufactura	\$877.803
Coordinador de innovación y desarrollo de producto	\$984.874
Coordinador comercial	\$984.874
Coordinador de expansión nacional	\$984.874
Coordinador de expansión internacional	\$984.874

Fuente: (Indeed, 2020)

Política de beneficios para el gerente de recursos humanos.

- ✓ Cada cargo tendrá un contrato a término indefinido.
- ✓ Aquellos cargos cuyo salario sea superior a dos salarios mínimos no presenta auxilio de transporte, ni dotación.
- ✓ Se le realiza el pago de vacaciones correspondientes por ley de 15 días hábiles trabajados por año.
- ✓ Se le realiza todos los pagos por ley establecidos como el pago de cesantías, interés sobre las cesantías y la prima de servicios, la cual consta de un salario extra al año, pagado en dos partes iguales una en junio y otra en diciembre.

6.5. Alianzas estratégicas

Con el fin de optimizar las funciones descritas previamente, **Horneados Delibono** pretende alcanzar alianzas estratégicas con las siguientes organizaciones:

- ❖ **Rappi, Uber Eats o Domicilios.com:** Con el fin de ampliar los canales de distribución con los que cuenta la compañía y adaptarse a la tendencia ‘Omnicanal’ del consumidor moderno.
- ❖ **USAID (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional):** Con el fin de tener un alcance internacional y gestionar todas las licencias que corresponda tramitar para así incursionar en el exterior.
- ❖ **Pro desarrollos (ONG):** Como parte del compromiso social de la compañía, esta alianza tendría como fin iniciar un proceso de colaboración en donde se beneficie a la población vulnerable, discapacitada, víctima del conflicto armado en Colombia o de cualquier otro grupo social en condición de fragilidad.
- ❖ **Grandes superficies:** Con el fin de tener prioridad y poder de decisión, al realizar la apertura gradual de establecimientos en todos los territorios donde estas grandes superficies incursionen también.
- ❖ **Nescafe:** Con el fin de que se conviertan en los proveedores de las máquinas de café de todos los puntos de venta de la empresa con contratos en comodato de las mismas y precios especiales de los productos por el uso exclusivo de su marca en todos los establecimientos.

6.6. Presupuesto organizacional y administrativo

A continuación, se presenta el presupuesto organizacional y administrativo, dividido en tres aspectos: conceptos de constitución, gastos administrativos, gastos de nómina. Esto, se expresa de la siguiente manera:

Tabla 72. Conceptos de constitución

Concepto	Descripción	Valor
Matricula mercantil	Ley 1780 de 2016 concede beneficios parafiscales y de matrícula a pequeñas nuevas empresas de jóvenes entre 18 y 28 años, por lo que el primer año no se paga matricula mercantil.	\$ 140.000
Registros		\$ 36.000
Hojas y formularios		\$ 4.800
Impuesto del registro	0,7% del Cap. suscrito, suponiendo inversión de \$80.000.000	\$ 560.000
Certificados	Certificado de manipulación de alimentos, manipulación de aceites, certificado de higiene y sanidad, certificado de bomberos	\$ 378.000
Permisos	Concepto favorable de sanidad	\$ 12.000
Total		\$ 1.130.800

Tabla 73. Gastos administrativos

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Energía	\$ 542.000	\$ 6.504.000
Agua	\$ 40.000	\$ 480.000
Televisión e internet	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Arriendo	\$ 1.125.000	\$ 13.500.000
Administración	\$ 118.000	\$ 1.416.000
Capacitación	\$ 330.000	\$ 660.000
Mantenimiento	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Total		\$ 25.200.000

Tabla 74. Gastos de nomina

Cargo	Cantidad	Salario	Aux transporte	Prestaciones sociales				Vacaciones	Seguridad social			Aportes parafiscales			Total mensual	Exoneración artículo 65 de la ley 1819 de 2016	Total anual
				Dotación	Prima de servicios	Aux. de cesantías	Int.sobre cesantías		Salud	Pensión	ARL	SENA	ICBF	CCF			
Gerente general	1	\$ 3.507.990	\$ -	\$ -	\$ 292.333	\$ 292.333	\$ 35.080	\$ 146.166	\$ 298.179	\$ 420.959	\$ 18.312	\$ 70.160	\$ 105.240	\$ 140.320	\$ 5.327.072	\$ 4.853.491	\$ 58.241.892
Gerente de mercadeo	1	\$ 2.673.420	\$ -	\$ -	\$ 222.785	\$ 222.785	\$ 26.734	\$ 111.393	\$ 227.241	\$ 320.810	\$ 13.955	\$ 53.468	\$ 80.203	\$ 106.937	\$ 4.059.731	\$ 3.698.819	\$ 44.385.828
Gerente de recursos humanos	1	\$ 2.483.080	\$ -	\$ -	\$ 206.923	\$ 206.923	\$ 24.831	\$ 103.462	\$ 211.062	\$ 297.970	\$ 12.962	\$ 49.662	\$ 74.492	\$ 99.323	\$ 3.770.690	\$ 3.435.474	\$ 41.225.688
Gerente de finanzas	1	\$ 2.958.274	\$ -	\$ -	\$ 246.523	\$ 246.523	\$ 29.583	\$ 123.261	\$ 251.453	\$ 354.993	\$ 15.442	\$ 59.165	\$ 88.748	\$ 118.331	\$ 4.492.296	\$ 4.092.930	\$ 49.115.160
Gerente de producción	1	\$ 2.494.097	\$ -	\$ -	\$ 207.841	\$ 207.841	\$ 24.941	\$ 103.921	\$ 211.998	\$ 299.292	\$ 13.019	\$ 49.882	\$ 74.823	\$ 99.764	\$ 3.787.419	\$ 3.450.716	\$ 41.408.592
Gerente administrativo	1	\$ 2.331.787	\$ -	\$ -	\$ 194.316	\$ 194.316	\$ 23.318	\$ 97.158	\$ 198.202	\$ 279.814	\$ 12.172	\$ 46.636	\$ 69.954	\$ 93.271	\$ 3.540.944	\$ 3.226.152	\$ 38.713.824
Coordinador de publicidad	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Coordinador de innovación	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Coordinador de seguimiento de clientes	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Coordinador de nomina	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Coordinador de creación y desarrollo de puestos	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Coordinador de desarrollo humano	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Coordinador de presupuesto	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Coordinador de tesorería	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Operario de manufactura	10	\$ 877.803	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 81.721	\$ 81.721	\$ 9.807	\$ 36.575	\$ 74.613	\$ 105.336	\$ 4.582	\$ 17.556	\$ 26.332	\$ 35.112	\$ 1.479.012	\$ 1.463.366	\$ 175.603.920
Coordinador de innovación y desarrollo de producto	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Coordinador comercial	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Coordinador de expansión nacional	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
Coordinador de expansión internacional	1	\$ 984.874	\$ 102.854	\$ 25.000	\$ 82.073	\$ 82.073	\$ 9.849	\$ 41.036	\$ 83.714	\$ 118.185	\$ 5.141	\$ 19.697	\$ 29.546	\$ 39.395	\$ 1.623.437	\$ 1.490.480	\$ 17.885.760
\$663.324.024																	

De esta manera, el presupuesto total destinado al plan organizacional y administrativo será de **\$689'654.824**, sin haber calculado incrementos en el salario, en subsidio de transporte, en canon de arrendamiento y demás gastos aquí descritos.

7. Análisis y planeación de respuesta de riesgos

A continuación, se muestran los riesgos que puedan surgir en la puesta en marcha de la empresa y el planteamiento de las estrategias para enfrentarlos en caso de hacerse realidad:

Tabla 75. Matriz de riesgos del plan de negocio

Id Riesgo	Riesgo			Tipo	Probabilidad	Impacto	Prioridad	Respuesta
	Causa	Evento	Consecuencia					
1	Dado que existen dificultades económicas y no hay suficiente experticia en la ejecución de planes de expansión	Puede generarse una incapacidad de ejecutar el plan de negocio propuesto	Lo que ocasionaría un estancamiento del negocio y caída en ventas que pueden conducir a un futuro cierre.	Operacional	Baja	Alto		*Contratar expertos *Capacitar al personal *Establecer prioridades de actividades a ejecutar *Encontrar alternativas ágiles de financiamiento a través del bancos o inversionistas
2	Debido a inconsistencias en los procesos de producción de los proveedores, o por la violación de los criterios por los que fueron seleccionados.	Se puede generar la entrega de productos en mal estado	Lo que ocasionaría desconfianza y pérdida masiva de clientes por desprestigio hacia el negocio. En el peor de los escenarios se puede llegar a intoxicar a un cliente y ser imputados con una demanda o incluso con la clausura del establecimiento.	Operacional	Media	Alto		*Aclarar requerimientos a los proveedores *Seleccionar un proveedor mas confiable *Adoptar un nuevo proceso con pruebas estrictas de control de calidad del producto inmediatamente este sea recibido *Exigir garantías de cumplimiento
3	La volatilidad en los precios de la materia prima ocasionado por factores ambientales	Puede generar sobrecostos en el proceso de producción	Causaría volatilidad también en el precio del producto final.	De la naturaleza	Baja	Alto		*Mejorar la estructura de costos de la empresa para tener un margen que permita mitigar esa volatilidad *Realizar un estudio de proveedores para tener un portafolio de quienes cumplan con los requerimientos y acudir a ellos cuando otros sufran cambios bruscos de precio
4	La mala planeación en la logística de transporte	Podría traducirse en demoras en la entrega	Lo que generaría que no se pudiese cumplir con los requerimientos de la demanda.	Operacional	Baja	Medio		*Adoptar procesos mas simples pero igualmente efectivos para planear la logística de transporte *Adoptar planes de contingencia para mitigar el impacto de las posibles demoras *Realizar seguimiento constante a lo que se planeó y la manera en que se ejecuta
5	Dado que el sector en Colombia no presenta grandes avances tecnológicos	Podría generar un desequilibrio en la balanza comercial	Por lo que los productos nacionales tendrían desventaja en precio respecto a productos de otros países, y sería perjudicial no solo en el rentado nacional sino también al momento de exportar.	Tecnológico	Alta	Medio		*Consolidar una alianza estratégica con un centro especializado en innovación y automatización de procesos *Implementar nuevas tecnologías o mejoras tecnológicas para reducir el costo del producto y los tiempos de respuesta ante la demanda
6	Dado que existen leyes e instituciones como INNOVA que apoyan los emprendimientos de la población victima del conflicto armado.	Se podría acceder a beneficios por parte del gobierno	Ampliando las fuentes de financiación y asesoría para la aceleración del proyecto.	Regulatorio	Alta	Alto		*Hacer un análisis de las leyes que benefician a la empresa y de las convocatorias a las que se podría postular *Realizar la postulación a las convocatorias que cobijen a las Mipymes de población victima del conflicto.
7	La empresa deberá competir en un mercado con bajas barreras de entrada, que se encuentra hacinado y con un alto índice de informalidad	Por lo que puede generarse una gran concentración de oferentes por la aparición de nuevos competidores constantemente	Lo que podría afectar el posicionamiento de la marca y el volumen de ventas	Comercial	Alta	Medio		*Realizar un trabajo comercial bien estructurado y aumentar la inversión, para posicionar la ventaja competitiva del negocio y mitigar el impacto de un mercado hacinado. *Adoptar una política de seguimiento de clientes para conocerlos mejor y fidelizarlos.
8	Debido a la falta de personal apto en asuntos administrativos y negociación de convenios	Se podrían no alcanzar los posibles convenios o alianzas estratégicas previstas	Por lo que se generarían rezagos o incluso el incumplimiento de metas en cuanto a ventas, proyectos de responsabilidad social y adquisición de las licencias de internacionalización.	Operacional	Media	Alto		*Capacitar al personal constantemente *Delegar la función de negociar convenios a expertos en el tema. *Evitar cerrar acuerdos de los que haya duda y que por ende sean poco beneficiosos para la empresa
9	Debido al momento de coyuntura por el que atraviesa la economía mundial	Los inversionistas podrían querer invertir en emprendimientos con mayor recorrido o respaldo, y así evitar el riesgo de invertir en una Mipyme con un proyecto nuevo	Por lo que el proyecto se vería desfinanciado	Financiero	Media	Alto		*Ofrecer garantías de cumplimiento a los inversionistas *Solicitar créditos bancarios orientados a proyectos productivos de emprendimientos en Colombia.

8. Internacionalización: Factores que influyen en la exportación

8.1. Exportaciones y competencia

El mercado español es de gran atractivo para la exportación de productos de panadería, molinería o bollería. España, se ubica como el octavo país al que más se exportan productos de este tipo a nivel mundial, de acuerdo a Trade Map, y el primero del mercado europeo; actualmente, de las exportaciones de estos productos desde Colombia, España recibe cerca del 2% al 3% de ella:

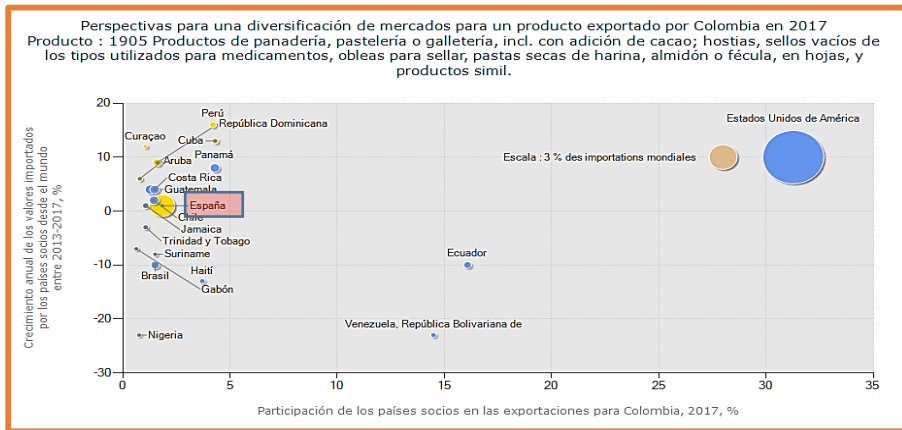
Ilustración 25. Lista de mercados importadores para un producto exportado por Colombia



Tomado de: Trade Map

Dada la siguiente gráfica, se determina que el mercado norteamericano es claramente el país al que más se exportan productos de este tipo, sin embargo, España también muestra excelentes condiciones para ello y se ubica dentro de los países a los que Colombia más exporta:

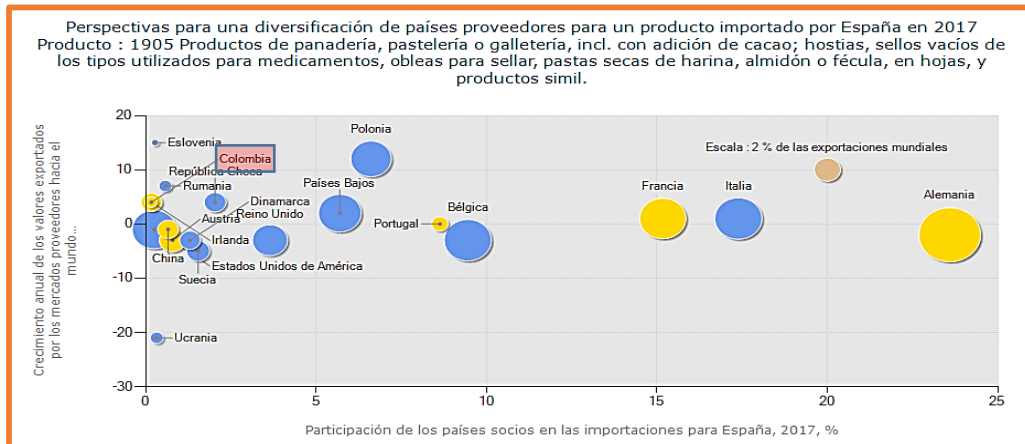
Ilustración 26. Países hacia donde más se exportación



Fuente: Trade Map

Si bien Colombia no es el principal exportador de España, se encuentra entre los 20 países que más frecuentan esta actividad en ese territorio:

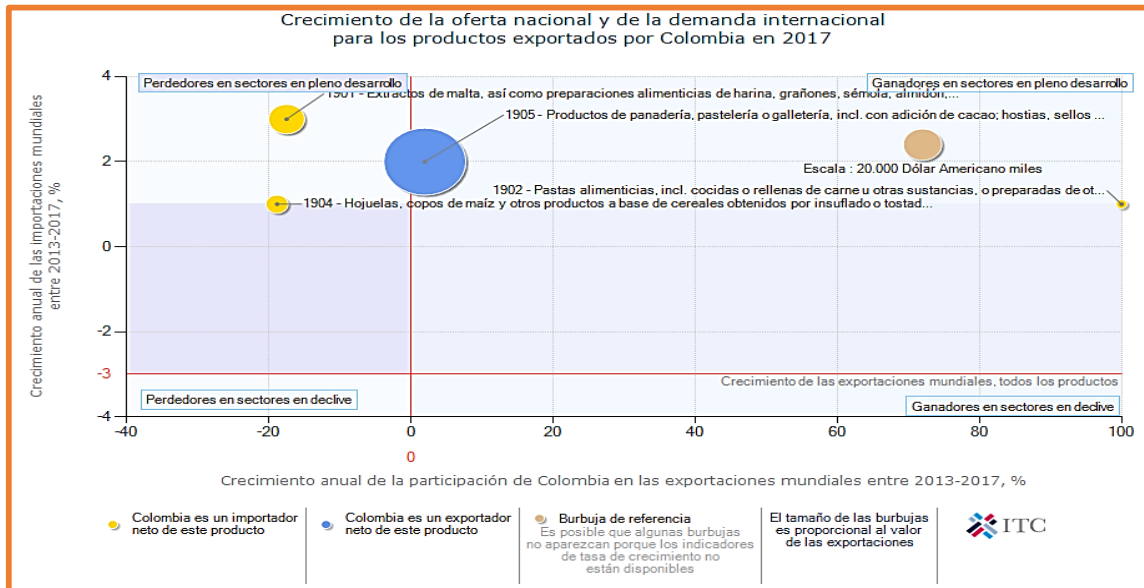
Ilustración 27. Mayores exportadores a España



