



**PROYECTO DE TITULACIÓN:**

**Desarrollo del nuevo canal de ventas “HORECA” en una empresa de consumo masivo de conservas y congelados en Ecuador**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Presentado por:**

Johanna Génesis Muñoz Chancay  
Erick Alexander Rodríguez Tomalá

**Guayaquil – Ecuador**

**2024**

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestro tutor Ronald Campoverde por su inestimable orientación y apoyo a lo largo de este proyecto.

Agradecemos a nuestros compañeros y profesores de la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL del programa de la MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS #17, por sus valiosas contribuciones y estímulos.

Finalmente, nuestra gratitud a nuestras familias y amigos, cuyo amor y paciencia han sido fundamentales para la realización de esta tesis.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este business case a nuestras familias, por su incondicional amor y apoyo a lo largo de todo este proceso. A nuestros padres, por ser nuestra mayor fuente de inspiración y fuerza. A nuestros amigos, por su aliento y comprensión. Y, finalmente, a todos aquellos que creen en el poder del conocimiento y la perseverancia.

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Ronald Campoverde Aguirre**  
**Tutor del Proyecto**

---

**Katia Rodríguez Morales**  
**Evaluador 1**

---

**Mary Jovanna Rivadeneira Morales**  
**Evaluador 2**

## Declaración Expresa

---

Nosotros JOHANNA GENESIS MUÑOZ CHANCAY y ERICK ALEXANDER RODRIGUEZ TOMALA acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 17 de enero de 2025.

---

Autor 1

---

Autor 2

# Desarrollo del nuevo canal de ventas “HORECA” en una empresa de consumo masivo de conservas y congelados en Ecuador

Johanna Génesis MUÑOZ CHANCAY<sup>a</sup> y Erick Alexander RODRIGUEZ TOMALA<sup>b</sup>

**Palabras clave:**  
Horeca, Canal de ventas, Estrategia Comercial.

**Resumen:** Este caso de negocio tiene como propósito identificar la mejor alternativa para el desarrollo del nuevo canal de ventas para atender al sector HORECA (hoteles, restaurantes y catering) en una empresa de consumo masivo de conservas y congelados en Ecuador. El enfoque es incrementar la cifra de ventas, mejorar la satisfacción del cliente y lograr mayor cobertura. Utilizando la metodología de Caso de Negocio de Harvard, se estructuró el análisis en etapas: definición de la oportunidad, generación de alternativas con los grupos de interés, análisis de tres alternativas desde el punto de vista financiero y estratégico. Se determinó que desarrollar de forma directa el actual canal de ventas HORECA mediante una estrategia comercial es la alternativa ganadora, la cual se destaca por su enfoque en la estandarización del portafolio, precios competitivos, y un esquema de incentivos dirigido a cliente. Como parte de la propuesta, se incluye una matriz de riesgo y mitigación y se presenta un plan de implementación dividido en cinco fases, orientado a maximizar el impacto de la estrategia.

**Códigos JEL:** M31 (Marketing), L81 (Retail and Wholesale Trade; e-Commerce)

**Key words**  
Horeca, Sales Channel, Commercial Strategy.

The purpose of this business case is to identify the best alternative for the development of a new sales channel to serve the HORECA sector (hotels, restaurants and catering) in a mass consumption canned and frozen food company in Ecuador. The focus is to increase sales, improve customer satisfaction, and achieve greater coverage. Using the Harvard Business Case methodology, the analysis was structured in stages: definition of the opportunity, generation of alternatives with stakeholders, analysis of three alternatives from a financial and strategic point of view. It was determined that directly developing the current HORECA sales channel through a commercial strategy is the winning alternative, which stands out for its focus on portfolio standardization, competitive prices, and a customer-driven incentive scheme. As part of the proposal, a risk and mitigation matrix is included and an implementation plan divided into five phases is presented, aimed at maximizing the impact of the strategy.

## 1. Definición de oportunidad

Para efectos de este trabajo, se hará referencia a 'la empresa' para denotar a la compañía de consumo masivo de conservas y congelados en Ecuador, en cumplimiento con las políticas de confidencialidad de esta.

Las empresas que pertenecen a la industria del consumo masivo deben estar en constante innovación de los productos que ofertan, sus procesos y costos, entre otros, lo cual les permite seguir siendo competitivas. Esto contribuye a mantener o aumentar su participación de mercado, cumplir los presupuestos de ventas y generar mayores ingresos y/o niveles de márgenes. Pero no todo consiste en el proceso de innovación de productos, también es importante la estrategia que implementen, la cual se ejecuta a través de canales de ventas. Como argumentan (Porter & Heppelmann, 2014), la capacidad de las empresas para integrar estrategias de innovación con canales de distribución de efectivo puede ser un factor decisivo para diferenciarse de la competencia y asegurar un crecimiento sostenido en la industria.

En Ecuador, en la industria de consumo masivo, los canales de ventas enfocados en consumidores finales son **Tradicional**, a través del cual se atiende tiendas, mayoristas y mercados; y **Moderno**, dirigido a cadenas de supermercados. No obstante, para la gestión de ventas enfocada en el modelo de negocio B2B<sup>1</sup>, se conoce los canales **Institucional** y **HORECA** (acrónimo que corresponde a hoteles, restaurantes y catering), dirigidos a negocios que requieren productos bajo estándares específicos de calidad y presentación. La naturaleza del sector HORECA exige un enfoque especializado, abarcando un servicio integral que responde a las necesidades de los negocios dentro de la industria de la hospitalidad.

El **Sector HORECA** ha adquirido importancia por su impacto a nivel económico y social, no solo en la industria alimentaria, sino también en sectores complementarios, como proveedores de mobiliarios y otros insumos necesarios su funcionamiento (Publicayo, 2019).