Tomado de: Trade Map

De igual forma, es de destacar el hecho de que la demanda de productos de panadería, molinería o bollería, está en constante crecimiento, para 2017 se presentó un incremento del 1,5% en el consumo de estos productos en territorio español y de acuerdo a cifras de Trade Map, los productos exportados a España, que se encuentran dentro de este sector, están ganando terreno y sus números los ubican como ganadores en un sector en pleno desarrollo:

Ilustración 28. Crecimiento de la oferta y demanda



Tomado de: Trade Map

El atractivo de este mercado, se basa también en los aranceles que se cobran a los productos importados de panadería, molinería o bollería. Para el caso colombiano, estos aranceles son equivalentes a 0, y esta gran ventaja se ve reflejada en que solo para el 2017 fue exportada a España mercancía equivalente a US\$1.858 millones de dólares:

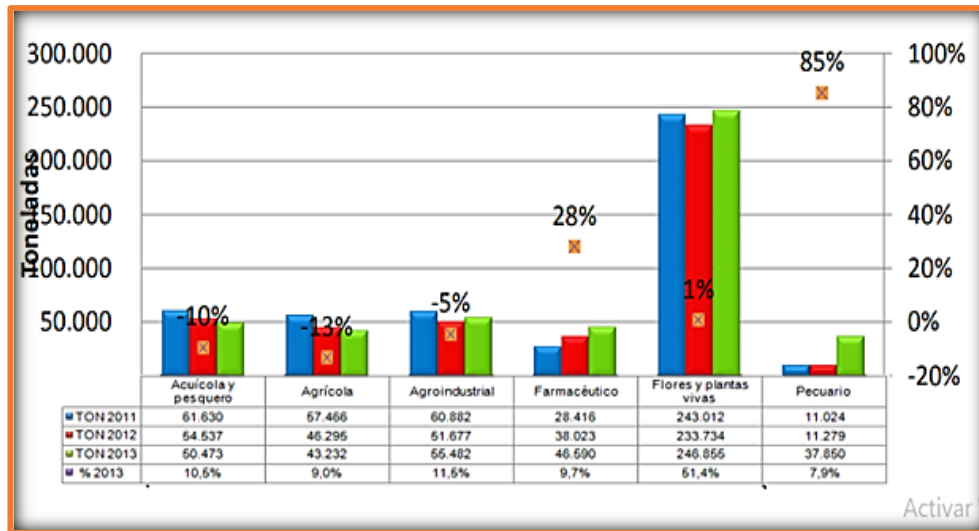
Ilustración 29. Aranceles para Colombia

SAG	Código del producto	Descripción del producto	Colombia exporta hacia España			
			Valor 2017, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017, %, p.a.	Participación en las exportaciones de Colombia, %	Arancel equivalente ad valorem enfrentado por Colombia
	1905	Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos . . .	1.858	-2	2	0
	1901	Extractos de malta, así como preparaciones alimenticias de harina, grañones, sémola, almidón, . . .	628	-2	4	0
	1904	Hojuelas, copos de maíz y otros productos a base de cereales obtenidos por insuflado o tostado; . . .	7	-42	0	0
	1902	Pastas alimenticias, incl. cocidas o rellenas de carne u otras sustancias, o preparadas de . . .	0		0	0
	1903	Tapioca y sus sucedáneos preparados con fécula, en copos, grumos, granos perlados, cerniduras . . .	0		0	0

Tomado de: Trade Map

Según datos de Pro Colombia, los productos de panadería, molinería o bollería, pertenecen al sector agroindustrial, que comprende productos como: Hortalizas congeladas, galletas, productos de panadería, barquitos y obleas, entre otros, y cuyo crecimiento ha sido notable, más aun, para productos que requieren de cadena de frío, solo para 2013, se habían exportado 66.481 toneladas:

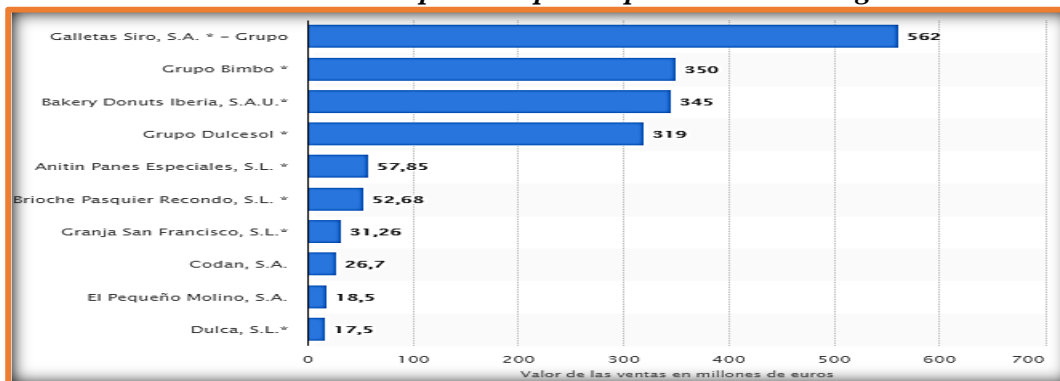
Ilustración 30. Toneladas exportadas por sector



Tomado de: (Procolombia , 2013)

A nivel de competencia, el sector de los productos de bollería, es muy atractivo para las grandes empresas internacionales y para las propias empresas españolas, de acuerdo a datos del portal de estadística, Statista, las principales empresas por número de ingresos, en el sector de panadería y bollería en España, son las siguientes:

Ilustración 31. Principales empresas por número de ingresos



Tomado de: (Statista , 2017)

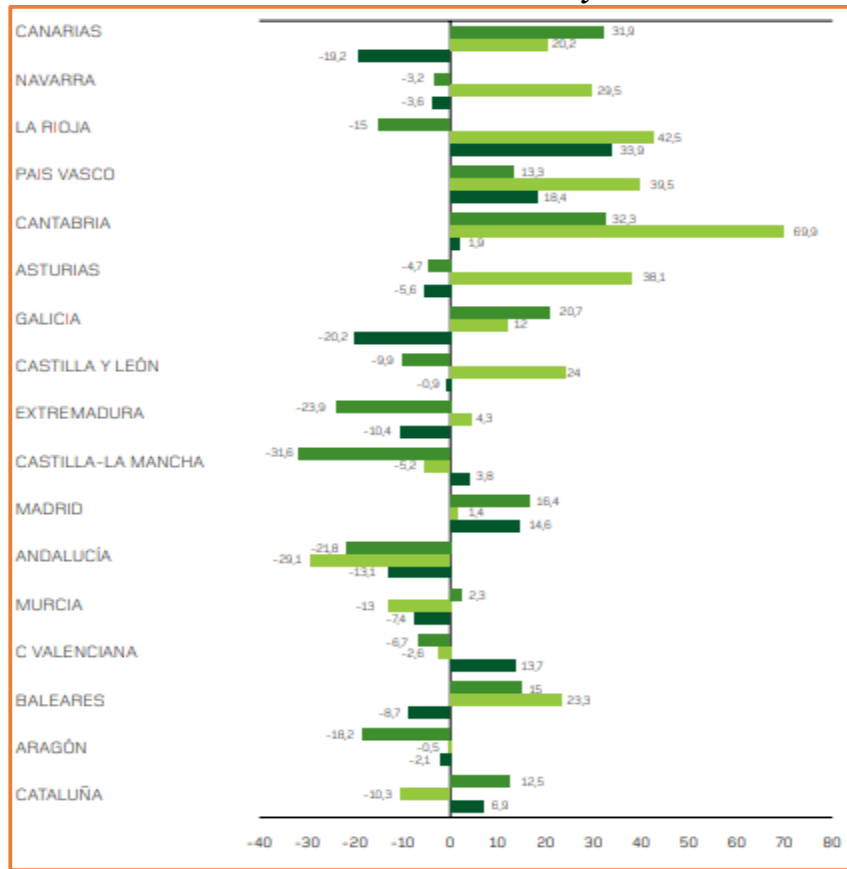
8.2.Oportunidades según la demanda

Los españoles han incrementado el consumo de los productos de bollería/pastelería, galletas y cereales en un 1,5%, con una media que se sitúa en 14,09 Kg por persona al año, según se desprende del estudio del Panel de Consumo en el hogar durante el periodo abril 2016 -marzo 2017, que ha elaborado el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (Mapama), en el que se analiza la evolución del mercado, el volumen y valor de las compras, el perfil de las familias más consumidoras o las preferencias en los hábitos de compras.

Así, el estudio apunta que las familias destinan el 4,18% del presupuesto del hogar para alimentación a la compra de productos de bollería. Asimismo, los datos recogidos indican que las familias españolas adquirieron en esos 12 meses un total de 619 millones de Kg, por un valor total de 2.807 millones de euros, destacando el consumo en los hogares formados por parejas sin hijos, así como los hogares monoparentales de clase media y alta.

Por comunidades autónomas, en 2015 destacaban Cantabria, La Rioja, Galicia, País Vasco y Asturias y como las más consumidoras de productos de bollería, frente a Andalucía y Murcia, que son las que en menor medida incorporan estos productos a su dieta.

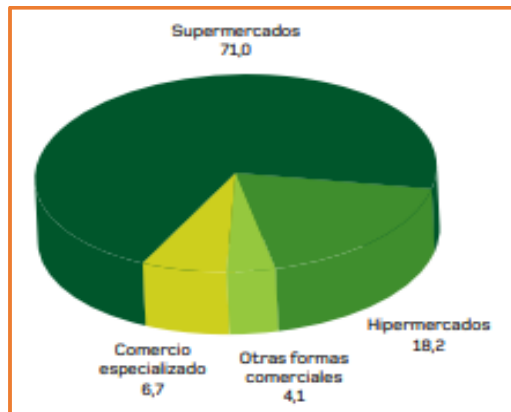
Ilustración 32. Comunidades de mayor consumo



Tomado de: (Cerdeño, 2015)

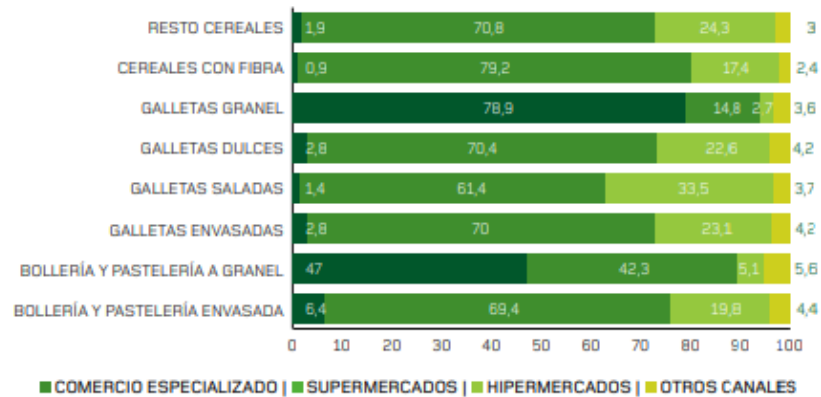
En cuanto a los hábitos de compra se constata que el 89,2% de los productos se adquieren en el canal dinámico (súper, híper y tiendas de descuento), siendo el supermercado el que mayor proporción de compras acumula, con el 71% del volumen:

Ilustración 33. Cuota de mercado en la comercialización de bollería



Fuente: (Cerdeño, 2015)

Ilustración 34. Productos más adquiridos en los centros de distribución



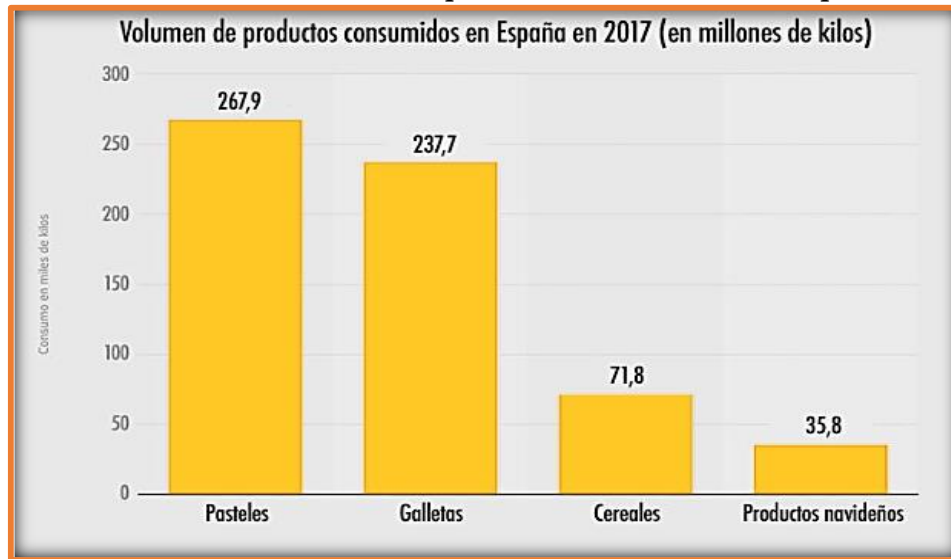
Tomado de: (Cerdeño, 2015)

Así mismo, el Panel de Consumo muestra que, en los Super e hipermercados, hay una mayor preferencia de los consumidores por las galletas saladas, dulces, envasadas, cereales con fibra y bollería/pastelería. Cabe resaltar, que su consumo per cápita ha aumentado un 1,3% entre abril de 2017 y marzo de 2017, hasta los 6,1 Kg por persona y año. También aumenta el gasto por persona y año, aunque de manera más contenida, hasta los 30 euros.

Las galletas ocupan el segundo lugar en importancia con el 38,8% del total de los productos. Su consumo per cápita se sitúa en 5,47 Kg por persona y año, lo que supone un crecimiento del 1,7%, constatándose igualmente un incremento del 2,7% del gasto per cápita, hasta los 19,13 euros por persona y año.

En tercer lugar, se sitúan los cereales, representando el 12% del total, con un consumo per cápita que se mantiene estable, con una media de 1,69 Kg por persona y año, y un gasto anual por individuo de 6,47 euros. (Aral, revista del gran consumo, 2019)

Ilustración 35. Volumen de productos consumidos en España



Tomado de: *Global Crónica*, 14 de agosto de 2018. (Global Crónica , 2018)

De igual forma, es de destacar el hecho de que España es el tercer país con mayor número de inmigrantes colombianos. Para enero de 2018 eran 165.608 colombianos inscritos como extranjeros en alguna localidad española; no obstante, si se tiene en cuenta aquellos que tienen doble nacionalidad, la cifra asciende a 394.038. La migración colombiana "tiene rostro de mujer", asegura Yolanda Villavicencio, presidenta de la organización América-España, Solidaridad y Cooperación (AESCO). Según sus datos, el 52% de los inmigrantes de esta comunidad son mujeres.

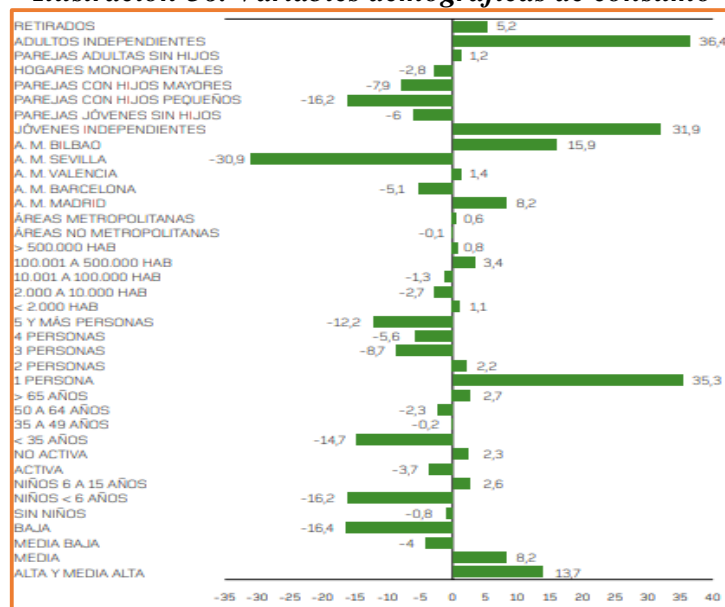
En cuanto a su capacitación, la distribución no es homogénea, hay un porcentaje con formación académica elevada y otra parte que ha desempeñado labores menos cualificadas. No obstante, a medida que los colombianos han regularizado su situación han tenido más oportunidades de acceso a ayudas y educación, lo que les ha permitido diversificarse. *"No sólo se dedican al servicio doméstico, han entrado en el comercio, en la hostelería y en el sector turístico"*. (El país , 2018)

8.3. Mercado meta

Los productos elaborados y exportados por **Horneados Delibono** están dirigidos en el exterior, a la comunidad de Colombianos residentes en España y a españoles propios de ese territorio, personas de entre los 35 y 70 años, de un estrato económico medio, alto y medio alto, sin discriminación alguna en lo que respecta a raza, religión o género; individuos, cuyo tamaño de familia no sobrepase las 2 personas, que no tengan hijos, que la situación económica del responsable de las compras sea activa y cuya tipología sea la de una persona adulta independiente.

El público objetivo de **Horneados Delibono**, se encuentra ubicado más específicamente en las comunidades autónomas de La Rioja, País Vasco, Cantabria, Asturias, Cataluña y Madrid, que se posicionan como las más consumidoras de productos de panadería, molinería o bollería, y/o que representan sitios estratégicos, por actividad comercial y dinámica de mercado, así como por el tamaño de la población, donde Cantabria se ubica como la comunidad con menor número de habitantes, con cerca 581.641.

Ilustración 36. Variables demográficas de consumo



Tomado de: (Cerdeño, 2015)

Es por lo anterior, que la compañía decide desarrollar la estrategia de un solo segmento, basada en las especificaciones del mercado anteriormente realizadas. Esta estrategia de concentrarse en un segmento abierto del mercado permite a **Horneados Delibono**, penetrar a fondo y adquirir una reputación que le garantice mejorar su perfil competitivo, una buena imagen, una mayor participación en el mercado y por lo tanto un incremento en el nivel de fidelidad del cliente.

8.4. Entorno competitivo de Horneados Delibono en España.

Actualmente la exportación de productos colombianos hacia cualquier país miembro de la Unión Europea goza de beneficios arancelarios estipulados en el acuerdo comercial firmado en el 2012. Para realizar un análisis adecuado tanto del entorno externo, entendido como la exportación de amasijos precocidos congelados hacia España, como del entorno interno, entendido como las estrategias y capacidad de exportación que se tienen actualmente; se realizó la matriz DOFA, soportada por el análisis MEFE, MEFI, MPC y el PEEA, este último para lograr establecer estrategias que permitan neutralizar cualquier fluctuación futura.