En el entorno competitivo actual, el desarrollo de canales de venta B2B se ha visto impactado significativamente por la digitalización, la omnicanalidad<sup>2</sup> y la implementación de tecnologías avanzadas. La integración de herramientas digitales en los canales de ventas B2B no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite personalizar las experiencias de los clientes a través del análisis de datos en tiempo real y el uso de sistemas CRM<sup>3</sup> (Customer Relationship Management). Estas metodologías han demostrado ser particularmente útiles en la segmentación de clientes y en la identificación de oportunidades para fidelizar consumidores en sectores específicos como el HORECA (hoteles, restaurantes y catering). (Naim, Rajuddin, & Ansyori, 2024)

En Ecuador al 2022 existían 74.735 empresas registradas con actividades de alojamientos y de servicios de comida, de acuerdo con el registro estadístico de empresas del INEC. Del total de empresas registradas (1.228.415), esta actividad representó el 6.05% con una

---

<sup>1</sup> Un modelo B2B hace referencia a la relación comercial en la cual intervienen dos empresas, en lugar de vender directamente a los consumidores finales (Roiting, 2024)

<sup>2</sup> La omnicanalidad se refiere a la integración de canales físicos y digitales para brindar una experiencia coherente al cliente en todos los puntos de contacto (Verhoef, Kannan, & Jeffrey Inman, 2021)

<sup>3</sup> El CRM es una estrategia que utiliza tecnología para gestionar y optimizar las relaciones con los clientes mediante análisis de datos y personalización (Kumar & Shah, 2021)

generación de ventas totales de hasta 2.604.619.143 dólares, generando 101,684 plazas de empleo (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

De acuerdo con un estudio levantado por la página Eventos Ecuador, hasta finales de 2019, el sector HORECA representaba el 2,15% del Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano y ocupaba el quinto lugar en generación de empleo directo, sin embargo, la llegada de la pandemia provocó el cierre de un 40% de los establecimientos durante el año 2020. Es importante destacar que, contra todo pronóstico, el sector logró un impresionante repunte en el año 2023, convirtiéndose en uno de los pilares de la recuperación económica del país (Eventos Ecuador, 2023).

Actualmente Ecuador enfrenta una compleja crisis a nivel de seguridad que afecta de forma directa al sector turístico, lo cual repercute en el desempeño del sector HORECA (Prensa Latina, 2024). A pesar de estos desafíos, algunas empresas han logrado adaptarse y continuar operando en este entorno incierto.

Según información proporcionada por la jefatura de B2B en 'la empresa', compañía ecuatoriana con 38 años en el mercado, especializada en la producción y comercialización de alimentos en conservas y congelado, el contexto actual no ha sido impedimento para el desarrollo de sus operaciones en la atención a clientes del sector HORECA, e incluso en el mercado se ha identificado competidores que lideran la industria de alimentos en el sector HORECA:

- **Alimentos SNOB** de la compañía SIPIA S.A. es una empresa ecuatoriana agroindustrial con más de 40 años en el mercado, procesan productos alimenticios, enfocados en las presentaciones de latas, doypacks, sachets, recipientes de vidrios y tachos, no tiene oferta de productos congelados (SIPIA S.A., 2024).
- **Pronaca Food Service** de la compañía Procesadora Nacional de Alimentos CA Pronaca (Ecuador) es una empresa ecuatoriana, con 60 años en el mercado. Su foco de negocio está en la comercialización de proteínas animal y como estrategia complementaria han desarrollado el portafolio de conservas (Procesadora Nacional de Alimentos CA Pronaca, 2024)
- **Kypross Food Partners** de la compañía KYPROSS S.A. es una empresa con 20 años en el mercado ecuatoriano, especializada en la importación, fabricación y comercialización de soluciones alimenticias. Posee una ventaja sobre las anteriores, ya que cuenta con un portafolio especializado, en las categorías vegetales y ensaladas, atunes, bocaditos y piqueos, postres, pulpas, entre otras (Kypross S.A., 2024)

Durante las visitas a cliente del sector HORECA, guiadas por un ejecutivo de ventas de 'la empresa', se observó que:

- La selección de proveedores es evaluada por dos perfiles claves: el comprador, quien puede ser el gerente, administrador, y/o responsable del negocio y evalúa la decisión de compra en base a costos; y el cocinero o chef, quien evalúa la calidad de las preparaciones realizadas con los nuevos productos. Por consiguiente, es importante que los ejecutivos de ventas de este canal HORECA tengan conocimientos en negociaciones y comprendan el proceso productivo.
- Las necesidades de productos varían entre un restaurante de hotel, una cadena de restaurantes y un servicio de catering, por esta razón, las empresas deben presentar estrategias diferenciadoras para cada tipo de clientes.



Desde hace varios años, 'la empresa' atiende a clientes del sector HORECA bajo la estructura del canal de ventas Tradicional, lo que representa que su actividad se enfoque en la toma de pedidos y no en el desarrollo estratégico de negocios, razón por la cual 'la empresa' integró 2 ejecutivos de ventas con experiencia y conocimientos específicos del sector.

En este arranque de actividades, se ha identificado que los chefs y/o cocineros mantienen costumbres por tradición, invirtiendo tiempos innecesarios en el abastecimiento de insumos y en la preparación diaria de platillos, sin embargo, existe una marcada resistencia a la incorporación de ingredientes enlatados y/o productos congelados, lo que incrementa los costos operativos y esto influye en la experiencia de los comensales, con tiempos de espera más largos y precios más elevados.

Es en este punto donde la propuesta de 'la empresa' toma fortaleza, ya que su oferta está enfocada en soluciones de eficiencia a nivel de tiempos, costos y disminución de procesos, manteniendo el sabor, calidad y aportes nutricionales en los platos. Por esto es importante el acompañamiento de los ejecutivos especializados para desmitificar y realizar pruebas de calidad de los insumos en conservas y congelados., versus los insumos adquiridos de forma tradicional.

'La empresa' debe plantearse, ¿Cuál es la mejor estrategia de comercialización de productos de conservas y/o congelados del canal de ventas HORECA? Esta interrogante será el objetivo central de este caso de negocio. Al encontrar la respuesta a esta pregunta, se buscará mejorar el nivel de ventas de este canal y alcanzar el cumplimiento de presupuesto definido por el Directorio de la organización, garantizando así la competitividad y éxito continuo en el sector.

### **Investigación primaria, diseño y resultados.**

Para fundamentar los objetivos y estrategias del presente caso de negocio, se realizó una investigación primaria enfocada en el canal HORECA, a través de entrevistas individuales, el cual permitió recolectar datos y ayudó a analizar cómo se comportan los clientes. Esta herramienta se eligió como método principal debido a su capacidad para captar de manera detallada las percepciones y expectativas de los actores claves del canal HORECA, considerando las diferencias marcadas entre los segmentos de hoteles, restaurantes y catering. Este proceso incluyó:

#### **Objetivo de la Investigación:**

1. Identificar necesidades, expectativas y barreras percibidas por los clientes del sector HORECA.
2. Definir perfiles de usuario que permitan orientar las estrategias de comercialización y establecer objetivos medibles.