8.4.1. Panorama Español

La asociación española de industria de panadería, bollería y pastelería (ASEMAC) informó que el sector de bollería y pastelería, del sector de masas congeladas, en 2017 había sido de alrededor 170.482 miles de Kg, lo que supone un crecimiento de 7,9% con respecto al año 2016, así mismo la ASEMAC aseguró que el crecimiento en el gasto en el sector de bollería y pastelería de España fue de 4,4% en 2017 pasando de 436.080 €, en 2016, a 455.184 € en 2017. (ASEMAC, 2018)

	Total 2016	Total 2017	Variación
Pan	767.522	787.200	2,56%
Bollería y pastelería	158.256	170.482	7,73%
Total (miles de kg.)	925.778	957.682	3,45%

	Total 2016	Total 2017	Variación
Pan	€ 815.037,00	€ 846.785,00	3,90%
Bollería y pastelería	€ 436.080,00	€ 455.184,00	4,38%
Total (miles de €)	€ 1.251.117,00	€ 1.301.969,00	4,06%

Según datos del ministerio de agricultura, pesca y alimentación (MAPA) de España; Andalucía, con cerca de 283 millones de kg, es la comunidad autónoma con un mayor volumen de consumo de Pan, por delante de Cataluña, Madrid, Valencia y Galicia. (ASEMAC, 2018).



En términos económicos, se debe indudablemente tener en cuenta la constante fluctuación en el precio del Euro que entre mayo de 2017 y abril de 2020 alcanzó un valor máximo de 4.310 COP y un mínimo de 3.155 COP y tuvo un promedio de 3.507 COP, logrando una variación acumulada entre estos meses de 12,59%. (Investing.com, 2020).

Otro aspecto para tener en cuenta es la desaceleración de la economía española la cual produce anualmente 1,12 billones de euros, cifra importante pero insuficiente, esto si se compara con los niveles de producción de Alemania, Francia, Gran Bretaña e Italia. Para 2020 se espera que la economía crezca, pero no a niveles acelerados. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que la inflación estimada del IPC en febrero de 2020 fue del 0,7%, lo que indica que el mes de febrero tuvo un compartimiento bajista de los precios. La economía española goza por tanto de estabilidad de precios. (EFE - Edición América, 2020).

8.4.2. Matriz EFE

FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento en el 2019 en el consumo (9kg por persona) del sector de bollería en España.	20%	4,0	0,80
Crecimiento en el 2019 en el gasto (1,4%) del sector de bollería en España.	20%	3,8	0,76
Crecimiento en el flujo de inmigración procedente de Colombia.	5%	3,5	0,18
Acuerdo comercial entre Colombia y la Union Europea	10%	3,0	0,30
Productos con bajos competidores en el mercado.	5%	3,5	0,175
FACTOR CRÍTICO			
AMENAZAS			
La constante variación del precio del euro con respecto al peso colombiano.	10%	2,0	0,20
Lugar donde más se consumen productos de pastelería y bollería.	10%	1,5	0,15
El desconocimiento de los productos.	15%	1,5	0,23
Desaceleración en el crecimiento de la economía española	5%	1,8	0,09
TOTAL	100%		2,88

El crecimiento tanto de consumo como de gasto en el sector de bollería y pastelería en España indudablemente junto con el acuerdo comercial que Colombia tiene la Unión Europea y el constante crecimiento de la inmigración en España procedente de Colombia representa una oportunidad, sin embargo, se tienen unas amenazas importantes, como la constante variación en el precio del Euro lo cual puede afectar los ingresos y costos previstos, también es importante tener en cuenta que inicialmente los productos serán exportados a la ciudad de Madrid y esta es la 3 ciudad que más consume productos de panadería, siendo superada por Andalucía y Cataluña y

finalmente un factor que representa una importante amenaza es el desconocimiento que se tienen de los productos tradicionales colombianos por parte de los españoles.

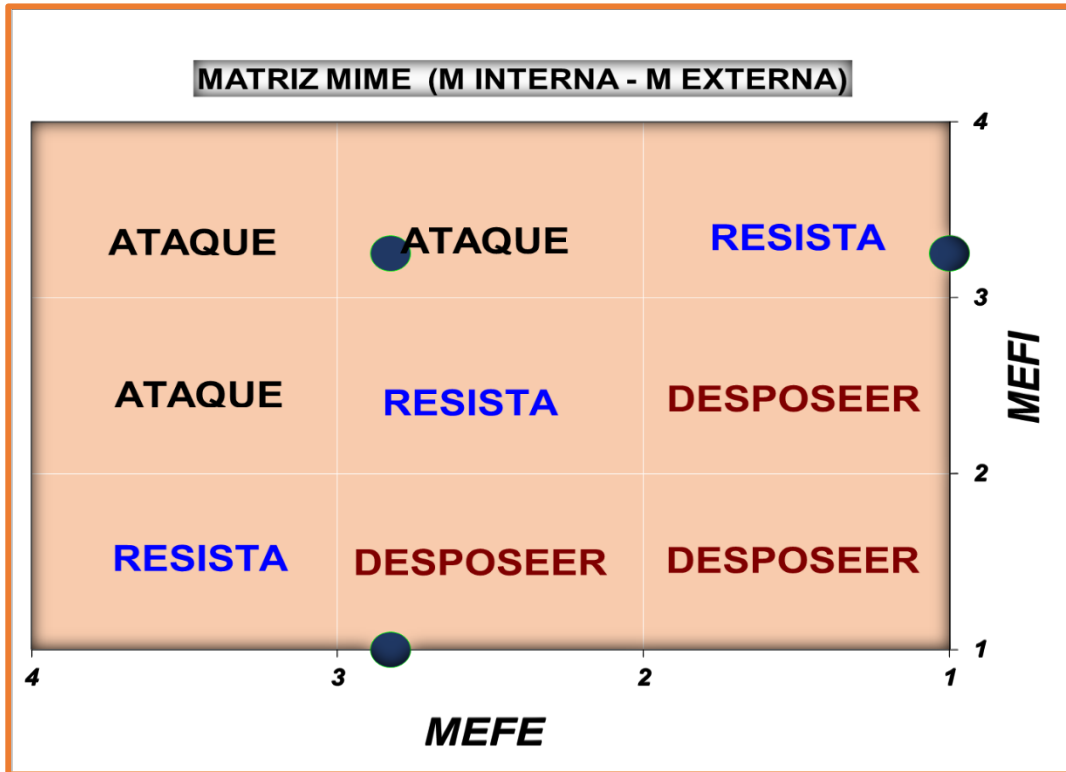
8.4.3. Matriz EFI

FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
Flexibilidad y capacidad de aprendizaje de acuerdo a la experiencia.	15%	4,0	0,60
Producción tradicional.	15%	3,8	0,57
Precios competitivos.	10%	3,5	0,35
Experiencia de intermediarios.	20%	3,5	0,70
FACTOR CRÍTICO			
DEBILIDADES			
Desconocimiento de la marca	20%	1,0	0,20
Alto valor de inversión inicial para exportar los productos	10%	1,5	0,15
Desconocimiento publicitario	10%	2,0	0,20
Bajo nivel de capacidad de producción	15%	2,0	0,30
TOTAL	100%		3,07

Se tiene actualmente varias fortalezas, que indudablemente deben ser aprovechadas por la empresa para que paulatinamente la empresa crezca dentro del mercado español, teniendo como pilar las buenas estrategias publicidad y el precio de penetración en el mercado, sin embargo, también se encuentran varias debilidades principalmente ocasionadas por el desconocimiento tanto de exportación como de introducción a un mercado distinto al nacional, agravadas indudablemente por el desconocimiento completo que se tiene de la marca.

8.4.4. Matriz MIME

Información para la matriz mime	
X	Y
MEFE	MEFI
2,88	1
1	3,07
2,88	3,07



La matriz muestra como resultado que el mercado debe ser atacado, contrariamente a lo que se espera siendo una marca indudablemente desconocida, lo cual indica que las principales razones del porque se debe atacar el mercado es por el aprovechamiento que se debe tener del crecimiento tanto en consumo como en gasto del sector, así como debe aprovecharse el acuerdo económico entre Colombia y la Unión Europea y el constante crecimiento en los movimientos migratorios de colombianos en España.

8.4.5. Matriz de Perfil competitivo- MPC

Matriz de perfil Competitivo							
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERACION	PAN PA YA		VON-BASTI PASTELERÍA		CAFETERIA LAS MIL Y "UNA DELICIA"	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
VARIEDAD	30%	4,0	1,2	3,0	0,9	3,5	1,1
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	25%	4,0	1,0	2,0	0,5	2,5	0,6
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	20%	3,5	0,7	2,5	0,5	2,0	0,4
EXPERIENCIA EN EL MERCADO	15%	3,0	0,5	2,5	0,4	3,5	0,5
PODER DE NEGOCIACIÓN	10%	3,5	0,4	2,0	0,2	3,5	0,4
Total	100%		3,7		2,5		3,0

A continuación, se realiza una descripción básica de cada uno de los competidores principales:



Es fabricante de pan artesanal, panes congelados, pan precocido congelado, palitos de queso congelados, pandebono sencillo y con relleno congelado, pandeyuca congelado. Ofrece los productos congelados por empaques de 50 unidades.



Fue fundada en 1986 y es quien introduce el concepto de masas congeladas. Actualmente ya tiene subsidiarias en España y Estados Unidos. Maneja productos congelados que vienen en presentación de 6 unidades, los productos son: Almojábana, buñuelos, pandeyuca, pandebono sencillo y pandebono relleno. Sin embargo, su catálogo de productos internacionales no ha sido renovado desde 2010, lo cual puede indicar que no tuvieron gran éxito.



La cafetería Las mil y "Una delicia", es una cafetería ubicada en la provincia de La Rioja en España, vende masa lista para preparar buñuelos, pandebono, arepas y almojábanas. Tiene la ventaja de conocer el mercado español a la vez que comercializa masa para productos tradicionales colombianos.

8.4.6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

A continuación, se muestran las calificaciones asignadas a los factores de “fortaleza financiera” y “fortaleza de la industria”:

Fortaleza Financiera		Fortaleza de la industria	
Rentabilidad	3	Competidores	5
Liquidez	4	Productos sustitutos	5
Endeudamiento	6	Intermediarios	4
Promedio	4,33	Promedio	4,66667

Fortaleza financiera:

- ✓ **Rentabilidad:** Se debe tener en cuenta que, aunque la rentabilidad en el mercado nacional sea buena, la empresa cuando se introduzca al mercado español va a entrar con una estrategia de precios de penetración, por lo cual la rentabilidad se va a ver gravemente afectada.
- ✓ **Liquidez:** Actualmente la empresa trabaja con capital propio, pero, la exportación inicial que se realizará hacia España, es bastante riesgosa por la inexperiencia de esta. Inicialmente se espera que los productos se vendan rápidamente, sin embargo, si estos no tienen buena acogida, ocasionarían problemas de liquidez
- ✓ **Endeudamiento:** La empresa va comenzar la exportación hacia España con recursos propios, sin embargo, no se descarta que a medida que se crezca en el negocio internacional, sea necesario endeudarse.

Fortaleza de la Industria:

- ✓ **Competidores:** Actualmente se tienen 3 competidores, de los cuales 2 son bastantes fuertes: Pan Pa ya es un competidor fuerte por su el fuerte posicionamiento de marca

que se tiene y maneja una línea de productos muy similar. El otro competidor, es una cafetería ubicada en España, en la cual se puede comprar la masa lista para los amasijos, como el pan de bono y el pan de yuca.

- ✓ **Productos sustitutos:** Es amplia la variedad de productos sustitos que se encuentran en el mercado español, y es que, de acuerdo a la tendencia de consumo, las galletas, los cereales, los pasteles y demás, son también productos muy apetecidos por los españoles y colombianos residentes en dicho territorio, e incluso superan en % de consumo a los productos de bollería, de acuerdo al centro de distribución donde se adquieran.
- ✓ **Intermediarios:** Actualmente, aunque se tienen intermediarios especializados en mercados latinos, fuertes y reconocidos en el mercado español, no son muchos y esto puede imposibilitar mucho la exportación de una gran cantidad de producto.

Ahora, a continuación, se presentan los otros dos factores que permiten realizar el análisis de la posición estratégica y evaluación de la acción:

Ventaja competitiva		Estabilidad ambiental	
Marca	-5	Estabilidad económica	-3
Adaptabilidad	-2	Estabilidad política	-1
Precio	-2	Promedio	-2
Proveedores	-1		
Diseño	-1		
Promedio	-2,2		

Ventaja competitiva:

- ✓ **Marca:** Actualmente la marca es completamente nueva tanto en el mercado internacional; sin embargo, los productos son ampliamente conocidos por ser productos tradicionales colombianos.

- ✓ **Adaptabilidad:** La empresa tiene claro que los mercados internacionales son mercados de adaptabilidad, por lo cual está completamente dispuesto a aprender a medida que va teniendo experiencia en el mercado internacional, en este caso, específicamente en el mercado español.
- ✓ **Precio:** El precio es competitivo a sus rivales, además de esto, como ya se ha dicho, se va a comenzar con una estrategia de penetración en el mercado, esto con el fin de que los productos se den a conocer.
- ✓ **Proveedores:** Actualmente la empresa es reconocida por su trayectoria a nivel municipal, por lo tanto, cuenta con sólidos proveedores que permitirán cumplir con los pedidos realizados, incluso si la capacidad de producción no es tan grande.
- ✓ **Diseño:** El diseño del empaque del producto fue hecho pensando en que fuera un diseño internacional, que con una simple vista recordara al colombiano la tierra colombiana y sus alimentos tradicionales, tales como el pan de bono y el pan de yuca.

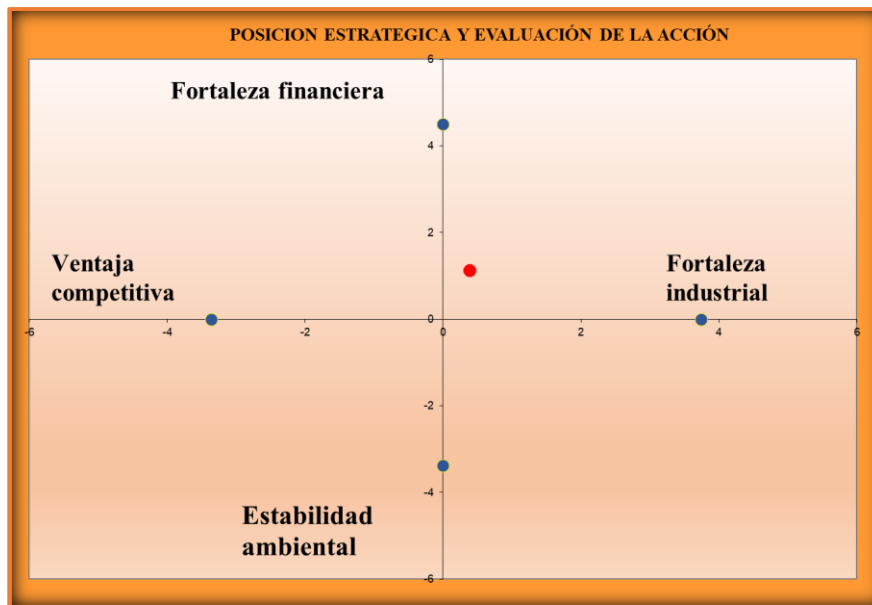
8.4.7. Grafica del PEEA

Los siguientes, son los resultados de todos los factores previamente analizados y que permitieron realizar posteriormente la gráfica correspondiente:

	Puntos	
	X	Y
Ventaja competitiva (VC)	-2,2	
Estabilidad Ambiental (EA)		-2
Fortalezas Industria (FI)	4,7	
Fortaleza Financiera (FF)		4,3
Puntaje	2,46667	2,33333

La gráfica resultante, se muestra a continuación:

Gráfica 8. PEEA



De acuerdo con la gráfica se concluye que la empresa debe atacar al mercado español, puesto que hay una considerable fortaleza industrial y financiera, por lo tanto, la empresa debe crear estrategias para lograr penetrar el mercado, teniendo en cuenta todas las ventajas competitivas que se tienen.



8.4.8. Matriz DOFA

A continuación, se muestra la Matriz DOFA resultante para la fase de internacionalización de *Horneados Delibono*:

Matriz DOFA Horneados Delibono						
Factores Internos		Debilidades		Fortalezas		
		1	Desconocimiento de la marca	1	Flexibilidad y capacidad de aprendizaje de acuerdo a la experiencia.	
Factores Externos		2	Alto valor de inversión inicial para exportar los productos	2	Producción tradicional.	
		3	Desconocimiento publicitario	3	Precios competitivos.	
		4	Bajo nivel de capacidad de producción	4	Experiencia de intermediarios.	
		Estrategias DO		Estrategias FO		
O p o r t u n i d a d e s	1	Crecimiento en el 2019 en el consumo (9kg por persona) del sector de bollería y pastelería en España	1	Hacer una investigación ardua del mercado para de esta manera establecer cual es la mejor estrategia publicitaria para dar a conocer los productos no solo aprovechando la comunidad colombiana, sino tambien la latina y la española en general, aprovechando a su vez que estos tienen muy pocos competidores (O5, D3, O3)	1	Crear acuerdos comerciales de exportación con intermediarios que tengan una amplia experiencia en el mercado, para de esta forma llegar de manera mas efectiva a la comunidad colombiana y latina de España, aprovechando de esta manera la comunidad actual y la comunidad latina y colombiana que va llegando año a año a España (F4, O3)
	2	Crecimiento en el 2019 en el gasto (1,4%) del sector de bollería y pastelería en España	2	Crear campañas publicitarias acordes al mercado que sean destinadas a la recordación no solo de los productos sino que tambien esten destinadas a crear recordación de la marca en el cliente (O1, O2, D1)	2	Aprovechar el crecimiento tanto en consumo como en gasto en España de productos de bollería y pastelería dando a conocer en el mercado los amasijos tradicionales colombianos recalcando la receta tradicional que estos tienen y la facilidad en preparación. (F2,O1,O2,O5)
	3	Crecimiento en el flujo de inmigración procedente de Colombia.				
	4	Acuerdo comercial entre Colombia y la Union Europea	3	Aprovechar el acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea puesto que gracias a este los costos arancelarios de exportación son mucho mas bajos que si no existieran dichos acuerdos (D2,O4)	3	Ser flexibles en la estrategia de entrada en el emrcado español, puesto que se carece de experiencia, se debe ser flexible y ajustarse a la cultura española, a su vez de ser flexible en la normatividad de empaquetado y presentación de los productos, normatividad que esta estipulada en el acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea. (F1,O4)
	5	Productos con bajos competidores en el mercado.				