#### **Diseño de las Entrevistas:**

1. **Metodología:** Se utilizaron entrevistas semiestructuradas para combinar flexibilidad en las respuestas con un enfoque en temas clave previamente definidos.
2. **Guía de Preguntas:** Las preguntas se dividieron en categorías como percepción del portafolio actual, precios, satisfacción con el servicio, y preferencias por soluciones listas para usar (productos precocidos o congelados).

3. **Número de Entrevistas:** Se realizaron entrevistas con 10 participantes clave, entre ellos clientes representativos del canal HORECA y personal clave de la empresa: Gerente de Ventas, jefe de Trade Marketing y la Fuerza de Ventas.

#### **Representatividad de la Muestra:**

1. **Segmentos Considerados:** La muestra incluyó hoteles, restaurantes y empresas de catering de diferentes tamaños, radicados en la ciudad de Guayaquil y Duran, para garantizar una visión completa del canal HORECA.
2. **Criterios de Selección:** Los participantes fueron seleccionados con base en su nivel de interacción con los productos de la empresa y su experiencia en la toma de decisiones de compra.

#### **Análisis de los Datos:**

1. Los datos cualitativos fueron categorizados utilizando un enfoque de análisis temático, identificando patrones clave relacionados con oportunidades y desafíos en el canal HORECA.
2. Los insights obtenidos se utilizaron para definir los objetivos estratégicos y sus métricas, como se detalla en la Tabla 1.

#### **Resultados Clave:**

1. Identificación de resistencia de chefs y cocineros para el uso de insumos enlatados y precocidos en la elaboración de platillos.
2. Reconocimiento de la necesidad de un portafolio especializado, precios competitivos y un enfoque en la fidelización a través de incentivos.
3. Definición de perfiles de usuario específicos, permitiendo un enfoque más claro en las estrategias comerciales.

#### **Contexto y diagnostico actual**

La misión en 'la empresa', es seguir siendo la marca que lidera con tradición el mercado de alimentos vegetales en conservas y congelados en Ecuador, pero su apuesta para el 2028 es ser la marca líder de vegetales en conservas y en congelados, por su sabor, calidad y practicidad, en cada uno de los mercados donde participe internacionalmente ('La empresa', 2023)

De acuerdo con la información obtenida a través de entrevistas con los actores claves, se puede destacar los siguientes insight que permitirán determinar los objetivos y métricas.

- Actualmente el canal HORECAS representa el 2% sobre el total de la venta de “La Empresa”
- En términos operativos, “La Empresa” cuenta con los recursos técnicos para atender la demanda que se plantea.
- El índice de satisfacción de cliente alcanzó un 70% durante el mejor mes de año 2024.
- La cartera de clientes no presentó variación positiva.

A partir de la información obtenida, se logró identificar importantes insights y se pudo definir los perfiles de usuario, sobre los cuales se debe trabajar en estrategias que permitan establecer objetivos medibles y alcanzables.

## Identificación de objetivos y métricas.

En la Tabla 1 se presentan los objetivos a los que este caso de negocio apunta y sus respectivas métricas.

Tabla 1

### Objetivos y métricas

Objetivos	Métricas
Incrementar las ventas del canal HORECA, alcanzando al menos un 5,30% de representación de las ventas totales de la empresa en el primer año de implementación.	Ventas en dólares del canal HORECA / Ventas totales en dólares de la empresa.
	Volumen de venta en dólares del segmento Hoteles / Ventas en dólares del canal HORECA.
	Volumen de venta en dólares del segmento Restaurantes / Ventas en dólares del canal HORECA.
Mejorar el índice de satisfacción de los clientes del canal HORECA, alcanzando una calificación superior al 85%.	Volumen de venta en dólares del segmento Catering / Ventas en dólares del canal HORECA.
	Número de unidades entregadas en el periodo / Número de unidades solicitada
Ampliar la base de clientes compradores del canal HORECA en un 2% mensual <sup>4</sup> durante los primeros seis meses.	CSAT Encuestas (%) = Número de respuestas satisfechas (4 o 5) / Número total de respuestas.
	Número de nuevos clientes compradores / Total de clientes del canal HORECA. (objetivo: un aumento mensual del 2%)

Con los objetivos y métricas descritos en la tabla 1 se plantearán las alternativas para el presente caso de negocio que permitan desarrollar un nuevo canal de ventas enfocado en el sector HORECA, cumpliendo con las expectativas del directorio de la compañía a niveles financieros y estratégicos

## 2. Generación de Alternativas

En este apartado se presentan las distintas alternativas consideradas para resolver el problema identificado. Se involucró a los grupos de interés clave internos y externos.

Para la generación de alternativas en la estrategia de comercialización del canal HORECA, se utilizó un Diagrama de Afinidad<sup>5</sup>, clasificando las ideas propuestas en categorías basados

<sup>4</sup> Si bien es cierto, el caso de negocio se analiza en cifras anuales, por efecto de control en la gestión comercial, la revisión de metas se ejecuta mensualmente. (prospecto de portafolio, volumen de venta, análisis de crédito, etapa de pruebas)

<sup>5</sup> Es una herramienta de Design Thinking que organiza ideas generadas en una lluvia de ideas, agrupándolas por afinidad, similitud o dependencia. Luego, se coloca en un diagrama que muestra áreas macro, subdivisiones e interdependencias del tema (Asana, 2024).

en sus niveles de riesgos, cuya información fue recopilada través de entrevistas realizadas con clientes representativos del sector HORECA y personal clave de la empresa: Gerente de Ventas, Jefe de Trade Marketing y la Fuerza de Ventas.

Para esquematizar el análisis realizado, se empleó una Matriz de Impacto-Esfuerzo<sup>6</sup>, para visualizar y evaluar el impacto y esfuerzo de cada alternativa, asegurando que las soluciones fueran viables y alineadas con los objetivos de 'la empresa'. A continuación, se presentan las alternativas.