		Estrategias DA	Estrategias FA
A m e n a z a s	1 La constante variación del precio del euro con respecto al peso colombiano.	1 Paulatinamente ir creciendo en el mercado español, para que de esta manera los productos se den a conocer y se vaya disminuyendo el desconocimiento de la marca y de los productos. (A5, D1)	1 Estipular el precio de penetración que aunque sea mas bajo que el promedio de mercado, tenga previsto las variaones en el precio del euro, para que de esta manera la empresa no sufra perdidas; y posteriormente cuando se estipule el precio de alineamiento que este tenga en cuenta las variaciones permanentes del valor del Euro. (A1,F3)
	2 Lugar donde más se consumen productos de pastelería y bollería.	2 Crear acuerdos comerciales con los intermediarios donde se estipule un precio de compra claro y que este no se vea afectado por el factores externos como el incremento en el valor del Euro. (D2, A1)	2 Hacer una investigacipin ardua de los posibles intermediarios, buscando de esta forma un intermediario fuerte en la provincia de Andalucía para que se aproveche que el gran consumo que hay de productos de pastelería y bollería y que no solo los intermediarios sean de la ciudad de Madrid (A2, F4)
	3 El desconocimiento de los productos.	3 Crear proyecciones de ventas que esten alineadas con el crecimiento económico de España, para de esta forma tener o no previsto si la planta de producción debe crecer o debe mantener, para de esta forma evitar perder ventas por no tener gran capacidad de producción (A4,D4)	3 Estar revisando constantemente las noticias económicas de España, para de esta manera prever el crecimiento del país tanto si esta es positiva como negativa. (A5, F1)
	4 Desaceralación en el crecimiento de la economía española		

9. Estrategias y planes de acción – Marketing Mix

9.1. Estrategia de producto

Los amasijos colombianos pre horneados y congelados como el pan de yuca, el pan de bono y el pan de queso, como principales productos de *Horneados Delibono*, se encuentran en la etapa de introducción en el mercado exterior español, es decir, la etapa en cuya producción esta pre determinada y ceñida a un programa estricto comercialización. Aquí se dan las etapas del tamizado de ideas, modelo piloto y prueba. Una etapa donde el producto se encuentra en un aumento lento en las ventas y altos gastos promocionales. Esto se debe a la necesidad de informar a los consumidores potenciales sobre el producto, de estimular la prueba del mismo y de lograr su distribución en las tiendas detallistas.

De igual forma, es de mencionar, que para el mercado de consumo al que apunta *Horneados Delibono*, el pan de bono, el pan de yuca y el pan de queso, son productos de comparación; cuenta con sustitutos que pueden ver amenazada su participación; los clientes potenciales de la empresa, comparan los amasijos, con productos que ofrezcan la satisfacción de necesidades similares, y analizan la calidad, precio e incluso el lugar de donde proviene, antes de hacer la compra. Para ello, *Horneados Delibono*, pretende fidelizar al cliente a partir de sus diferenciales, generar la sensación del buen valor y crear redes redituables entre las partes, para así atraerles y posteriormente retenerles.

9.1.1. Niveles de producto

9.1.1.1. Producto central

La unidad estratégica de negocios de *Horneados Delibono* está conformada por productos pre horneados y congelados; tres amasijos tradicionales de la gastronomía colombiana, también conocidos como “*los papás de los panes almidonados*”; productos resultantes de la tradición de procesar la yuca y que se han convertido en un bocado criollo y gourmet, infaltables en la merienda o el desayuno de los colombianos y que son entrañables en las mesas de los nacionales en el exterior. Los productos en cuestión, son los siguientes:



Producto A:

Pan de bono



Producto B:

Pan de Yuca



Producto C:

Pan de
queso

9.1.1.2.Producto real

9.1.1.2.1. Características físicas

Los amasijos de *Horneados Delibono* están elaborados con los siguientes insumos:

Pan de bono	Pan de Yuca	Pan de queso
Queso costeño	Queso costeño	Queso costeño
Almidón de yuca	Almidón de Yuca	Almidón de yuca
Almidón de Maíz	Queso Campesino	Almidón de Maíz
Azúcar	Leche	Azúcar
Leche		Leche

Estos insumos, garantizan la calidad y consistencia del producto, y están respaldado por la certificación ISO 9001, con la que cuenta el proveedor de la empresa. Lo anterior, estará acompañado también de un proceso optimizado donde se apliquen los conceptos básicos del Just in time, en el que no se de margen al error y se impulse la mejora continua. certificación ISO 9001 con la que cuentan los proveedores de la empresa.

Los amasijos de *Horneados Delibono* contarán con un proceso previo de horneado, posterior congelamiento y almacenado en cuarto frio, para conservar el producto y garantizar la entrega de un alimento de calidad, un producto que luego de ser horneado, sea percibido como distinto a los demás en el mercado y logre el impacto deseado, de generar recordación de las raíces de los nacionales en el exterior.

Es de mencionar, que las características físicas de los productos son las siguientes:

Pan de bono	Pan de yuca	Pan de queso
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El pan de bono cuenta con una forma esférica de 4 cm de radio y base plana. ✓ Su peso aproximado es de 80 gramos en su forma pre horneada y una vez terminada su cocción, será de 75 gramos. ✓ El color del producto entregado es amarillo dorado y su textura será blanda. ✓ En caso de ser el pan de bono tradicional no traerá marca alguna sobre él, de contener bocadoillo llevará una forma de X sobre él y en caso de contener arequipe, llevará 3 líneas paralelas entre ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El pan de yuca tiene una forma alargada de bastón, de aproximadamente 20cm de largo y radio de 2cm. ✓ Su peso aproximado es de 80 gramos en su forma pre horneada y una vez terminada su cocción, será de 75 gramos. ✓ El color del producto entregado es amarillo dorado y su textura será crocante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El pan de queso cuenta con una forma de aro de 7 cm de radio. Su peso aproximado es de 80 gramos en su forma pre horneada y una vez terminada su cocción, será de 75 gramos. ✓ El color del producto entregado es amarillento y su textura será blanda. ✓ Sobre el, habrá una marca de tres líneas, bordeando toda su circunferencia.

9.1.1.2.2. Empaque

9.1.1.2.2.1. Empaque primario y secundario

El empaque primario y secundario del producto será el mismo, constará de una bolsa doypack de polietileno de alta densidad, un material que cumple con la normativa española para el empaque de productos congelados, es resistente y reciclable, conserva el frío y da un manejo más práctico para sellarlo, sus medidas son de 20 cm de largo y 16^{1/2} cm de ancho, de color rojo y amarillo, con una franja azul, emulando la bandera de Colombia y un paisaje del campo colombiano, contará además con un orificio de ventilación y para colgado, con un diámetro de 0,5 cm. El diseño es lo suficiente minimalista y estético para mostrar el producto de una manera original, bella, artística, con los colores de la etiqueta que estallan y en donde presentan fotografías bien logradas. Una apariencia fresca y agradable al cliente, quien podrá observar y palpar directamente el producto que adquiere. Este empaque además de proteger el producto, que se vende en paquetes de 5 unidades, será la ventana de exhibición del mismo e influenciara en cierta medida, desde el punto de vista psicológico, la decisión de compra del cliente.



9.1.1.2.2. Empaque terciario

Con el fin de facilitar el transporte, almacenamiento y conservación de los lotes de producción; el empaque terciario de los amasijos de *Horneados Delibono*, consta de una caja isotérmica de cartón ondulado con foam, forrada en su interior con una lámina de polietileno aluminizada, lo que le confiere el aislamiento térmico necesario para transportar productos refrigerados. La caja no contendrá acumuladores térmicos, con el fin de aumentar la capacidad a seis docenas de paquetes de 5 unidades. La caja será de micro canal simple, ideal para productos ligeros y cuya resistencia es de hasta 20 kg gracias a la compresión vertical, una caja con alta resistencia al rasgado y con capacidad de empacar estos productos.

Del mismo modo, es importante el uso de las cantoneras o separadores de cartón que mantienen más sujeta la carga. Es conveniente también, el uso de cintas adhesivas o precintos de colores reforzados con al menos 5 cm de ancho y el posterior forrado con vinipel industrial, para garantizar el sellado de la caja y el aislamiento del producto para con cualquier agente contaminante que pueda estropearlo, los cambios de temperatura, los cambios de presión, entre otros.



9.1.1.2.3. Marca

9.1.1.2.3.1.Nombre

Desde el punto de vista etimológico, el nombre de la marca surge de la combinación de dos palabras que hacen referencia directa al ‘saber hacer’ de la empresa, es decir:

- 🍞 **Horneados:** hace alusión a la gran cantidad de productos al horno que se ofrecen, tales como: amasijos, hojaldres, tortas, empanadas, pasabocas y demás.
- 🍞 **Delibono:** donde ‘Deli’ se refiere a ‘delicioso’, por la calidad, frescura y buen sabor de los productos. Y ‘bono’, que hace alusión al pan de bono, uno de los productos más icónicos dentro de la gastronomía colombiana y uno de los principales de la empresa. Su nombre, dentro de la gran cantidad de versiones existentes, proviene de una panadería italiana ubicada en el Valle del Cauca, que llamaba de esa manera a lo que se traduce al español como ‘Pan del bueno’ (Zapata, 2017). Es así, como ‘Delibono’, finalmente significa ‘delicioso pan del bueno’.

9.1.1.2.3.2.Slogan

El Slogan de la compañía es el siguiente:

En fresca y sabor, somos el mejor

En él, se expresan las bondades de los productos ofrecidos por *Horneados Delibono*, y se exalta la promesa de venta que se da al cliente, al que siempre se le garantiza la fresca y un delicioso sabor de los productos que consume en el establecimiento. La letra con la que está escrita el slogan, es "**Forte**" que hace parte de la tipografía "**Rounded**", y expresa dinamismo debido a sus formas suaves, proyecta fresca y busca establecer cercanía con los clientes, algo que resulta de suma importancia en la idea de fidelizar a las personas y establecer redes redituables con ellos. El color en el que está escrito es "*café*" que además de ser el color de la tierra y de un producto tradicional colombiano del mismo nombre, expresa Estabilidad, Protección y Seguridad, tres aspectos esenciales para la empresa, que pretende ser sostenible y sustentable en el tiempo, generando confianza a inversionistas, personal, clientes y propietarios.

9.1.1.2.3.3.Logo

El logotipo de la empresa, es el siguiente:

Ilustración 37. Logotipo de la empresa





El logotipo de Horneados Delibono, se clasifica como “isologo”, que se define como, la representación gráfica de texto e icono conjuntos que no se pueden separar porque funcionan juntos. Así las cosas, ese isologo consta del nombre de la empresa, dos tazas de café y un pan de bono. Ahora bien:

- ❖ **El nombre: *Horneados Delibono***, cuyo significado se asocia a los horneados y “deliciosos panes de los buenos” que ofrece la compañía, está escrito en letra “**Forte**” que hace parte de la tipografía “**Rounded**”, y expresa dinamismo debido a sus formas suaves, proyecta frescura y busca establecer cercanía con los clientes. La uniformidad del tamaño de las letras transmite la estabilidad de la organización.

Además, está escrito en color **naranja**, un color, que, de acuerdo al experto en marketing online, Álvaro Fernández Cremades, es muy vibrante y enérgico. Se asocia con la frescura, la salud, es amable, acogedor y transmite vitalidad. El **naranja** estimula la actividad mental, incita a la compra y encaja muy bien con el público joven (Cremades, 2014). En este sentido, aumenta el suministro de oxígeno al cerebro y genera hambre y sed en las personas.

- ❖ **Las dos tazas de café:** Estos elementos representan a los dos fundadores de la empresa, los señores Jorge Enrique Cavanzo Oñate y Auris Julio Ascanio, pilares fundamentales en el crecimiento y éxito de *Horneados Delibono*. De igual forma, se asocia con las bebidas calientes ofrecidas y al formato de cafetería con el que cuenta el punto de venta. De estas tazas, sobresale una estela de humo, que indica, además de calidez y frescura, el crecimiento, progreso e idealismo. El color que aquí se utiliza, es el **rojo**, que, según el

experto en marketing online, Álvaro Fernández Cremades, expresa prosperidad y felicidad, es un color muy versátil y potente, que incita a las compras impulsivas, además de que inyecta energía en la actividad del organismo y despierta la sensación de hambre (Cremades, 2014).

- ❖ **Pan de bono:** Representa uno de los productos más importantes de la empresa y uno de los más entrañables en los hogares colombianos. Al igual que con el nombre, se utiliza al pan de bono como referencia, debido a su significado, dentro de tantas versiones existentes, que es el de “Pan del bueno”. Con esto, se hace énfasis en la calidad de los productos ofrecidos por *Horneados Delibono*, productos frescos, de buen sabor y excelente calidad. Ahora bien, el color aquí utilizado es el **amarillo**, que se constituye como un captador de atención por excelencia, proporciona alegría y estimula el hambre y la sed.

Es importante mencionar, que el isologo de la empresa, no está encerrado por ninguna figura geométrica, lo que pretende dar a entender que *Horneados Delibono*, amplía sus horizontes para crecer constantemente desde todo punto de vista, no se encierra en situaciones negativas y comprende la importancia de abrirse y adaptarse a su entorno.

9.1.1.2.4. Etiqueta

La etiqueta de *Horneados Delibono* para los amasijos colombianos, como el pan de bono, el pan de yuca y el pan de queso, consta de colores que se relacionan con el país cafetero y que captaran la atención del cliente desde el punto de vista neuronal, ya que despiertan el apetito y representan a la bandera de Colombia, para que los nacionales en el exterior se apropien del producto, que es lo que la compañía desde su slogan, pretende generar en la persona que lo



consume. Así mismo, se esboza un paisaje de las tierras colombianas justo detrás del logotipo de la compañía para darle valor a las raíces del producto. Por último, se hace mención a la cantidad de productos que se encuentran en el interior, su peso neto y condición, así como un resumen de su contenido nutricional, que en la contra etiqueta al respaldo esta descrita con más detalle.

La norma general de etiquetado dada por el real decreto 1334 de 1999, en su artículo 18, exige que, *“Las indicaciones obligatorias del etiquetado de los productos alimenticios que se comercialicen en España se expresarán, al menos, en la lengua española oficial del Estado y distribuidos exclusivamente en el ámbito de una Comunidad Autónoma con lengua oficial propia”* (AECOSAN). Por lo anterior, todos los textos que se hayan en la etiqueta de los productos **Horneados Delibono**, están escritos en castellano y con términos conocidos por los habitantes de España. En el respaldo de la etiqueta, se hace hincapié en las recomendaciones de uso, instrucciones de elaboración en tres sencillos pasos y los componentes nutritivos bien definidos de los amasijos. Por último, se añade información de la compañía, el lugar donde se fabrica y los medios de contacto para mayor información, como así lo exige también la norma general de etiquetado.



Pan de bono

Tradicionales



Cada ración de 80 g contiene

Calorías	Azúcares	Grasas	Grasas Saturadas	Sal
121 kcal	7 g	2 g	1 g	0,25 g
6%	8%	3%	5%	4%

Contiene 5 unidades
Contenido neto

400 g

Amasijos pre horneados y congelados

Recomendaciones:

- El aire, el calor y la luz afectan al producto.
- Debe conservarse a temperatura ambiente antes de abrirse y en un lugar fresco después de abierto.
- Realizar variaciones de tiempo y temperatura con base en la cantidad del producto a consumir.
- No descuidar la preparación del producto

Datos de Nutrición

Tamaño de la porción 80 g

Cantidad por porción

Calorías 169	Calorías de grasa 65
	% Valor Diario
Energía	121 Kcal
Proteína	1,32 g
Carbohidrato	13,1 g
Azúcar	7 g
Grasa total	2 g
Grasas saturadas	0,25 g
Vitamina A	Vitamina D
Vitamina B2	Vitamina K2
Fibra	3,2 g
Fosforo	6,5 g
Sodio	4 g
Hierro	0,5 g
Zinc	0,1 g
Calcio	1 g

* Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.

En tres simples pasos:

*Aplicables únicamente a la cantidad (5) que se contiene en esta presentación.

1

- Pre calentar el horno tostador a 250° C.

2

- Colocar la cantidad que desea hornear en una asadera.

3

- Hornear por 10 minutos y ha disfrutar del delicioso sabor colombiano.

Sabor colombiano siempre cerca



Un producto fabricado por Horneados Delibono,
Tocancipá (C/Dinamarca), Colombia
Para mayor información:
Tel.: (+57) 310 871 8614
Email: info@amas.org.co

9.1.1.3. Producto aumentado

La estrategia de producto aumentado de *Horneados Delibono*, pretende mostrar al cliente distintos valores agregados que garanticen la fidelización de los mismos y la aceptación del producto a tal punto que se convierta en su favorito. Es por lo anterior, que dicha estrategia se basa en la creación de incentivos a mediano plazo, dando por ejemplo bonos de descuento de tiendas aliadas en España, a cambio del empaque del producto que lo pueden depositar en urnas ubicadas en las instalaciones de los intermediarios; dichos empaques serán reciclados, reprocesados y posteriormente reutilizados en el proceso de empacado de nuevos productos; esto también haría parte de la responsabilidad social y ambiental de la compañía.

De igual forma, el cliente podrá participar en procesos de co- creación del producto, si así lo desea; una vez adquiere el producto, puede diligenciar sus datos al correo electrónico de la compañía o acercándose a los asesores que estarán en las locaciones de los intermediarios, para hacer sugerencias, reclamos y demás, o incluso solicitar la participación presencial y más directa en la co- creación de nuevos productos o mejora de los actuales.

Con lo mencionado, la empresa espera generar un vínculo con los clientes, a través del cual se pueda generar experiencia como fin último y la mejora continua de la compañía en todo sentido, garantizando la retención de los clientes, una mejor imagen en el mercado internacional, un mayor posicionamiento y la obtención de certificaciones internacionales de calidad como la ISO 9001, en la que se respalda la calidad del producto.

9.2. Estrategia de precio

9.2.1. Objetivo de la estrategia de precio

Horneados Delibono, mediante sus productos principales de exportación, el pan de bono, el pan de queso y el pan de yuca, busca enamorar, fidelizar y/o crear un vínculo con sus clientes por medio de su sabor, textura, facilidad de preparación, calidad y experiencia. De igual forma, dicho vínculo espera verse reforzado con el precio del producto en el mercado; *Horneados Delibono*, se encuentra en una industria sumamente competitiva y el producto en cuestión se haya en etapa de introducción, por lo que el objetivo de su estrategia de precio está orientado a mantener la situación en el mercado.

Al tener como objetivo mantener la situación del mercado, la empresa logra estabilizar los precios, hacer frente a la competencia y mantener el statu quo; el crecimiento sostenido en el tiempo es prioridad para la empresa y posicionar el producto en territorio español se hará de manera paulatina, con precios cómodos para el cliente pero que así mismo aseguren el bienestar y auto sostenimiento financiero de la compañía.

9.2.2. Fijación de precios para afrontar la competencia – Estrategia de mercado

De acuerdo al objetivo resaltado anteriormente, *Horneados Delibono*, pretende mantener un precio en un intervalo asequible para sus clientes en España, a pesar de que más del 25% del mercado meta es de estrato económico alto y medio alto, según datos del MARM (Cerdeño, 2015), un precio que no sea excesivamente elevado y permita que incluso, personas que ganan un salario mínimo mensual legal vigente de €1.050 Euros, puedan acceder a los amasijos sin que esto signifique un sobre costo en el presupuesto asignado para el gasto de la canasta familiar. Claro está,

que esto no verá reflejado un reducido margen de contribución para la compañía y garantizará la competitividad y el crecimiento sostenido de la empresa.

De esta manera, se determina que el método de fijación de precio estará basado en la competencia, en donde se asignará el precio de los amasijos, de acuerdo al prevaleciente en la industria, principalmente en los competidores directos de *Horneados Delibono*, es decir, la pastelería Von Basti y Pan Pa' Ya.

Esta estrategia, es utilizada por el mercado al que la compañía pretende dirigir sus productos, ya que este cuenta con una gran cantidad de competidores y un grupo de consumidores exigentes. A través de esta estrategia, *Horneados Delibono*, tendrá ventajas importantes, y la más sobresaliente consiste en que la empresa podrá incrementar o disminuir el precio de acuerdo con el comportamiento del mercado. Este es un camino viable para mantener las condiciones de una competencia de mercado sana y donde la empresa pueda crecer de manera sólida y el producto se pueda consolidar.

9.2.3. Definición de precio

Con la estrategia ya definida, se realiza de manera posterior, un análisis de los precios promedio del mercado; el estudio se realiza sobre los principales competidores de *Horneados Delibono* y se encuentran los siguientes resultados:

Empresa	Precios promedio de mercado
Pan Pa' Ya	6,25 €
Von Basti	5,41 €
Precio Promedio total	5,83 €

De acuerdo a la investigación realizada, donde se tomaron los precios de los productos que pueden llegar a ser competencia de **Horneados Delibono**, se estableció un promedio de precios por empresa; en el caso de Pan Pa' Ya el promedio alcanza los €6,25 y Von Basti de €5,41, para un promedio total de mercado (PPM) de €5,83, que representa lo que los clientes están dispuestos a pagar por los amasijos colombianos en España, en donde el promedio que paga un español por un kilo de pan y una unidad de bollería, es de €0,95, que de equipararse con la cantidad de 5 ofrecida por las dos empresas anteriores, llegaría a un promedio de €4,75.

Así las cosas, y luego de considerar los costos fijos y variables, los gastos de administración y mercado, y cualquier otro rubro que significase un egreso en la operación de la empresa, se determina a través de una previsión de ventas realizada con el método de totales móviles, que el precio del paquete de amasijos por 5 unidades, tendrán un precio al público de €4,4, con un margen de utilidad del 37,72%, un valor asequible para el mercado meta de **Horneados Delibono** y que se mantiene cerca del promedio de la industria. Es de destacar también, que dicho precio, se mantendrá en un intervalo de entre €4,1 y €4,65, de acuerdo a como varíe la demanda y los precios de la competencia.

A continuación, mediante la herramienta de totales móviles, se muestra el promedio mensual de ventas en unidades, proyectado para el periodo en que se realizara la exportación tomando como base la cantidad vendida en territorio colombiano:

Metodo de totales móviles													
Ventas mensuales en numero de servicios													
Amasijos												Total movil	Eficiencia
Año/mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	3408	3420	3456	3438	3460	3442	3464	3456	3480	3466	3472	3510	41472
2	3230	3140	3168	3175	3160	3148	3135	3132	3166	3137	3143	3282	38016
Ventas 3	2904	2836	2864	2871	2856	2844	2831	2828	2862	2833	2839	2978	34343

Tabla de totales móviles												
Año/mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	41294	41014	40726	40463	40163	39869	39540	39216	38902	38573	38244	38016
2	37690	37386	37082	36777	36473	36169	35864	35560	35256	34951	34647	34343

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Así mismo, es de mencionar, que el precio fue determinado utilizando la herramienta más certera para su cálculo; el conocido como, método de cálculo de precios P6 y de margen de utilidad U3:

P6		
Costo total	\$	67.163.989
Precio de venta	\$	4.610
U3		38%
U3 Prueba		38%

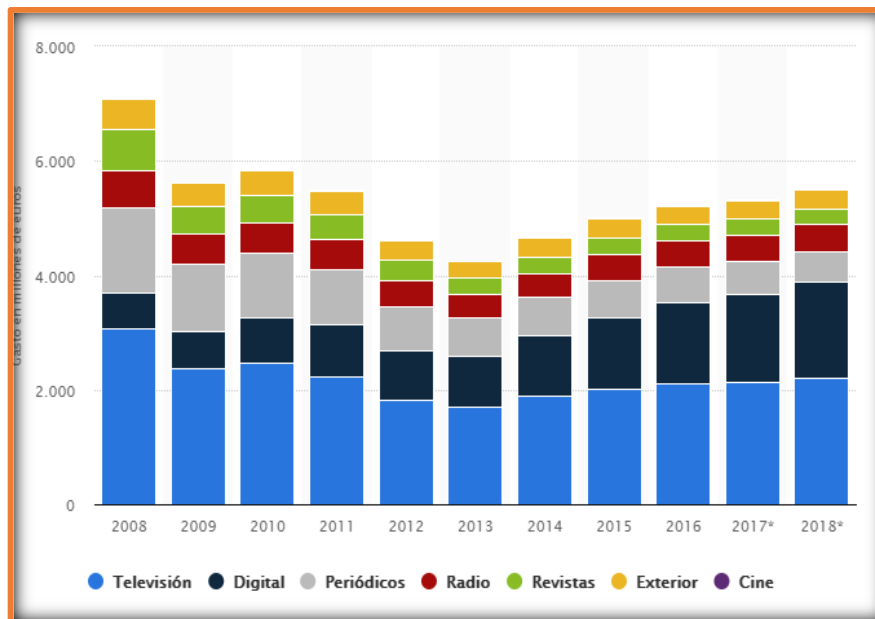
Una vez determinado el precio por unidad en moneda colombiana que al ser convertida a Euros con una TRM de \$4.310 COP, arroja un precio de €1,06 y por lo tanto precio de paquete de 5 unidades de €5,3, con margen de utilidad del 38%, se estima la variación del precio de acuerdo a la demanda, para que este mantenga el margen de utilidad determinado. Con un aumento de la demanda del 5% el precio deberá aumentar a \$4.800 COP por unidad, es decir a €1,11, y por lo tanto a €5,6 el paquete y en caso de que la demanda disminuya en un 5%, el precio deberá rondar los \$4.400 COP, es decir €1,02 por unidad, y €5,1 el paquete.

9.3. Estudio para estrategia de promoción

9.3.1. Publicidad

De acuerdo con estadísticas de 2008 a 2018, se muestra como la publicidad en general ha sufrido una disminución en su gasto. (Statista, 2019)

Si se habla de medios publicitarios específicos, se evidencia que la publicidad digital ha cobrado una gran importancia y que año a año se ha incrementado el gasto en publicidad digital, caso contrario al del uso de publicidad a través de periódicos que año a año ha perdido participación y es menos usada por lo cual ha disminuido considerablemente el gasto en el uso de este medio. Además, algo interesante de ver en la gráfica es identificar como se ha disminuido el gasto publicitario en la televisión, sigue siendo el medio publicitario en el que más se gasta. (Statista, 2019)



9.3.2. Ofertas

Las temporadas de rebajas en España son las siguientes:

- **Rebajas de invierno:** Su fecha de inicio suele ser el 7 de enero, aunque es posible que determinadas ciudades como Madrid las adelanten incluso al 1 de enero. Según la zona de España se pueden alargar más y durar incluso hasta finales de marzo. (spain.info, 2019)
- **Rebajas de verano:** el 1 de julio a aproximadamente finales de septiembre se disfruta de este otro periodo de rebajas. Ocurre lo mismo que con el anterior. Según la zona de España puede adelantarse o alargarse algunos días. (spain.info, 2019)
- **Rebajas mid season:** Los descuentos de mitad de temporada (entre marzo y junio y entre septiembre y noviembre), aunque generalmente no son tan altos, también pueden ser muy interesantes. (spain.info, 2019)
- **La moda del Black Friday:** Esta moda de aplicar descuentos el último viernes del mes de noviembre está ya totalmente consolidada en España. En este día se ven los escaparates llenos de ofertas. (spain.info, 2019)
- **Navidad:** La Navidad en España no es época de rebajas, pero ir de compras es toda una experiencia. Las calles están iluminadas, los escaparates están adornados, las grandes plazas se llenan de mercadillos de Navidad en los que comprar el típico árbol navideño o las populares figuritas para el Belén... Y, además, es el momento de comprar los regalos para el día de los Reyes Magos (6 de enero). (spain.info, 2019)



9.3.3. Cupones

➤ **6 de cada 10 compradores en España usan cupones descuento**

En 2014 el crecimiento de las compras por internet ha tenido un crecimiento exponencial. Los grandes referentes del comercio ya están en internet. Prácticamente todo se puede comprar desde el teléfono o el ordenador y los sistemas de reparto a domicilio del producto adquirido se han consolidado. Paralelamente se han ido desarrollando los “cupones online” que evitan gastos inútiles y consiguen descuentos importantes de las marcas más importantes. (nuevatribuna.es, 2015)

Cupones Mágicos es uno de los portales que se lo pone más fácil a los compradores. Están asociados a casi 600 tiendas y mantienen una cartera de más de 700 productos que van renovando continuamente. (nuevatribuna.es, 2015)

Explican que su misión es ayudar a los consumidores a ahorrar dinero. No hace falta registrarse, basta con copiar un código para el producto que se quiera comprar. Su sencillez está siendo su principal arma de competencia frente a otras grandes marcas del sector. (nuevatribuna.es, 2015)

Estamos hablando de más de 500 millones de cupones al año y de un negocio que ya mueve en España mucho más dinero que los ingresos del Corte Inglés. (nuevatribuna.es, 2015)



Escapadas, viajes de ensueño, cenas en restaurantes exclusivos, actividades de multiaventura, descuentos para conciertos, obras de teatro, sesiones de spa e incluso cócteles en locales de moda son algunas de las ofertas que pueden conseguirse en estas páginas. El principal gancho son sus descuentos: hasta el 70%. El negocio echó a andar tímidamente en 2004, pegó el salto definitivo en plena crisis (2009) y hoy busca la especialización con una base de clientes que sólo en España supera los 14 millones de personas. (nuevatribuna.es, 2015)

El modelo de negocio varía, aunque hay dos categorías esenciales: las webs de venta directa y las de compras colectivas. Las primeras son empresas que habitualmente negocian con el proveedor para que maximice el espacio, ocupar las plazas no vendidas, a la hora de gestionar sus reservas. (nuevatribuna.es, 2015)

El funcionamiento es sencillo. Los portales publican una o varias ofertas destacadas cada día para impulsar a los compradores a adquirir un producto con un descuento mínimo del 50%. Si le interesa, se adhiere, paga la oferta y tiene un plazo para disfrutarla. Lo normal es que el dinero no lo recaude la empresa que da el servicio, sino la que gestiona el portal de descuentos. El secreto de todo el sistema está en que muchas veces el usuario no necesita realmente ese producto, sino que lo compra porque es más barato de lo normal. (nuevatribuna.es, 2015)

Uno de los fundamentos del éxito de las páginas de descuentos en los últimos cinco años ha sido su capacidad para dar visibilidad a pequeñas empresas de servicios de estética, ocio

y entretenimiento, logrando que los consumidores se sientan atraídos a consumir un producto o servicio “de capricho” con el gancho de ahorrarse en la compra hasta un 70% del precio habitual. (nuevatribuna.es, 2015)

El argumento comercial de las empresas de descuentos es que este canal es muy positivo para las empresas porque el cliente que va inicialmente con descuento posteriormente repite y paga precios sin descuento, hecho que es muy cuestionado por algunos comerciantes, sobre todo del sector de hostelería. (nuevatribuna.es, 2015)

Para los consumidores y según estudios elaborados por las propias compañías una familia puede conseguir ahorros regulares entre los 150 y 180 euros mensuales si se preocupa de valorar y comprar utilizando este sistema. (nuevatribuna.es, 2015)

➤ **Mejor si es con descuento**

La temporada de rebajas ha dejado de ser la única época en la que los consumidores persiguen descuentos y promociones y la necesidad de ajustar el presupuesto doméstico. Los grandes portales de cupones y descuentos se hacen fuertes en Internet y ofrecen la posibilidad al usuario de acceder a los mismos servicios, pero con precios más asequibles. Para el 65% de los españoles -y también de los europeos-, el precio es lo más importante, y por ello le interesa adquirir productos en promoción. En el caso de los europeos, la cifra está por encima del 44%. El 54% de los españoles dice estar alerta de las promociones que aparecen y el 51% piensa que los productos con regalo directo son más atractivos de

comprar, según los datos de un estudio reciente realizado por Nielsen que analiza cómo y porqué se compra en todo el mundo. (Hernandez, 2016)

El boom de estos portales de descuentos se dio en 2012, según de la Rosa, y ahora este modelo vive una encrucijada. “Todos los portales de ofertas no sobrevivirán, y ahora están buscando fórmulas para evolucionar. La moda es un campo en el que el tema de promociones y descuentos ha sido constante y ha funcionado bien. Pero incluso ahí, el modelo ha evolucionado hacia una etapa de más sostenibilidad”, puntualiza de la Rosa, que explica que Percentil, un portal de ropa de segunda mano donde el usuario puede vender la ropa de sus hijos y sacar un porcentaje por la venta, es una apuesta de futuro en este nuevo modelo. (Hernandez, 2016)

9.4. Estudio para estrategia de distribución

9.4.1. Acceso marítimo

Gracias a su posición geográfica; España cuenta con un excelente acceso al mar, sus costas albergan a más de 53 puertos internacionales de los cuales se destacan principalmente para la recepción de mercancías provenientes de Colombia, Algeciras, Barcelona, Bilbao, Cádiz y Valencia. (ProColombia, 2014) La mayor infraestructura portuaria está ubicada en el Mediterráneo, con tres grandes puertos especializados en el manejo de contenedores, Algeciras, Barcelona, Valencia, mientras que en el Norte del país se encuentra el puerto de Bilbao. (ProColombia, 2014)

Estos puertos son los principales destinos de las rutas desde Colombia hacia España y las cargas que tienen como destino puertos diferentes, generalmente deben hacer conexión con estos puertos principales. (ProColombia, 2014)

Desde la Costa Atlántica colombiana, existen 5 navieras que ofrecen servicios directos con destino a Bilbao, Barcelona, Valencia y Algeciras con origen en Cartagena, y tiempos de tránsito desde los 12 días; la oferta se complementa con rutas que tienen conexión, por parte de 6 navieras, con tiempos de tránsito desde los 17 días. (ProColombia, 2014)

De igual forma, desde Buenaventura existen servicios directos hacia Valencia y Barcelona, con tiempos de tránsito desde los 15 y 22 días respectivamente; complementándose con servicios con conexión por parte de cuatro (4) navieras hacia Alicante, Algeciras, Barcelona, Bilbao, Tenerife, Cádiz, las palmas y Valencia, por parte de 2 navieras, con tiempos de tránsito desde los 18 días. (ProColombia, 2014)

9.4.2. Documentos requeridos para ingreso de mercancías.

- Dos facturas comerciales, conteniendo el valor FOB o CIF, dependiendo el término de venta. (ProColombia, 2014)

- **Certificado de Origen:** Para los envíos que excedan el valor de 60.10 Euros y 20 Kg, por paquete. No es requerido para mercancías que contengan marcas de fábricas que indican el origen, bajo condición que los documentos de transporte indiquen estas señales. Estos documentos deben incluir los siguientes datos básicos: Nombre y dirección del remitente,

teléfono, tipo, marcas y numeración de los paquetes, peso bruto o neto (si es necesario las unidades en números o medidas) de los bienes, especificando el tipo de estos, medios de transporte. Este certificado debe ser expedido por Consulados, Embajadas o Cámara de Comercio Local en el país exportador, por lo menos 6 meses antes del arribo de la mercancía. (ProColombia, 2014)

- **Licencia de Importación:** Para envíos que excedan el valor de 60. 10 euros y 20 Kg por paquete. Licencia de Importación del Ministerio de Comercio (Director de Comercio Exterior) para bienes no liberalizados. Este documento debe ir acompañado con la factura emitida por el exportador mostrando el valor FOB y CIF de la mercancía (incluyendo los otros costos de transporte y seguro). (ProColombia, 2014)

9.4.3. Posibles distribuidores

9.4.3.1. Supermercado latina Intertropico

- **Nuestro objetivo:** es satisfacer las necesidades del consumidor final, el cual requiere productos especiales de su país para preparar sus recetas típicas y platos favoritos. Nuestros clientes mayoristas son atendidos a través de la Importadora Intertropico.
- El Supermercado Intertropico, nace como la primera unidad de negocio, para dar respuesta a la inmigración latina domiciliada en la zona céntrica de Madrid y entorno de la ciudad.