*Tabla 2*  
*Alternativas*

<b>Alternativa</b>	<b>Impacto</b>	<b>Esfuerzo</b>
Status QUO: Atender los clientes HORECAS desde la actual estructura sin una ESTRATEGIA.	Bajo	Bajo
Desarrollar de forma <b>indirecta</b> el canal HORECA a través de distribuidores, que ya atiendan al sector.	Alto	Medio
Diversificar el catálogo de productos, de acuerdo con las necesidades específicas del sector.	Medio	Medio
Reorganizar los planes de marketing actuales, adaptándolos al canal HORECA.	Alto	Medio/Alto
Desarrollar de forma <b>directa</b> el canal HORECA mediante una estrategia comercial robusta "PROPUESTA IMBATIBLE".	Alto	Alto
Crear una plataforma virtual para atención al cliente, permitiendo gestionar pedidos, pagos y seguimiento de entregas.	Medio/Alto	Alto

Con base en el impacto que generarían las alternativas propuestas y el esfuerzo que implicaría llevarlas a cabo, para efectos de este caso de negocios, se han seleccionado 3 alternativas que se enfocan en áreas estratégicas y operativas, las cuales están diseñadas para maximizar la eficiencia, competitividad y satisfacción del cliente, apoyado por la experiencia previa en la gestión de otros canales de venta:

**Alternativa 1:**

Desarrollar de forma directa el actual canal de ventas HORECA mediante una estrategia comercial a la que se llamará PROPUESTA IMBATIBLE, con la que los ejecutivos de ventas

<sup>6</sup> Es una herramienta de gestión que facilita la priorización de proyectos mediante la evaluación de su impacto y el esfuerzo necesario. En esta matriz, las iniciativas se ubican en un plano cartesiano donde el eje vertical (Y) indica el impacto, incrementando hacia arriba, mientras que el eje horizontal (X) muestra el esfuerzo requerido, aumentando hacia la derecha. Esta disposición permite identificar de manera rápida las acciones según su nivel en estos dos ejes (Giosyst3m, 2023)

de 'la empresa' impactarán a los clientes, esta propuesta se centra en el consumidor, es decir que se enfocará en:

- Disponibilizar portafolio compatible de acuerdo con cada segmento: Hoteles – restaurantes – catering y otros.
- Establecer precios competitivos que resulten en una ventaja para los compradores y chefs, es decir que, el costo de comprar conservas y/o congelados de 'la empresa' sea menor a la suma de los costos de tiempos en ir a comprar en mercados, costos de transportes, de almacenamientos y transformación de los insumos, manteniendo su sabor, calidad y practicidad.
- Ganar participación de mercado mediante incentivos “rebate” por cumplimiento de presupuestos con las cadenas de los HORECAS.
- Posicionar la marca de 'la empresa' con actividades y presencia en ferias gastronómicas

### **Alternativa 2:**

Desarrollar de forma indirecta el canal HORECA mediante una red de distribuidores, que actualmente ya atiendan al sector, con productos complementarios como granos secos, proteínas, legumbres, lácteos, entre otros. Para poder acceder a la experiencia del distribuidor en el sector, el enfoque se centraría en:

- Establecer incentivos para distribuidores que consoliden su fidelización.
- Gestionar programas de capacitación a los distribuidores para una efectiva representación de la marca.

### **Alternativa 3:**

Continuar con la atención de los clientes del sector HORECA utilizando la actual estructura de 2 ejecutivos de ventas dedicados a este canal, sin una estrategia específica. Se mantendría la operación sin cambios en los siguientes aspectos:

- Sostener los precios actuales, que de acuerdo con la jefatura de B2B de 'la empresa', ameritan una revisión urgente, para mejorar la competitividad y alinearse mejor con las necesidades de los clientes.
- Se mantendrá el portafolio actual de productos, sin adaptaciones para el sector HORECA. Esto puede resultar en una incompatibilidad de productos con las necesidades de algunos clientes del canal, ya que no todos los productos de 'la empresa' cumplen con los requisitos específicos de hoteles, restaurantes y servicios de catering.
- No se desarrollará una oferta o propuesta diferenciadora que destaque los beneficios específicos de los productos 'la empresa' para el sector HORECA. Esto incluye no implementar cambios en empaques, presentaciones o tamaño de los productos para adaptarse mejor a las operaciones de los clientes de este canal.

### **3. Análisis de Alternativas**

Este capítulo se centrará en la descripción y evaluación de las alternativas presentadas en el capítulo anterior, desde una perspectiva financiera y estratégica para determinar su viabilidad. A continuación, se analizarán los flujos de ingresos y costos asociados a cada alternativa, considerando los supuestos clave, periodos de ejecución y preparación, así como los beneficios no financieros que podrían aportar a 'la empresa'.

Para evaluar la rentabilidad de las opciones, se utilizarán métricas financieras clave como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), que permiten medir la eficiencia y el valor generado por cada propuesta. Estas herramientas se fundamentan en principios ampliamente aceptados en finanzas corporativas, como los presentados por (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2013) y (Allen, Myers, & Brealey, 2017). Una vez completado este análisis, se resumirán los pros y contras de cada opción, antes de seleccionar la alternativa que más se ajusta a los objetivos de 'la empresa'.

#### **3.1 Alternativa 1: Desarrollar de forma directa el actual canal de ventas HORECA mediante una estrategia comercial a la cual se le llamará “Propuesta Imbatible”**

Esta alternativa se centra en desarrollar el canal de ventas HORECA, enfocado en los clientes. El objetivo es que 'la empresa' impacte de manera efectiva en hoteles, restaurantes y servicios de catering ofreciendo un portafolio optimizado de productos en conservas y congelados, que se ajusten a las necesidades específicas de cada segmento dentro del canal. La "Propuesta Imbatible" contempla varios aspectos claves:

Se trabajará en la estandarización de los productos existentes y se elaborará un catálogo de productos compatibles con cada segmento del canal HORECA (hoteles, restaurantes y catering).

Se implementará una política de precios que resalte los ahorros en costos operativos que los chefs y compradores pueden obtener al utilizar productos enlatados y congelados de 'la empresa' en contraste con los costos asociados a la compra de insumos adquiridos de forma tradicional.

Se desarrollará esquemas de incentivos para clientes que alcancen metas de compra, con el fin de generar fidelidad y aumentar la frecuencia de pedidos.

Se invertirá en la especialización de la fuerza de ventas a través de cursos y talleres especializados en el área de alimentos.

Se realizarán campañas de visibilidad a través de ferias gastronómicas que se realicen a nivel nacional con aforos mayores a 8,000 personas, reforzando la presencia de la marca 'la empresa'. De acuerdo con información del mercado se elaborará las herramientas de Marketing y de Trade Marketing.