Nos encontramos ubicados en el corazón de Madrid a tan solo 60 metros de la Plaza de España, donde convergen las líneas de metros L2 (Noviciado), L3 y L5 (Callao), y L10 y L3 (Plaza de España) y muy cerca de la estación de Príncipe Pio.

Nacimos en el año 2000, proporcionando una variedad de productos de países latinos donde se encuentran alimentos, menaje de cocina, y elementos para matear, además de la línea de congelados, secos, fríos y frescos de más de 10 países, destacándose por su variedad, Colombia, Perú, Paraguay, Ecuador, Brasil, Republica dominicana, Argentina, México, Honduras Y Venezuela.

- Dirección: Supermercado Intertropico
- Calle de los Reyes, 17.
- Metro: Plaza de España y Noviciado.
- CP 28015. Madrid - España
- Teléfono: + 34 915418801
- Móvil: +34 654 924 350
- Email: tienda.intertropico@gmail.com
- Logo:



9.4.3.2. Tutiendalatina.es

➤ **¿Quiénes Somos?**

Somos Importadores y Distribuidores de Productos Latinos en España y Europa. Nuestra sede principal está localizada en Madrid - España y desde allí enviamos los productos a nuestros clientes.

Somos una empresa dedicada al comercio, distribución y desarrollo de productos latinos.

Conocemos la experiencia de estar en un país extranjero y extrañar tu cultura gastronómica, por eso queremos satisfacer uno que otro de tus antojitos. Nosotros estamos aquí, para acercarte a lo que más deseas, hacemos domicilios, fácil y sencillo, servicio puerta a puerta a toda España.

➤ **Tipos de Producto que Ofrecemos:**

Ofertamos diferentes tipos de productos entre ellos: bebidas, bebidas alcohólicas, bebidas solubles, dulces, harinas, congelados, arroz, frijoles, jabones, ollas, pailas, hierbas, entre otros. También permanecemos en búsqueda constante de nuevos productos y alianzas estratégicas.

➤ **Logo:**



9.5. Estrategia de promoción y distribución de Horneados Delibono

9.5.1. Publicidad

La publicidad de los productos de *Horneados Delibono* se realizará por medio de publicidad digital destinada a todas las personas que sean colombianas que se encuentren de manera permanente en la ciudad de Madrid, España. La publicidad se hará por medio de los motores de búsqueda de Google y de las redes sociales. Estos dos medios de publicidad permitirán filtrar adecuadamente el mercado meta.

De igual forma, se considera oportuno establecer una alianza con el distribuidor para efectuar una estrategia de publicidad compradita, y por ende que use y haga publicidad de la empresa, lo cual ayudara a que los colombianos residentes en ese país, conozcan la marca, conozcan los productos y se conviertan en clientes frecuentes de *Horneados Delibono*.

No se realizará publicidad mediante televisión puesto que, aunque es un fuerte medio publicitario, a su vez es muy costoso y los productos no van dirigidos a todo el mercado español.

9.5.2. Promoción

9.5.2.1. Ofertas

Horneados Delibono realizará ofertas al inicio de cada estación de una línea de productos y durarán 3 días; y el día de Black Friday se realizarán descuentos de las tres líneas de productos. Estas ofertas serán comunicadas por medio de la publicidad digital dirigida a las personas que anteriormente hayan comprado los productos y a las personas que se consideren clientes potenciales.

9.5.2.2.Cupones

Teniendo en cuenta que el uso de cupones ha crecido considerablemente, se crearán alianzas con los distribuidores de manera que haya cupones por tiempo limitado en las principales páginas de cupones de España y estos puedan ser redimidos en las tiendas de los distribuidores. Ahora, dependiendo de la acogida de estos cupones, las promociones pueden tener más duración, pueden ser solamente de fechas específicas y de una línea específica de productos.

9.5.3. Distribución

9.5.3.1.Transporte terrestre Bogotá – Cartagena

El transporte se realizará en un tracto camión de dos ejes contratado a la empresa Cargo Express S.A, la cual cuenta con todos los requerimientos que exige Horneados Delibono para el transporte de la mercancía. El costo de transportar la mercancía desde Bogotá hasta Cartagena, costará alrededor de \$2'318.870 COP.

9.5.3.2.Acceso marítimo

Se utilizará el INCOTERM CIF, el cual estipula que es el vendedor el que debe correr con todos los riesgos y costos hasta el puerto de destino, el cual será el puerto de Valencia. El envío será desde el puerto de Cartagena.

9.5.3.3.Documentos requeridos

De acuerdo con el valor de los productos que se enviaran se cumplirá con los documentos requeridos, adicionalmente se especificará concretamente el valor adicional al usar el INCOTERM CIF.

9.5.3.4. Distribuidores

Los distribuidores que se usarán serán los intermediarios entre el consumidor y *Horneados Delibono*. De acuerdo con la investigación realizada, se tendrán dos distribuidores, el primero es el Supermercado Latino Intertropico y el segundo es Tutiendalatina.com. Estos dos se encuentran ubicados en la ciudad de Madrid y manejan compra por internet. Ambos tienen la ventaja de tener experiencia en el mercado de migrantes latinos establecidos en la ciudad de Madrid, por lo tanto, ya tienen clientes establecidos y son conocidos por la comunidad.

10. Costos y presupuesto de exportación – Viabilidad

Para poder exportar los productos de *Horneados Delibono* desde Colombia y garantizar que lleguen a España en perfectas condiciones, los productos serán transportados vía marítima en un container frigorífico provistos de cantoneras de hierro forjado en cada una de las ocho esquinas (4superiores y 4 inferiores). (Saftec, 2019)

Cada una de estas piezas tiene unas aberturas en forma de muesca en dos extremos y en la cara superior o inferior. Una pieza giratoria de sujeción (Twist lock), es introducida en la abertura por el spreader perteneciente a un equipo móvil, que la hace girar 90°, con lo que la pieza giratoria de sujeción (Twist lock) queda fija al contenedor y bloqueada, y éste estará listo para el transporte seguro de la mercancía hasta territorio español (Saftec, 2019).

El transporte del container se realizará por medio de la compañía Maersk, famosa a nivel mundial por los altos estándares de calidad en el servicio de transporte marítimo de mercancía,

posee actualmente 600 buques de transporte de contenedores en propiedad y 56 de clase Panamax alquilados, así como una innumerable flota de navíos especializados. Maersk opera en más de 50 terminales de contenedores privadas en todo el mundo, entre los que se encuentran los puertos de Valencia y Vigo en España, y Buenaventura y Cartagena en Colombia (Maersk).

La compañía define que la exportación de los amasijos, se realizará desde el puerto marítimo de Cartagena en Colombia hasta el puerto marítimo de Valencia en España, para de manera posterior transportarlos por tierra hasta Madrid donde se encuentra el intermediario Super Mercado Latina Intertropico. Los productos irán en un container frigorífico de 20 pies (6m – 1xDV20) con medidas 5.89mX2.34mX2.28m con capacidad de 20,32 toneladas; la cantidad enviada será 50.400 paquetes de productos con un peso aproximado de 20,16 toneladas, distribuidos en 70 cajas que serán acomodadas en 10 pallets:

Capacidad por caja	72	Productos
Capacidad por palet	70	cajas
Capacidad por contenedor	10	pallets
Cantidad por container	50400	Productos
Equivalente a	20.160	kg
	20,16	Toneladas

Los costos asociados al envío del container, cuyo tiempo en tránsito estimado es de 24 días, son los siguientes:

		TRM	
		\$	4.310
Flete y recargos	€ 635,79	\$	2.740.255
Flete (en España)	€ 378,52	\$	1.631.421
BAF - Factor de ajuste de combustible (en España)	€ 257,27	\$	1.108.834
Gastos locales	€ 962,00	\$	4.146.220
Transporte terrestre hasta Cartagena	\$ 538	\$	2.318.780
THC Puerto local	€ 200,00	\$	862.000
ISPS	€ 29,00	\$	124.990
Logística	€ 30,00	\$	129.300
Gestión y tasa portuaria	€ 70,00	\$	301.700
B/L Issuance	€ 70,00	\$	301.700
Precinto	€ 10,00	\$	43.100
Limpieza contenedor	€ 15,00	\$	64.650
Gastos administrativos	€ 10,00	\$	43.100
Tasa de comunicación	€ 10,00	\$	43.100
Servicios aduaneros	€ 95,00	\$	409.450
Despacho de aduanas	€ 95,00	\$	409.450
Transporte terrestre hasta Madrid	€ 846,01	\$	3.646.303
IVA	€ 249,91	\$	1.077.112
Seguro de mercancía	€ 1.243,00	\$	5.357.330
Certificado SOIVRE	€ 85,00	\$	366.350
Certificado de sanidad	€ 85,00	\$	366.350
Costo de almacenamiento	€ 1.356,00	\$	5.844.360,00
Costo total de envío	€ 3.366	\$	20.350.527

Fuente: (iContainers)

**El costo de transporte terrestre desde Valencia hasta Madrid lo asume el intermediario de acuerdo al CIF*

De igual forma, se establecen los costos de publicidad del producto en España, considerando que la estrategia estará basada, entre tantas cosas, en la publicidad digital:

Costo de publicidad en marketing digital		
Personal		
Diseñador grafico	€ 704,63	\$ 3.036.955
Content Manager	€ 1.025,73	\$ 4.420.896
Project Manager	€ 1.516,30	\$ 6.535.253
Programador Web	€ 891,94	\$ 3.844.261
Herramientas		
Pagina web en Wordpress. Servidor Bluehost	€ 17,84	\$ 76.890
Mailchimp (Email marketing)	€ 13,38	\$ 57.668
MOZ (Gestión de seo)	€ 88,30	\$ 380.573
SpyFu (Análisis de inversión en publicidad)	€ 34,79	\$ 149.945
Derechos de fotos e imágenes	€ 88,30	\$ 380.573
Google analytics, Webmaster Tools	€ -	\$ -
Hubspot CRM	€ -	\$ -
Costo por click	€ 1,53	\$ 6.594
Costo total	€ 4.382,74	\$ 18.889.609

Fuente: (Delos , 2017)

Así las cosas, y posterior al cálculo del costo propio de producción del producto, se establece como requerimiento una inversión inicial de €13.921, equivalente a \$60'005.020, valor con el que se logra cubrir desde el costo que conlleva producir, hasta el transporte y entrega del producto en territorio español, así como imprevistos que se puedan llegar a presentar. Es de resaltar que la mercancía está asegurada por un valor de €1.243, que tiene un IVA equivalente al 8,67% del valor total del transporte y que el costo de la publicidad por clic puede variar de acuerdo al número de interacciones que se generen.

A continuación, un presupuesto de los primeros 12 meses del producto en España, se realiza la inversión en Diciembre (periodo 0) y se transporta el producto en enero, para iniciar desde ese mismo mes la venta pronosticada del mismo:

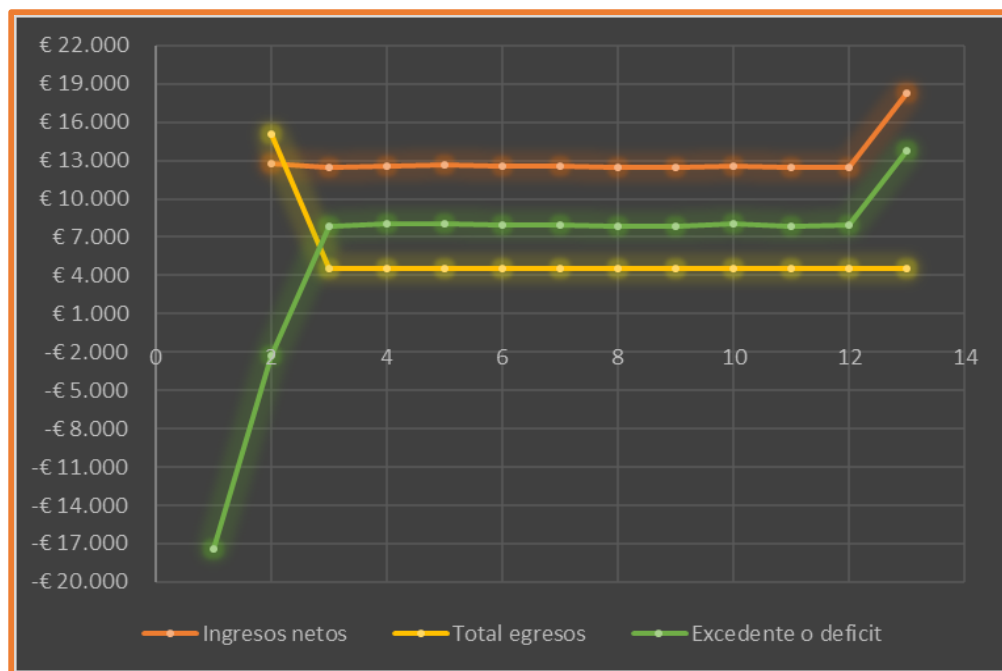
	Presupuesto de ingresos												
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas		€ 12.779	€ 12.477	€ 12.600	€ 12.631	€ 12.565	€ 12.512	€ 12.455	€ 12.442	€ 12.591	€ 12.464	€ 12.490	€ 13.102
Financiación con valor de salvamento del 30%	€ 17.401												€ 5.220
Ingresos netos		€ 12.779	€ 12.477	€ 12.600	€ 12.631	€ 12.565	€ 12.512	€ 12.455	€ 12.442	€ 12.591	€ 12.464	€ 12.490	€ 18.322
	Presupuestos de gastos												
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Flete (en España)		€ 378,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BAF - Factor de ajuste de combustible (en España)		€ 257,27	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte terrestre hasta Cartagena		€ 538,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
THC Puerto local		€ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ISPS		€ 29,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Logística		€ 30,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gestión y tasa portuaria		€ 70,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
B/L Issuance		€ 70,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Precinto		€ 10,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Limpieza contenedor		€ 15,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tasa de comunicación		€ 10,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Despacho de aduanas		€ 95,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA		€ 249,91	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro de mercancía		€ 1.243,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Certificado SOIVRE		€ 85,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Certificado de sanidad		€ 85,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de almacenamiento		€ 113,05	€ 113,05	€ 113,05	€ 113,05	€ 113,05	€ 113,05	€ 113,05	€ 113,05	€ 113,05	€ 113,05	€ 113,05	€ 113,05
Costos de producción		€ 7.132,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diseñador grafico		€ 704,63	€ 704,63	€ 704,63	€ 704,63	€ 704,63	€ 704,63	€ 704,63	€ 704,63	€ 704,63	€ 704,63	€ 704,63	€ 704,63
Content Manager		€ 1.025,73	€ 1.025,73	€ 1.025,73	€ 1.025,73	€ 1.025,73	€ 1.025,73	€ 1.025,73	€ 1.025,73	€ 1.025,73	€ 1.025,73	€ 1.025,73	€ 1.025,73
Project Manager		€ 1.516,30	€ 1.516,30	€ 1.516,30	€ 1.516,30	€ 1.516,30	€ 1.516,30	€ 1.516,30	€ 1.516,30	€ 1.516,30	€ 1.516,30	€ 1.516,30	€ 1.516,30
Programador Web		€ 891,94	€ 891,94	€ 891,94	€ 891,94	€ 891,94	€ 891,94	€ 891,94	€ 891,94	€ 891,94	€ 891,94	€ 891,94	€ 891,94
Página web en Wordpress. Servidor Bluehost		€ 17,84	€ 17,84	€ 17,84	€ 17,84	€ 17,84	€ 17,84	€ 17,84	€ 17,84	€ 17,84	€ 17,84	€ 17,84	€ 17,84
Mailchimp (Email marketing)		€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38
MOZ (Gestión de seo)		€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30
SpyFu (Análisis de inversión en publicidad)		€ 34,79	€ 34,79	€ 34,79	€ 34,79	€ 34,79	€ 34,79	€ 34,79	€ 34,79	€ 34,79	€ 34,79	€ 34,79	€ 34,79
Derechos de fotos e imágenes		€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30	€ 88,30
Google analytics, Webmaster Tools		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Hubspot CRM		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Costo por click		€ 1,53	€ 1,53	€ 1,53	€ 1,53	€ 1,53	€ 1,53	€ 1,53	€ 1,53	€ 1,53	€ 1,53	€ 1,53	€ 1,53
Devoluciones o descuentos		€ 87,13	€ 85,07	€ 85,91	€ 86,12	€ 85,67	€ 85,31	€ 84,92	€ 84,83	€ 85,85	€ 84,98	€ 85,16	€ 89,33
Total egresos		€ 15.080,62	€ 4.580,86	€ 4.581,70	€ 4.581,91	€ 4.581,46	€ 4.581,10	€ 4.580,71	€ 4.580,62	€ 4.581,64	€ 4.580,77	€ 4.580,95	€ 4.585,12
Excedente o deficit	-€ 17.401,39	-€ 2.301,75	€ 7.896,15	€ 8.018,51	€ 8.049,10	€ 7.983,55	€ 7.931,11	€ 7.874,30	€ 7.861,19	€ 8.009,77	€ 7.883,04	€ 7.909,26	€ 13.737,11

Posterior a esto, se calcula la TIR, el VPN y relación beneficio/costo de la operación para determinar la viabilidad de la exportación y de la inversión realizada por los propietarios o socios de la compañía, lo anterior, con una tasa de descuento equivalente al 5%.

Tasa de descuento	5%
TIR	30%
VPN	€ 54.657,21
RBC	€ 3,67

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determina que la exportación es viable y rentable para la compañía y los asociados al proyecto, obteniendo una rentabilidad de la inversión del 30%.

Por último, en la siguiente gráfica, se observa una caída de los gastos para los meses siguientes a enero, dado que la exportación y, por lo tanto, los gastos asociados a la misma se generan solamente en el primer mes del año. De manera posterior, se destaca un comportamiento constante de los egresos e ingresos mensuales, logrando mantener estable el margen de utilidad, sin embargo, para el último periodo, se ingresa el 30% del valor de salvamento de la inversión realizada en Diciembre (periodo 0), por lo que el excedente del cierre contable en diciembre del año en curso, presenta un aumento considerable:





10.1. Factura Pro forma

Horneados Delibono			
En frescura y sabor somos el mejor			
Avenida calle 90# 93F-05 CIF			Factura 13 de mayo de 2021
Enviar a Puerto de la ciudad de Valencia, Valencia		Facturar a Supermercado Intertropico Calle de los reyes, 17 Madrid, Madrid	
Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
11616	Pan de Bono tradicional x5 unidades de 400 gr	€4,4	€51.110
11616	Pan de Yuca tradicional x5 unidades de 400 gr	€4,4	€51.110
11616	Pan de Queso tradicional x5 unidades de 400 gr	€4,4	€51.110
			€153.330
Condiciones y forma de pago El pago se realizará en un plazo de 30 días Banco Bancolombia 714157042			

11. Plan financiero

11.1. Supuestos y políticas

En los planes ya elaborados para el actual plan de negocio, fueron tratadas algunas políticas relacionadas con la selección de proveedores, la recepción de quejas y reclamos, el desarrollo profesional del talento humano y demás. De esta manera, a continuación, se describen políticas adicionales que permitirán estructurar mejor las finanzas de la empresa:

- ❖ El pago a proveedores de insumos e inmuebles será contra entrega.
- ❖ El pago a proveedores de maquinaria podrá efectuarse en el momento, pero si el monto a pagar supera la capacidad financiera de la compañía de ese momento, se deberá hacer uso de préstamos bancarios a la tasa vigente para ese periodo.
- ❖ Los clientes de la empresa deberán pagar contra entrega del producto o al final de su consumo en caso de que permanezca en el establecimiento, pero nunca deberá concederse crédito alguno que implique la generación de cuentas por cobrar en los libros contables de la empresa.
- ❖ El aumento de salario se realizará conforme a lo dispuesto por el gobierno nacional y/o por mérito del trabajador luego de pasar por una prueba de evaluación de desempeño.
- ❖ Solo se contratará personal si así la expansión del negocio lo exige, por tal motivo solo hasta 2021 se iniciará con la contratación del 30% del personal descrito en el plan administrativo, luego en 2022 se contratará el 50%, para así en el 2023, periodo en culmina la proyección, haber ya contratado el 80% del personal propuesto para la nueva estructura de la empresa.
- ❖ El gasto en que se incurre en el plan de mercadeo se reducirá paulatinamente, dado que en los primeros años se invertirá la mayor cantidad de capital en las estrategias propuestas, y

en los años posteriores ya se contará con esa base que permitirá realizar una ligera reducción año a año.

- ❖ Las proyecciones de ventas, incremento en costos de materia prima, en salarios y demás, cuentan con el aumento anual causado por la inflación y el Índice de Precios al Proveedor (IPP).
- ❖ Para la proyección de los productos nuevos se calculó únicamente el posicionamiento en la zona de Sabana Centro y con un aumento poblacional del 3% según estadísticas del DANE.
- ❖ La apertura de negocios irá creciendo de manera paulatina, así: 2021 – 2 puntos nuevos, 2022 – 4 puntos nuevos, 2023 – 4 puntos nuevos, para un total de 11 negocios para ese entonces, y de manera que para 2024 se cumpla con el objetivo de realizar la apertura de 5 puntos nuevos por año.
- ❖ La apertura de los nuevos puntos nunca deberá superar los 5 establecimientos por territorio, es decir por municipio o localidad.
- ❖ No se calcula el costo que implicaría la puesta en marcha de las estrategias para la mitigación de riesgos, debido a que la mayoría consisten en la creación y/o aceleramiento de planes de acción, que pueden ser realizados por personal de la empresa o a través de tercerización que implique co creación con profesionales en la materia, para evitar incurrir en costos adicionales.
- ❖ Los costos del proyecto de internacionalización no se contemplan a continuación, dado que está proyectado para el largo plazo (más de 5 años). Por ese motivo sus estados financieros se encuentran en un módulo diferente y no están sumados en los que se contemplan en este plan.

11.2. Inversión inicial

Para el primer año del ejercicio realizado, se determina que se requiere una inversión inicial de \$51.832.268, que son resultantes de los siguientes rubros relacionados con la adquisición de maquinaria, mobiliario, adecuaciones y tramites de constitución legal de la empresa:

Tabla 76. Inversión inicial

	INVERSIÓN INICIAL
Propiedad planta y equipo	\$ 28.866.668,00
Muebles y enseres	\$ 13.039.800,00
Gastos de puesta en marcha	\$ 9.925.800,00
Total inversiones	\$ 51.832.268,00

11.3. Capital de trabajo

A continuación, se muestra el capital de trabajo necesario para el primer periodo proyectado, que en total es de \$177.051.811:

Tabla 77. Capital de trabajo

Nóminas:		Gastos fijos:	
	Valor año 1		Valor año 1
Administrativa:	\$ 38.713.824,00	Arriendo:	\$ 13.500.000,00
		Servicios públicos:	\$ 6.984.000,00
Ventas:	\$ 8.780.196,00	Mantenimiento	\$ 1.200.000,00
		Internet:	\$ 1.440.000,00
Producción/servicio:	\$ 8.780.196,00	Administración	\$ 1.416.000,00
Total nóminas	\$ 56.274.216,00		\$ -
Presupuesto del marketing mix	\$ 23.695.600,00	Outsourcing de capacitación	\$ 660.000,00
		Total gastos fijos	\$ 25.200.000,00

Y lo siguiente es el cálculo de los costos en que se incurrirían para la compra de insumos por producto:

Producto	Valor anual
Pan de bono	\$ 23.619.216
Pan de yuca	\$ 6.137.654
Pan de yuquita	\$ 2.137.451
Pan de queso	\$ 1.763.288
Buñuelo	\$ 1.637.229
Mini Buñuelo	\$ 2.762.736
Pasteles de hojaldre	\$ 11.065.151
Pasteles de pollo	\$ 5.353.440
Pasteles de carne	\$ 1.746.607
Pasteles gloria	\$ 1.040.520
Pasteles hawaianos	\$ 1.510.655
Pasteles de queso	\$ 1.050.525
Mini pastel de pollo	\$ 836.512
Mini pastel de carne	\$ 779.142
Mini pastel de bocadillo	\$ 650.390
Empanada de pollo arroz	\$ 4.443.670
Empanada de carne arroz	\$ 4.199.411
Avena	\$ 4.033.711
Salpicón	\$ 2.874.960
Masato	\$ 2.709.142
Tinto	\$ 5.277.972
Mini tinto	\$ 958.272
Café	\$ 3.702.144
Perico	\$ 2.301.585
Aromática	\$ 2.023.680
Cappuccino	\$ 1.159.394
Milo	\$ 1.282.340
Total costos insumos	\$ 97'056.795

11.4. Punto de equilibrio

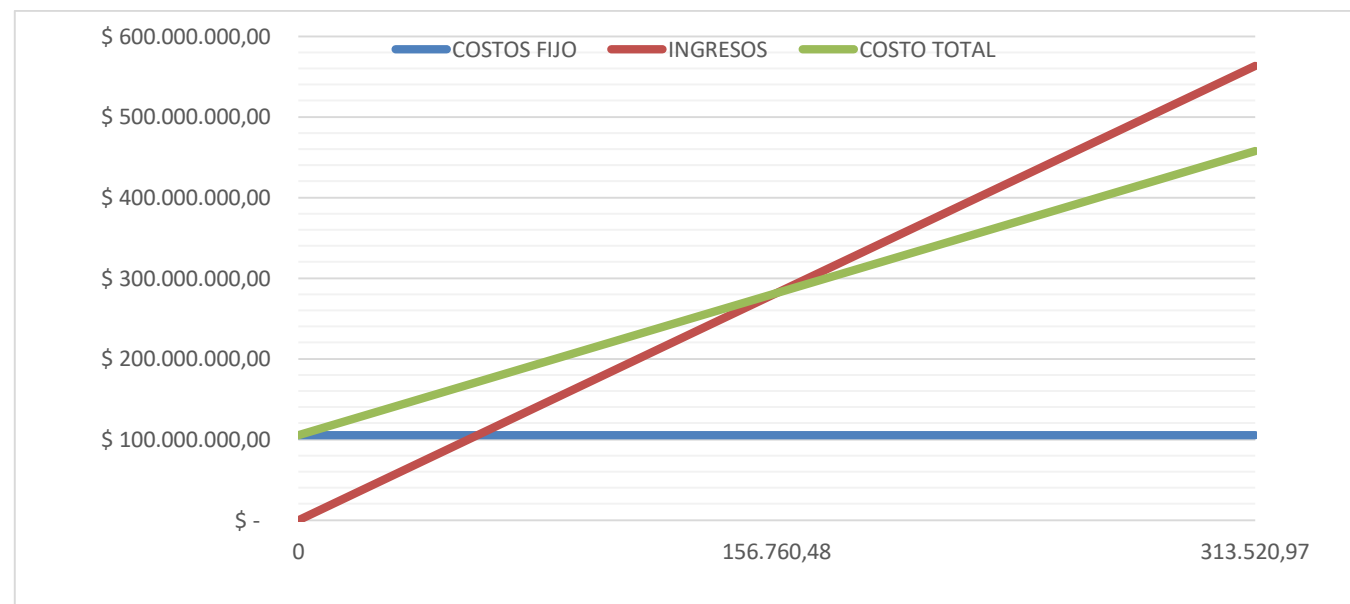
A continuación, se muestra el punto de equilibrio del proyecto en unidades, que se proyecta en 156.760, con un margen de contribución promedio de \$670,89:

Tabla 78. Punto de equilibrio

Punto de equilibrio					
Nombre del producto o servicio	Margen de contribución unitario	Participación % en ventas totales	Margen de contribución ponderado	Pto equilibrio por referencia de ppto o servicio	
Amasijos	\$ 218,60	38%	\$ 82,95	59.482,83	Unidades
Bebidas calientes	\$ 514,69	14%	\$ 71,70	21.837,52	Unidades
Pasteles de hojaldre	\$ 579,87	17%	\$ 101,44	27.424,10	Unidades
Fritos	\$ 1.216,40	16%	\$ 193,58	24.946,89	Unidades
Avena	\$ 1.550,91	8%	\$ 126,30	12.765,72	Unidades
Bebidas frías	\$ 1.444,25	7%	\$ 94,93	10.303,42	Unidades
Caldos	\$ 3.871,20	0%	\$ -	-	Unidades
Huevos	\$ 4.805,30	0%	\$ -	-	Unidades
Buñuelo relleno de queso mozzarella	\$ 1.151,39	0%	\$ -	-	Unidades
Pan de bono de chocolate light	\$ 1.022,52	0%	\$ -	-	Unidades
				156.760,48	Unidades

Total margen de contribución promedio ponderado =	\$ 670,89	
Punto de equilibrio = costos y gtos fijo/mcpp =	156.760,48	Unidades

Gráfica 9. Punto de equilibrio



11.5. Estructura y fuentes de financiación

Para el primer año de entrada en funcionamiento el proyecto, se requiere una inversión mínima de \$51.832.268, para ello, Horneados Delibono acudirá a las siguientes fuentes de financiación:

- ❧ **Capital:** A través de la entrada de inversionistas a la compañía en porcentajes correspondientes al monto de su inversión y a la valoración de la compañía, para que así se pueda amortiguar el impacto de los gastos descritos, y se pueda contar también con un aliado estratégico que nutra el proyecto y aporte su experiencia en el fortalecimiento del mismo para que obtenga los mejores resultados.
- ❧ **Deuda:** Como respaldo, en caso de no contar con el apoyo de algún inversionista, la empresa acudirá a la deuda ante entidades financieras como fuente para apalancar el proyecto. Esta deuda será adquirida con el banco que ofrezca mejores garantías para las Mipymes y cuya tasa Efectiva Anual no sobrepase el 10,5%. De esta manera, se presenta a continuación una tabla de amortización de la deuda tomando con una tasa del 10,26% del banco Scotiabank Colpatria en su modalidad para nuevos emprendimientos, y teniendo en consideración los meses de efectivo que se requieren para cubrir las necesidades descritas:

Tabla 79. Política de capital de trabajo

	Meses	Valor
Costos operativos	1,0	\$ 14.752.217,58
Nóminas	1,0	\$ 4.689.518,00
Marketing mix	1,0	\$ 1.974.633,33
Gastos fijos	1,0	\$ 2.100.000,00
Total		\$ 23.516.368,92
Total inversión		\$ 75.348.636,92
Aporte de los emprendedores		\$ -
Préstamo a solicitar		\$ 75.348.636,92

Tabla 80. Tabla de amortización

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO
10,26%

CALCULO DEL PRÉSTAMO				
AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ 75.348.637
2019	\$ -20.008.977	\$ -12.278.207	\$ 7.730.770	\$ 63.070.430
2020	\$ -20.008.977	\$ -13.537.951	\$ 6.471.026	\$ 49.532.479
2021	\$ -20.008.977	\$ -14.926.945	\$ 5.082.032	\$ 34.605.535
2022	\$ -20.008.977	\$ -16.458.449	\$ 3.550.528	\$ 18.147.086
2023	\$ -20.008.977	\$ -18.147.086	\$ 1.861.891	\$ -

🍷 **Incentivos:** De igual forma, la empresa se presentará a distintas convocatorias para emprendimientos en el país y convocatorias para víctimas del conflicto armado, de manera que se puedan obtener recursos adicionales para apalancar el proyecto y cubrir imprevistos.

11.6. Flujo de efectivo

11.6.1. Primer año y proyección

A continuación, se presentan los estados financieros de las proyecciones realizadas, para de esa manera llegar finalmente al flujo de caja y al ciclo de caja del proyecto:

Tabla 81. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	\$ 265.747.493,0	\$ 235.586.233,8	\$ 1.062.623.186,1	\$ 1.966.715.027,8	\$ 2.434.172.169,1
COSTO VENTAS	\$ 177.026.611,0	\$ 156.401.427,9	\$ 688.060.305,7	\$ 1.151.212.029,3	\$ 1.392.575.230,7
UTILIDAD BRUTA	\$ 88.720.882,0	\$ 79.184.805,9	\$ 374.562.880,3	\$ 815.502.998,6	\$ 1.041.596.938,4
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 56.274.216,0	\$ 58.345.107,1	\$ 198.997.207,2	\$ 331.662.012,0	\$ 530.659.219,2
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 25.200.000,0	\$ 26.127.360,0	\$ 78.246.000,0	\$ 176.400.000,0	\$ 277.200.000,0
OTROS GASTOS	\$ 23.695.600,0	\$ 24.513.098,2	\$ 36.769.647,3	\$ 68.636.675,0	\$ 80.893.224,1
DEPRECIACIÓN	\$ 7.479.786,8	\$ 7.479.786,8	\$ 7.479.786,8	\$ 7.479.786,8	\$ 7.479.786,8
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (23.928.720,8)	\$ (37.280.546,2)	\$ 53.070.239,0	\$ 231.324.524,8	\$ 145.364.708,4
GASTOS FINACIEROS	\$ 7.730.770,1	\$ 6.471.026,1	\$ 5.082.032,4	\$ 3.550.527,9	\$ 1.861.891,0
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (31.659.491,0)	\$ (43.751.572,4)	\$ 47.988.206,7	\$ 227.773.996,9	\$ 143.502.817,3
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 15.836.108,2	\$ 75.165.419,0	\$ 47.355.929,7
UTILIDAD NETA	\$ (31.659.491,0)	\$ (43.751.572,4)	\$ 32.152.098,5	\$ 152.608.577,9	\$ 96.146.887,6

En este estado de resultados, se logra observar una tendencia al alza en las ventas a partir del periodo 2021, en el cual se realizan las primeras aperturas de los nuevos puntos de venta y se introducen 3 nuevos productos al mercado; por esta misma, razón los gastos y costos también se elevan, pero a partir de este punto el proyecto comienza a generar utilidad, tras dos años con números negativos.

Tabla 82. Balance general

BALANCE						
	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 23.516.368,92	\$ (12.941.542,01)	\$ (31.091.787,37)	\$ 53.200.833,95	\$ 224.007.962,00	\$ 129.069.483,35
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 51.832.268,00	\$ 51.832.268,00	\$ 51.832.268,00	\$ 51.832.268,00	\$ 51.832.268,00	\$ 51.832.268,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 7.479.786,80	\$ 14.959.573,60	\$ 22.439.360,40	\$ 29.919.147,20	\$ 37.398.934,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 51.832.268,00	\$ 44.352.481,20	\$ 36.872.694,40	\$ 29.392.907,60	\$ 21.913.120,80	\$ 14.433.334,00
TOTAL ACTIVO	\$ 75.348.636,92	\$ 31.410.939,19	\$ 5.780.907,03	\$ 82.593.741,55	\$ 245.921.082,80	\$ 143.502.817,35
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ 15.836.108,2	\$ 75.165.419,0	\$ 47.355.929,7
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.836.108,2	\$ 75.165.419,0	\$ 47.355.929,7
Obligaciones Financieras	\$ 75.348.636,92	\$ 63.070.430,17	\$ 49.532.479,41	\$ 34.605.534,90	\$ 18.147.085,88	\$ -
PASIVO	\$ 75.348.636,92	\$ 63.070.430,17	\$ 49.532.479,41	\$ 50.441.643,09	\$ 93.312.504,87	\$ 47.355.929,72
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ (31.659.491,0)	\$ (43.751.572,4)	\$ 32.152.098,5	\$ 152.608.577,9	\$ 96.146.887,6
TOTAL PATRIMONIO	\$ -	\$ (31.659.490,98)	\$ (43.751.572,38)	\$ 32.152.098,46	\$ 152.608.577,93	\$ 96.146.887,62
TOTAL PAS + PAT	\$ 75.348.636,92	\$ 31.410.939,19	\$ 5.780.907,03	\$ 82.593.741,55	\$ 245.921.082,80	\$ 143.502.817,35
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Con el pasar de los años, la apertura de nuevos puntos, la adquisición de maquinaria y demás, se observa una recuperación de la caja de la empresa y por ende un incremento en los activos. Lo anterior, es acompañado también por el alza en el patrimonio de la organización.