Para realizar el análisis financiero de esta alternativa, se plantean los siguientes supuestos:

Se espera un crecimiento anual de ventas del canal HORECA de 5% anual durante los primeros tres años, impulsada por la mejora en la eficiencia y costos que esta alternativa representa a los clientes del sector.

El desarrollo de la "Propuesta Imbatible" requerirá una inversión inicial de \$123,000 USD, destinados principalmente al desarrollo de portafolios, estudios de pricing, incentivos para clientes, capacitación de la fuerza de ventas, y estrategias publicitarias.

El margen bruto que espera 'la empresa' en sus diferentes canales y sub-canales es del 30%. Se esperaría que el canal HORECA genere un margen bruto similar, impulsado por el aumento en volumen de ventas y las economías de escala en la producción.

Se espera que la implementación de esta alternativa tome 9 meses, con un periodo de ajuste en el primer año.

Los costos de operar este canal incluirán la contratación de nuevos ejecutivos de ventas especializados, cuyo costo estimado es de \$47,000 USD anuales.

Las ventas del canal HORECA contribuirán con un incremento del 9,4% en las ventas totales de 'la empresa' para el primer año de implementación y un crecimiento del 2.2% durante los siguientes 2 años.

El periodo de preparación para esta alternativa sería de 3 meses, para formar al equipo comercial, desarrollar los materiales de apoyo y ajustar el portafolio de productos. Luego, se espera que la fase de ejecución comience a inicios del primer año, con resultados visibles en el segundo año

La empresa ya cuenta con instalaciones y activos, que apalancarán la implementación del proyecto. Lo que se está evaluando es lo que la nueva inversión estaría generando a la empresa.

Luego del planteamiento de supuestos, se presenta el siguiente análisis financiero, en el cual se plantea un horizonte de 3 años, con una tasa de descuento del 8.5%, tasa que 'la empresa' maneja por política para el análisis de sus proyectos. Para el flujo de caja se plantea:

- Inversión inicial por \$123,000
- Ingresos por \$1,000,000 para el primer año, con un crecimiento del 5% anual.
- Costos operativos para el primero año por aproximadamente \$750,000, teniendo como referencia un 10% por debajo del nivel de margen operativo que maneja 'la empresa', se espera que su variación se de de acuerdo al crecimiento de las ventas.
- Gastos de ventas, administrativos y financieros, los cuales suman alrededor de \$190,000, los cuales se espera que presenten tendencia positiva para los siguientes 2 años de 4.3% aproximadamente

*Tabla 3*

**Inversión Inicial – Alternativa 1**

<b>Detalle de inversión</b>	<b>Inversión</b>	
Desarrollo de portafolio especializado	\$	40,000
Estrategia de precios competitivos	\$	20,000
Incentivos y bonificaciones	\$	20,000
Línea de entrenamiento	\$	3,000

Posicionamiento de marca	\$	40,000
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>123,000</b>

Tabla 4

### Flujo de Caja Proyectado – Alternativa 1

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>		<b>1,000,000</b>	<b>1,050,000</b>	<b>1,102,500</b>
<b>Costos Operativos</b>		<b>750,000</b>	<b>787,500</b>	<b>826,875</b>
<b>Margen bruto</b>		<b>250,000</b>	<b>262,500</b>	<b>275,625</b>
<b>Gastos de ventas</b>		<b>150,508</b>	<b>157,349</b>	<b>164,515</b>
Sueldos y salarios		22,520	23,083	23,660
Aportes		7,888	8,161	8,445
Comisiones		14,000	14,700	15,435
Comisiones		7,200	7,560	7,938
Promoción y Publicidad		50,000	52,500	55,125
Atención a clientes		10,000	10,500	11,025
Seguros y Reaseguros		3,900	4,095	4,300
Transporte		30,000	31,500	33,075
Servicios básicos		5,000	5,250	5,513
Depreciaciones		6,000	6,300	6,615
<b>Gastos administrativos</b>		<b>28,800</b>	<b>30,240</b>	<b>31,752</b>
<b>Gastos financieros</b>		<b>10,625</b>	<b>10,625</b>	<b>10,625</b>
Inversión inicial	-123,000			
<b>Flujo de caja</b>	<b>-123,000</b>	<b>60,067</b>	<b>64,286</b>	<b>68,733</b>

VAN \$37,586

TIR 26%

Estos resultados financieros refuerzan el valor de la estrategia desde una perspectiva operativa y comercial dentro de este canal. Una TIR del 26% es atractiva para una estrategia que busca implementar un canal de ventas y apuntar hacia un segmento especializado como el HORECA. Un VAN de \$37,586 indica que la implementación de este canal generaría un valor positivo para la empresa.

Desde el punto de vista estratégico, esta alternativa presenta varios beneficios para 'la empresa':

Al desarrollar un portafolio especializado que se ajuste a las necesidades específicas de los segmentos del canal HORECA, se garantiza que los productos sean relevantes para el consumo de los chefs y cocineros y esto contribuye a un mayor nivel de satisfacción.



Contar con precios competitivos que resalten el ahorro de costos operativos por el uso de productos enlatados y congelados mejoraría la percepción de valor de los clientes por el impacto positivo en sus operaciones

Incluir incentivos y bonificaciones añaden valor a la oferta y esto puede elevar la lealtad y satisfacción del cliente y es un punto a favor para lograr un incremento sostenido sobre la base de compradores.

Se presenta una tabla de pros y contras, la cual resume el análisis de la alternativa.

*Tabla 5*

Pros y contras de alternativa 1 “PROPUESTA IMBATIBLE”

Aspectos	Pros	Contras
<b>Portafolio especializado</b>	Ajusta la oferta a las necesidades específicas de cada segmento HORECA, mejorando la satisfacción del cliente.	Requiere un esfuerzo adicional para estandarizar y desarrollar el catálogo.
<b>Precios competitivos</b>	Atrae a clientes al resaltar ahorros en costos operativos, mejorando la percepción de valor.	Los márgenes pueden ser ajustados, reduciendo el espacio para errores o fluctuaciones.
<b>Incentivos y bonificaciones</b>	Fomenta la fidelización y aumenta la frecuencia de pedidos, contribuyendo al crecimiento sostenido.	Los incentivos representan un costo adicional que debe justificarse con un aumento en ventas.
<b>Entrenamiento de fuerza de ventas</b>	Mejora la especialización del equipo de ventas, impactando positivamente la relación con los clientes y las ventas.	Los cursos y talleres representan un costo de capacitación inicial y continuo.
<b>Posicionamiento de marca</b>	Refuerza la visibilidad de la marca en ferias y eventos, atrayendo nuevos clientes en el canal HORECA.	Requiere inversión constante en campañas de marketing y promoción.
<b>TIR del 26% y VAN positivo</b>	Rentabilidad atractiva con un VAN\$37,586, indicando que el proyecto es financieramente viable.	Si los supuestos de ventas o costos cambian, los resultados financieros podrían verse afectados.

### **3.2 Alternativa 2: Desarrollar de forma indirecta el canal HORECA mediante una red de distribuidores**

La Alternativa 2 implica que 'la empresa' desarrolle el canal HORECA de manera indirecta, aprovechando una red de distribuidores que ya operan en este sector. Esta opción se centra

en establecer alianzas estratégicas con distribuidores que cuentan con experiencia en el mercado HORECA y que ya atienden a clientes como hoteles, restaurantes y catering. Esta alternativa contempla varios aspectos claves:

**Gestión con distribuidores:** 'la empresa' seleccionaría distribuidores que ofrezcan productos complementarios (granos secos, proteínas, lácteos, entre los más importantes) para ampliar la oferta disponible a los clientes del sector HORECA. Estos distribuidores deben cumplir con camiones refrigeradores y con sistema de control de temperatura.

**Capacitación y soporte:** Se proporcionará capacitación a los distribuidores sobre los productos de 'la empresa', asegurando que puedan representar la marca de manera efectiva.

**Reducción de costos operativos:** Al trabajar con distribuidores, 'la empresa' puede reducir los costos de logística y ventas, permitiendo que la empresa se enfoque en su core business.

**Acceso a un mercado más amplio:** La red de distribuidores puede facilitar la penetración en mercados que de otra manera serían difíciles de alcanzar.

Esta alternativa se alinea con los objetivos de 'la empresa' de aumentar la cobertura de mercado y mejorar la competitividad, sin la necesidad de realizar inversiones significativas en infraestructura y personal.

Para realizar el análisis financiero de esta alternativa, se plantean los siguientes supuestos:

1. Redes de distribución: Los distribuidores tienen redes de distribución bien establecidas en el sector HORECA y experiencia en este canal.
2. Demanda: Existe una demanda en el sector HORECA de productos de fácil uso y calidad que mejoren la eficiencia operativa de restaurantes, hoteles, y servicios de catering.
3. Temporalidad: La implementación de la alternativa en 6 meses, con evaluaciones bimestrales para monitorear el desempeño y resolver posibles conflictos o ajustes necesarios.

Luego del planteamiento de supuestos, se presenta el siguiente análisis financiero, en el cual se plantea un horizonte de 3 años, con una tasa de descuento del 8.5%, tasa que 'la empresa' maneja por política para el análisis de sus proyectos. Para el flujo de caja se plantea:

- Inversión inicial por \$169,000
- Ingresos por \$1,250,000 para el primer año, con un crecimiento del 5% anual. Se proyecta un mayor nivel de ingresos por el aumento en la base de clientes y la extensión geográfica anticipada, aunque el control de precios es más limitado.
- Costos operativos para el primero año por aproximadamente \$1,000,000, teniendo como referencia un 5% por debajo del nivel de margen operativo que maneja 'la empresa', se espera que su variación sea de acuerdo con el crecimiento de las ventas.
- Gastos de ventas, administrativos y financieros, los cuales suman alrededor de \$190,000, los cuales se espera que presenten tendencia positiva para los siguientes 2 años de 4.9% aproximadamente

Tabla 6

Inversión Inicial – Alternativa 2

<b>Detalle de inversión</b>	<b>Inversión</b>
Desarrollo de portafolio especializado	\$ 40,000
Marketing cooperative	\$ 40,000
Estrategia de precios competitivos	\$ 20,000
Línea de entrenamiento directos	\$ 3,000
Capacitación de apertura a distribuidores	\$ 5,000
Materiales de apoyo y promociones dirigidas	\$ 12,000
Implementación de software para control de sellout y stock	\$ 6,000
Costos legales y contractuales	\$ 3,000
Posicionamiento de marca	\$ 40,000
<b>Total</b>	<b>\$ 169,000</b>

Tabla 7

Alternativa 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>		<b>1,250,000</b>	<b>1,312,500</b>	<b>1,378,125</b>
<b>Costos Operativos</b>		<b>1,000,000</b>	<b>1,050,000</b>	<b>1,102,500</b>
<b>Margen bruto</b>		<b>250,000</b>	<b>262,500</b>	<b>275,625</b>
<b>Gastos de ventas</b>		<b>197,309</b>	<b>206,263</b>	<b>215,656</b>
Sueldos y salarios		10,267	10,523	10,786
Aportes		4917.6	5,108	5,307
Comisiones		12,500	13,125	13,781
Movilidad		9,000	9,450	9,923
Promoción, Publicidad y Muestras		62,500	65,625	68,906
Atención a clientes		12,500	13,125	13,781
Seguros y Reaseguros		4,875	5,119	5,375
Transporte		-	-	-
Incentivos para distribuidores		62,500	65,625	68,906
Capacitación intensiva a distribuidores		12,000	12,000	12,000
Servicios básicos		6,250	6,563	6,891
Depreciaciones		7,500	7,875	8,269
<b>Gastos administrativos</b>		12,500	13,125	13,781
<b>Gastos financieros</b>		<b>-16,055</b>	<b>-16,055</b>	<b>-16,055</b>
Inversión inicial	-169,000			
<b>Flujo de caja</b>	<b>-169,000</b>	<b>56,246</b>	<b>59,167</b>	<b>62,243</b>

VAN \$-16,746.64

TIR 2%

Estos resultados financieros 2 muestran un VAN de -\$16,746.64, lo que indica que el valor generado por la inversión es negativo, y una TIR de 2%, lo que refleja una baja rentabilidad en comparación con la tasa de descuento utilizada.

Desde el punto de vista estratégico, esta alternativa presenta varios beneficios para 'la empresa':

**Posicionamiento:** Al acceder a la base de los clientes de los distribuidores, 'la empresa' puede mejorar su cobertura y alcance en el sector HORECA rápidamente y posicionarse en más puntos de ventas. Sin embargo, esta estrategia podría disminuir el control directo sobre los clientes finales y sobre el posicionamiento de la marca.