Tabla 83. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Activos Corrientes	\$ 23.516.369	\$ -	\$ -	\$ 53.200.834	\$ 224.007.962	\$ 129.069.483
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.836.108	\$ 75.165.419	\$ 47.355.930
KTNO	\$ 23.516.369	\$ -	\$ -31.091.787	\$ 37.364.726	\$ 148.842.543	\$ 81.713.554
Activo Fijo Neto	\$ 51.832.268	\$ 44.352.481	\$ 36.872.694	\$ 29.392.908	\$ 21.913.121	\$ 14.433.334
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 7.479.787	\$ 14.959.574	\$ 22.439.360	\$ 29.919.147	\$ 37.398.934
Activo Fijo Bruto	\$ 51.832.268	\$ 51.832.268	\$ 51.832.268	\$ 51.832.268	\$ 51.832.268	\$ 51.832.268
Total Capital Operativo Neto	\$ 75.348.637	\$ 31.410.939	\$ 5.780.907	\$ 66.757.633	\$ 170.755.664	\$ 96.146.888

El flujo de caja del proyecto, indica una gran recuperación a partir del año 2021, resultado que se consolida en 2022 y refleja un crecimiento menor para 2023. En términos generales, el capital operativo neto de la compañía es propicio para operar sin ningún tipo de inconveniente durante la ejecución del proyecto.

Tabla 84. Flujo de caja libre

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ -23.928.720,8	\$ -37.280.546,2	\$ 53.070.239,0	\$ 231.324.524,8	\$ 145.364.708,4	
Impuestos	\$ -7.896.477,9	\$ -12.302.580,3	\$ 17.513.178,9	\$ 76.337.093,2	\$ 47.970.353,8	
NOPLAT	\$ -16.032.243,0	\$ -24.977.966,0	\$ 35.557.060,2	\$ 154.987.431,6	\$ 97.394.354,6	
Inversión Neta	\$ -43.937.697,7	\$ -25.630.032,2	\$ 60.976.726,3	\$ 103.998.030,5	\$ -74.608.776,2	
Flujo de Caja Libre del periodo	\$ -59.969.941	\$ -50.607.998	\$ 96.533.786	\$ 258.985.462	\$ 22.785.578	

Y, por último, el flujo de caja libre muestra el buen comportamiento del proyecto, pero refleja también un decrecimiento en lo que respecta a inversión para el periodo 2023, año en que se realiza la apertura de 4 nuevos puntos de venta y han sido lanzados 7 nuevos productos al mercado. También es importante mencionar que, para ese año, la empresa ya debe incurriendo en el 80% de los gastos previstos en lo que respecta a pago de nómina y tener por lo menos 11 puntos de venta en la zona de Sabana Centro.

11.6.2. Análisis de rentabilidad

A continuación, se muestra un resumen del flujo de caja del proyecto, y se presenta el VPN, TIR y PRI de la proyección realizada hasta 2023, resaltando que se hizo uso de una tasa mínima de retorno esperada por los emprendedores (TRM) del 10%, para el cálculo de estos indicadores:

Tabla 85. TIR, VPN y PRI

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
	-\$75.348.636,92	-\$59.969.940,69	-\$50.607.998,15	\$96.533.786,49	\$258.985.462,08	\$22.785.578,41

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 91.874.312,73
TASA INTERNA DE RETORNO =	26,90%

PERIODO DE RECUPERACIÓN:	2,25 AÑOS
---------------------------------	------------------

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determina que el proyecto de expansión nacional es viable y rentable para la compañía y los asociados al proyecto. El VPN resultante indica que los dineros invertidos en el proyecto rentan a una tasa superior a la tasa de interés de oportunidad; por tanto, el proyecto es factible y debe aceptarse su ejecución. De igual forma, se observa a partir de la TIR, que se obtiene una rentabilidad de la inversión que no se ha retirado del 26,9% y cuyo periodo de recuperación será de 2,25 años. Es decir, que el proyecto tarda 2,25 años en recuperar el costo de su inversión original, una vez el flujo de efectivo neto fue igual a cero.



13. Web grafía

AECOSAN. (s.f.). *Norma general de etiquetado*. Obtenido de http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subdetalle/norma_general_etiquetado.htm

Alcaldía de Bogotá . (23 de Diciembre de 1997). *Decreto 3075 de 1997*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

Alcaldía de Zipaquirá. (2015). *Diagnostico Plan de Desarrollo*. Obtenido de Alcaldía de Zipaquirá: <file:///C:/Users/User/Downloads/DIAGNOSTICOS%20DIMENSIONAL%20Y%20SENTIDO%20CONSOLIDADOS%20FINALES.pdf>

Altuve, A. B. (17 de Enero de 2019). *El 2019, ¿un buen año para emprender en Colombia?* Obtenido de El Colombiano : <https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/el-2019-un-buen-ano-para-emprender-en-colombia-BF10047273>

ANDI-INNPULSA-VTSAS . (2018). *Cierre de brechas de innovación & tecnología* . Medellín : ©ANDI-INNPULSA-VTSAS. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/tendencias%20por%20sectores.pdf>

Aral, revista del gran consumo. (8 de Septiembre de 2019). *El consumo de productos de bollería aumenta un 1,5% en España*. Obtenido de <http://www.revistaaral.com/es/notices/2017/09/el-consumo-de-productos-de-bolleria-aumenta-un-1-5-en-espana-78784.php#.XHvjIgzbiU>

Arciniegas, P. (15 de Julio de 2017). *En el 2020, Bogotá tendrá 300.000 habitantes más*. Obtenido de El Tiempo : <https://www.eltiempo.com/bogota/poblacion-por-edades-de-bogota-2017-109238>

ASEMAC. (Junio de 2018). *Datos del sector 2017*. Obtenido de Asociación española de la industria de panadería, bollería y pastelería ASEMAC: <http://www.asemac.es/uploads/Datos%20del%20sector%202017.pdf>

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá : Pearson .

Cárdenas, J. S. (1 de Febrero de 2018). *¿Son ciertos los beneficios tributarios para los emprendedores?* Obtenido de Finanzas Personales : <https://www.finanzaspersonales.co/columnistas/articulo/emprender-beneficios-tributarios-para-emprendedores/74803>

Cateora, P., Gilly , M., & Graham , J. (2014). *Marketing Internacional* . Mc Graw-Hill Interamericana .

Cerdeño, V. M. (2018 de Octubre de 2015). *Consumo de dulces en España: Analisis de la demanda de bollería, pastelería, galletas y cereales*. Madrid : Universidad Complutense de Madrid . Obtenido de Universidad Complutense de Madrid : https://www.researchgate.net/publication/28285734_Consumo_de_pan_bolleria_pasteleria_a_galletas_y_cereales

Concejo Municipal de Cajicá. (2016). *Plan de Seguridad y Convivencia 2016-2019*. Obtenido de Sabana Centro Como Vamos: <http://sabanacentrocomovamos.org/home/wp-content/uploads/2016/11/Cajica.pdf>

Conceptodefinicion.de. (15 de Junio de 2015). *Ímpetu*. Obtenido de Conceptodefinicion.de: <https://conceptodefinicion.de/impetu/>



Contreras Ortiz, Y. (2017). *Estado de la vivienda y del espacio público en el municipio de Chía*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.

Cremades, Á. F. (20 de Mayo de 2014). *El significado del color en el Marketing*. Obtenido de Super marketing blog : <http://supermarketingblog.com/2014/05/20/el-significado-del-color-en-el-marketing/>

DANE. (2018). *Colombia se está envejeciendo: el 9,23% de la población tiene más de 60 años*. Obtenido de Camara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Salud-de-Bogota/Noticias/2018/Septiembre-2018/Colombia-se-esta-envejeciendo-el-9-23-de-la-poblacion-tiene-mas-de-60-anos>

Delos . (4 de Julio de 2017). Obtenido de <https://www.delosdigital.com/es/blog/cuanto-cuesta-una-campana-de-marketing-digital>

EFE - Edición América. (13 de Marzo de 2020). *La inflación en España se modera en febrero hasta el 0,7 % por los carburantes*. Obtenido de Loyolaecon: <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-inflacion-en-espana-se-modera-febrero-hasta-el-0-7-por-los-carburantes/20000011-4194956>

El cerdito de la corte . (2018). *Pagina oficial de El cerdito de la corte* . Obtenido de El cerdito de la corte : <https://elcerditodelacorte.com.co/conocenos/>

El Espectador . (11 de Enero de 2020). *A partir del segundo semestre se prohibirán los plásticos de un solo uso en Bogotá*. Obtenido de El Espectador : <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/partir-del-segundo-semester-se-prohibiran-los-plasticos-de-un-solo-uso-en-bogota-articulo-899375>



El país . (14 de Mayo de 2018). *Los colombianos en España: una comunidad numerosa y arraigada.* Obtenido de

https://elpais.com/internacional/2018/05/14/america/1526291945_103973.html

El Tiempo . (28 de Noviembre de 2019). *Sabana Centro absorbió el aumento poblacional de Bogotá.* Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/bogota/sabana-centro-absorbio-el-aumento-poblacional-de-bogota-438552>

Elejalde, L. L. (16 de Agosto de 2017). *Colombia destina 0,34% del PIB a programas de capacitaciones.* Obtenido de La República : <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/colombia-destina-034-del-pib-a-capacitaciones-2537244>

European. (13 de Agosto de 2019). *5 cambios en las panaderías causados por la tecnología.* Obtenido de European : <https://blog.european.mx/cambios-en-las-panaderias-causados-por-la-tecnologia>

Galarza, C. (2014). *Catering: ¿Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería?* Obtenido de Mundo Gourmet: <https://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria/>

Global Crónica . (14 de Agosto de 2018). *Pasteles, galletas, cereales...: ¿qué dulces consumen más los españoles?* Obtenido de https://cronicaglobal.lespanol.com/graficnews/pasteles-galletas-cereales-dulces-consumen-espanoles_160730_102.html

Hernandez, B. (28 de septiembre de 2016). *mejor si es con descuento.* Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2013/11/18/actualidad/1384768477_754003.html



ICBF, Instituto Nacional de Salud, Universidad Nacional. (2015). *Encuesta Nacional de la situación nutricional ENSIN*. Obtenido de Cambio alimentario en Colombia:
https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/infografia_cambio_alimentario.pdf

iContainers. (s.f.). Obtenido de <https://www.icontainers.com/es/book/86335927-5158-4430-b317-3cf62dcb03e1>

Indeed. (13 de Marzo de 2020). *Promedio salarial Colombia 2020*. Obtenido de Indeed:
<https://co.indeed.com/salaries/gerente-de-recursos-humanos-Salaries>

iNNpulsas. (20 de Octubre de 2019). *Programa Aldea* . Obtenido de iNNpulsas :
<https://innpulsacolombia.com/es/oferta/programa-aldea>

Investing.com. (2020). *EUR/COP - Euro Peso colombiano*. Obtenido de Investing.com:
<https://es.investing.com/currencies/eur-cop-historical-data>

Maersk. (s.f.). Obtenido de <https://www.maersk.com/>

Medina, C. (6 de Diciembre de 2018). *Según el Dane, en Colombia nueve millones de personas ganan el salario mínimo*. Obtenido de La W Radio :
<https://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/segun-el-dane-en-colombia-nueve-millones-de-personas-ganan-el-salario-minimo/20181206/nota/3834762.aspx>

Metro Cuadrado . (Abril de 2020). *Locales en arriendo Zipaquirá*. Obtenido de Metro Cuadrado:
<https://www.metrocuadrado.com/locales/arriendo/zipaquirá/>

Metro Cuadrado. (Abril de 2020). *Locales Comerciales en Chía*. Obtenido de Metro Cuadrado:
<https://www.metrocuadrado.com/locales/arriendo/chia/>



Metro Cuadrado. (Abril de 2020). *Locales en arriendo Cajicá* . Obtenido de Metro Cuadrado:

<https://www.metrocuadrado.com/locales/arriendo/cajica/>

Min Comercio . (2016). *Emprende Colombia* . Obtenido de

<http://www.mipymes.gov.co/programas/emprende-colombia>

Ministerio de cultura. (5 de Julio de 2013). *Política para el conocimiento, la salvaguardia y el*

fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia. Obtenido de

Ministerio de Cultura : [https://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-](https://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/Pol%C3%ADtica%20de%20las%20cocinas%20tradicionales%20de%20Colombia/Documents/pol%C3%ADtica-julio%205%202013%20BBCC-%20final%20imprenta.pdf)

[culturales/Pol%C3%ADtica%20de%20las%20cocinas%20tradicionales%20de%20Colom](https://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/Pol%C3%ADtica%20de%20las%20cocinas%20tradicionales%20de%20Colombia/Documents/pol%C3%ADtica-julio%205%202013%20BBCC-%20final%20imprenta.pdf)

[bia/Documents/pol%C3%ADtica-julio%205%202013%20BBCC-](https://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/Pol%C3%ADtica%20de%20las%20cocinas%20tradicionales%20de%20Colombia/Documents/pol%C3%ADtica-julio%205%202013%20BBCC-%20final%20imprenta.pdf)

[%20final%20imprenta.pdf](https://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/Pol%C3%ADtica%20de%20las%20cocinas%20tradicionales%20de%20Colombia/Documents/pol%C3%ADtica-julio%205%202013%20BBCC-%20final%20imprenta.pdf)

Morales, A. (28 de Mayo de 2019). *Significado de respeto*. Obtenido de Significados:

<https://www.significados.com/respeto/>

Nielsen. (13 de Agosto de 2017). *CONSUMO DE PAN EN COLOMBIA*. Obtenido de MARKETS

AND FINANCES : [https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2017/consumo-de-pan-](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2017/consumo-de-pan-en-colombia/)

[en-colombia/](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2017/consumo-de-pan-en-colombia/)

nuevatribuna.es. (19 de Enero de 2015). *6 de cada 10 compradores en España usan cupones de*

descuento. Obtenido de nuevatribuna.es: [https://www.nuevatribuna.es/articulo/consumo/6-](https://www.nuevatribuna.es/articulo/consumo/6-cada-10-compradores-espana-usan-cupones-descuento/20150119140343111400.html)

[cada-10-compradores-espana-usan-cupones-descuento/20150119140343111400.html](https://www.nuevatribuna.es/articulo/consumo/6-cada-10-compradores-espana-usan-cupones-descuento/20150119140343111400.html)

Núñez, V. (9 de Abril de 2018). *Up selling y cross selling. Tu aliado en Internet*. Obtenido de

Vilma Núñez - VN: <https://vilmanunez.com/que-es-up-selling-y-que-es-cross-selling/>



Obis, F. J. (2014). *La Responsabilidad como valor y como exigencia moral*. Obtenido de San Juan de Dios: <https://www.ohsjd.es/responsabilidad-como-valor-como-exigencia-moral>

Ojeda, D. (7 de Noviembre de 2017). “*Colombia hace parte de los países que invierte poco en innovación*”: *ANDI*. Obtenido de El Espectador : <https://www.elespectador.com/economia/colombia-hace-parte-de-los-paises-que-invierte-poco-en-innovacion-andi-articulo-722046>

Pan Pa'Ya . (2020). *Sitio Web oficial de Pan Pa'Ya* . Obtenido de Pan Pa'Ya: <http://panpaya.com.co/>

Pandebono's Valluno. (2018). *Pagina principal de Pandebono's Valluno*. Obtenido de Pandebono's Valluno : <https://pandebonovalluno.com/>

Pérez Porto , J., & Gardey, A. (2012). *Definición de excelencia* . Obtenido de Definición.DE: <https://definicion.de/excelencia/>

Portafolio . (2 de Abril de 2008). *Panaderos y reposteros crearon la Cámara Nacional de la Panificación y la Repostería*. Obtenido de Portafolio : <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/panaderos-reposteros-crearon-camara-nacional-panificacion-reposteria-222536>

Portafolio . (12 de Julio de 2019). *Así consumen pan los colombianos*. Obtenido de Portafolio : <https://www.portafolio.co/tendencias/asi-consumen-pan-los-colombianos-531490>

Procolombia . (2013). *Ruta exportadora* . Obtenido de http://www.colombiatrading.com.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/05-estadisticas.pdf



ProColombia. (2014). *Perfil de logística desde Colombia hacia España*. Obtenido de ProColombia:

http://www.procolombia.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_espana_2014.pdf

Revista Dinero . (11 de Agosto de 2018). *Alistan esfuerzo legislativo para darle un 'empujón' al emprendimiento*. Obtenido de Revista Dinero : <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/proyecto-de-ley-para-el-emprendimiento-en-colombia/263957>

Rozo Poveda, N. G. (2017). *ESTUDIO DE MERCADO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PAN ARTESANAL CONGELADO*. Obtenido de FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ:
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20162/T%20EAG%20R893e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sabana Centro Cómo Vamos. (2017). *Informe de calidad de vida 2017*. Chía, Cundinamarca: Universidad de la Sabana .

Saftec. (2019). *Saftec*. Obtenido de Modelos y tamaños de contenedores:
<http://www.saftec.com.ec/containers.pdf>

Salazar, A. (2018). *Panorama actual de las panaderías en Colombia* . Obtenido de La Barra:
<https://www.revistalabarra.com/panorama-actual-las-panaderias-en-colombia/>

Secretaría Distrital de Planeación. (2019). *Reloj de Población*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/>

Significados.com. (18 de Febrero de 2015). *Significado de Competitividad*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/competitividad/>



Significados.com. (7 de Enero de 2019). *Significado de productividad* . Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/productividad/>

spain.info. (2019). *Compras en España... ¡Vámonos de rebajas!* Obtenido de España.info: <https://www.spain.info/es/top-10/rebajas-navidades-mejores-momentos-compras-espana.html>

Statista . (2017). *Principales empresas en el sector de pastelería y bollería en España en 2017, según el valor de sus ventas (en millones de euros)*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/501700/valor-de-las-ventas-de-las-empresas-lideres-de-pasteleria-y-bolleria-en-espana/>

Statista. (2019). *Evolución anual del gasto en publicidad en España de 2008 a 2018, por medio*. Obtenido de Statista.com: <https://es.statista.com/estadisticas/475263/gasto-en-publicidad-en-espana-por-medio/>

Xmind. (2018). *Cliente institucional y empresarial y su comportamiento de compra* . Obtenido de <https://www.xmind.net/m/dvS3/>

Zapata, E. (21 de Junio de 2017). *Cali ¿Es cuestión de Pandebono?* Obtenido de Radionica - RTVC: <https://www.radionica.rocks/noticias/la-historia-del-pandebono-valluno>