**Ventajas Competitivas:** 'la empresa' se beneficiaría de la experiencia de los distribuidores y su conocimiento de los mercados locales, lo que podría traducirse en una entrada más rápida y menos costosa al sector HORECA. Para esto 'la empresa' deberá aliarse con distribuidores que puedan demostrar un manejo de la marca.

Desde el punto de vista operativo, se puede destacar que la operación se centra en acuerdos de distribución y logística de abastecimiento hacia los distribuidores, evitando la necesidad de personal adicional en ventas directas, pero es importante mencionar que 'la empresa' dependerá de los distribuidores para ejecutar la estrategia en el punto de venta, lo que limita la capacidad de ajustes rápidos y el control sobre las actividades de promoción o satisfacción del cliente.

Se presenta una tabla de pros y contras, la cual resume el análisis de la alternativa

*Tabla 8*

**Tabla de Pros y Contras – Alternativa 2**

<b>Aspectos</b>	<b>Pros</b>	<b>Contras</b>
<b>Expansión</b>	Rápida expansión geográfica y mayor cobertura del mercado HORECA.	Menor contacto directo con el cliente final, lo que afecta el control de la relación e insights importantes del mercado.
<b>Posicionamiento</b>	Aunque indirecto, el posicionamiento de la marca sigue siendo una prioridad, con una inversión significativa de \$40,000.	Riesgo de conflicto de interés con otros productos de los distribuidores.
<b>Flexibilidad</b>	Posible adaptación rápida a la demanda debido a la flexibilidad del distribuidor.	Dependencia operativa de los distribuidores y potenciales conflictos en alineación. También atrasos en la cartera de pagos.
<b>Margen bruto</b>	Al delegar la logística y ventas a distribuidores, se optimizan los costos, permitiendo que 'la empresa' se enfoque en su negocio principal.	Margen de ganancias ajustado, lo que implica un menor retorno en comparación con la alternativa directa.
<b>Control de precios</b>	Aunque el margen es menor, el volumen de ventas puede ser superior gracias a la cobertura extendida del distribuidor, ayudando a compensar la reducción de margen a través de mayor facturación.	Al depender del distribuidor para la fijación de precios finales, 'la empresa' podría perder flexibilidad para ajustar precios y márgenes según el comportamiento del mercado.

### **3.3 Alternativa 3 – Status quo: Continuar con la atención de los clientes del sector HORECA con la actual estructura y sin una estrategia clara.**

En esta alternativa se mantiene la atención a los clientes del sector HORECA mediante la estructura actual, con 2 ejecutivos de ventas que están dedicados exclusivamente a este canal, sin embargo, la compañía no tiene aún una estrategia clara y específica a implementar en el nuevo canal. En esta alternativa, se mantendrán los precios, el portafolio de productos y la gestión operativa. No se contempla estudios que otorguen información para la estandarización de productos. Esto no permite que la marca se alinea a las necesidades reales de los clientes de este sector. Es importante mencionar que en esta alternativa la compañía proyecta cerrar sus ventas en 270,000 en el año 2024.

Para realizar el análisis de esta alternativa, se plantean los siguientes supuestos:

Los ejecutivos de ventas actuales pueden manejar sus responsabilidades en el canal HORECA sin apoyo estratégico adicional.

Los clientes HORECA aceptarán el portafolio y precios de 'la empresa', aunque no estén específicamente adaptados a sus necesidades.

La falta de una estrategia diferenciada no causará una pérdida significativa de la actual cuota de mercado en el sector HORECA en el corto plazo.

En cuanto a la temporalidad, dado que no se realizarán cambios, la implementación es inmediata y se mantendrá sin ajustes. Se recomienda una evaluación anual para revisar el desempeño y realizar cambios si es necesario.

Luego del planteamiento de supuestos, se presenta el siguiente análisis financiero, en el cual se plantea un horizonte de 3 años, con una tasa de descuento del 8.5%, tasa que 'la empresa' maneja por política para el análisis de sus proyectos. Para el flujo de caja se plantea:

- No se considera inversión inicial, ya que no existen un plan estratégico de trabajo.
- Ingresos por \$274.635 para el primer año, con un crecimiento del 3% anual. Se proyecta un nivel de crecimiento menor que en las otras alternativas, ya que será desafiante apuntar a mayores niveles de crecimientos, e inclusive sostener el crecimiento propuesto si no se cuenta con innovaciones, nuevos desarrollos y una correcta estrategia de precios.
- Costos operativos para el primero año por aproximadamente \$205.976, teniendo como referencia un 10% por debajo del nivel de margen operativo que tiene como objetivo 'la empresa', se espera que su variación se dé acuerdo con el crecimiento de las ventas.
- Gastos de ventas, administrativos y financieros, los cuales suman alrededor de \$68.095, los cuales se espera que presenten tendencia positiva para los siguientes 2 años de 2.69% aproximadamente

Tabla 9

**Flujo de Caja Proyectado – Alternativa 3 – Status quo**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ingresos</b>		<b>274.635</b>	<b>282.874</b>	<b>291.360</b>
<b>Costos Operativos</b>		<b>205.976</b>	<b>212.155</b>	<b>218.520</b>
<b>Margen bruto</b>		<b>68.659</b>	<b>70.718</b>	<b>72.840</b>
<b>Gastos de ventas</b>		<b>60.186</b>	<b>61.782</b>	<b>63.422</b>
Sueldos y salarios		22.520	23.083	23.660
Aportes		6.051	6.208	6.369
Comisiones		5.493	5.657	5.827
Comisiones		7.200	7.344	7.491
Promoción y Publicidad		-	-	-
Atención a clientes		2.746	2.829	2.914
Incentivos para distribuidores / clientes		5.493	5.657	5.827
Seguros y Reaseguros		1.071	1.103	1.136
Transporte		8.239	8.486	8.741
Servicios básicos		1.373	1.414	1.457
Depreciaciones		1.648	1.697	1.748
<b>Gastos administrativos</b>		<b>7.909</b>	<b>8.147</b>	<b>8.391</b>
<b>Gastos financieros</b>		-	-	-
Inversión inicial				
<b>Flujo de caja</b>	<b>-</b>	<b>563</b>	<b>789</b>	<b>1.027</b>

VAN

\$1.837,34

TIR

No se calcula indicador, no hay inversión

Para esta alternativa no se requiere realizar una inversión inicial, y los flujos de caja son positivos en los 3 años siguientes. Realizar el análisis de la TIR (Tasa interna de retorno) no es funcional, ya que no puede calcularse, este concepto se basa en comparar los flujos de cajas futuros con un gasto de arranque.

Para esta alternativa el flujo de caja representa beneficios netos sin realizar inversiones de arranque y aunque esta alternativa presenta un VAN positivo, también nos muestra que los niveles de ingresos son menores y que se explica porque no se tiene una estrategia clara para potenciar los ingresos futuros a través de la inversión.

Desde el punto de vista estratégico, si no se cuenta con una planificación estratégica diferenciadora, 'la empresa' no contará con herramientas que le permitan mejorar la satisfacción de los clientes del canal HORECA, esto derivaría en una mayor cuota de mercado para otros competidores. La falta de estandarización de productos y precios estandarizados para el sector HORECA puede reducir la competitividad de 'la empresa' frente a otras marcas, afectando negativamente el objetivo de incrementar la base de clientes, lo cual es un impacto negativo.

Se presenta una tabla de pros y contras, la cual resume el análisis de la alternativa.

Tabla 10

**Tabla de Pros y Contras – Alternativa 3 – Status quo**

<b>Aspectos</b>	<b>Pros</b>	<b>Contras</b>
<b>Inversiones y costos</b>	No requiere inversión adicional ni costos operativos adicionales.	No hay oportunidades de expansión en ventas ni de mejora en la competitividad de precios.
<b>Sencillez operativa</b>	Mantiene la simplicidad en la operación y la estructura de costos.	Los ejecutivos carecen de herramientas específicas para negociar y satisfacer las necesidades HORECA.
<b>Posicionamiento</b>	Menor riesgo financiero y mantenimiento de la operación actual.	Riesgo de perder clientes y cuota de mercado frente a competidores con estrategias adaptadas.
<b>Rentabilidad</b>	Evita riesgos asociados a nuevas inversiones.	Pérdida de potencial de crecimiento y reducción del interés de clientes por falta de adaptación.

Esta alternativa ofrece una opción conservadora que no requiere de inversión adicional y minimiza los riesgos financieros, pero limita el potencial de crecimiento en el sector HORECA. La falta de adaptación de precios, productos y estrategia específica puede resultar en una pérdida de competitividad y relevancia en el mercado.



Tabla 11

## Resumen del análisis de Alternativas perspectiva de pros y contras

Alternativas	Pros	Contras
<b>Alternativa 1: Propuesta Imbatible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafolio especializado para HORECA que mejora la satisfacción del cliente.</li> <li>- Precios competitivos que atraen clientes.</li> <li>- Incentivos y bonificaciones que incrementan la lealtad y frecuencia de compra.</li> <li>- Capacitación del equipo de ventas para mejorar relaciones y efectividad.</li> <li>- Mayor visibilidad y diferenciación de marca.</li> <li>- TIR de 26% y VAN de \$37,586, indicando rentabilidad y viabilidad financiera a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere inversión significativa en marketing, capacitación y desarrollo de portafolio.</li> <li>- Para llegar a estos precios competitivos, se requiere un tiempo para desarrollo de portafolio y estudios de precios.</li> <li>- Los incentivos representan costos adicionales que dependen de aumento en ventas.</li> <li>- Alto esfuerzo para adaptar el catálogo a las necesidades HORECA.</li> </ul>
<b>Alternativa 2: Desarrollo Indirecto a través de Distribuidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor expansión geográfica y acceso a red establecida de distribuidores.</li> <li>- Optimización de costos de logística y gastos de ventas, permitiendo el enfoque en negocio principal.</li> <li>- Alta flexibilidad para adaptarse a la demanda gracias a la red de distribuidores.</li> <li>- Menor gestión de cobranza a cartera de clientes, ya que es el Distribuidor quien realizaría esta gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor contacto directo con cliente final, lo cual afecta la relación y levantamientos de insights del mercado.</li> <li>- Margen de ganancia ajustado al compartir con distribuidores.</li> <li>- Riesgo de conflicto de intereses con otros productos del distribuidor.</li> <li>- Mayor riesgo al entregar más días de créditos para que los distribuidores puedan operar, concentrando la cartera en los distribuidores.</li> <li>- Dependencia en distribuidores para fijación de precios y flexibilidad limitada en estrategia de precios.</li> <li>- TIR de 2% que es muy por debajo de lo esperado por el directorio de la compañía, y VAN de <b>-\$16,746</b>, indicando que podría ser una opción no rentable.</li> </ul>
<b>Alternativa 3: Status Quo - Sin Estrategia Diferenciadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No requiere inversión adicional, evitando riesgos financieros.</li> <li>- Mantenimiento de simplicidad en la operación y estructura de costos.</li> <li>- Evita gastos adicionales en marketing y capacitación.</li> <li>- Menor riesgo financiero, ya que se mantiene la operación actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin oportunidad de expansión, limitando el crecimiento en el canal HORECA.</li> <li>- Riesgo de pérdida de competitividad y cuota de mercado frente a competidores con estrategias adaptadas.</li> <li>- Falta de capacitación limita la efectividad de equipo de ventas en negociaciones HORECA.</li> <li>- Productos y precios no ajustados a necesidades específicas del sector HORECA.</li> </ul>

Si bien es cierto en la tabla 11 se menciona los pros y contras de cada alternativa, es necesario un análisis detallado de variables de Viabilidad financiera, Alineación estratégica, Viabilidad operativa y Análisis de riesgo, para poder determinar la alternativa que más se ajusta a los objetivos.

Tabla 12

### Resumen del análisis de Alternativas detallado

Alternativas	Alternativa 1: Propuesta Imbatible	Alternativa 2: Distribuidores	Alternativa 3: Status Quo
<b>Viabilidad financiera</b>	TIR del 26% y VAN positivo de \$37,586, indicando alta rentabilidad.	TIR del 2% y VAN negativo de -\$16,746, lo que refleja baja rentabilidad.	No requiere inversión inicial, pero no genera retornos significativos ni crecimiento.
<b>Alineación estratégica</b>	Totalmente alineada con los objetivos estratégicos: mejora la satisfacción del cliente, incrementa ventas y fortalece la marca.	Menor alineación estratégica debido a la falta de contacto directo con clientes finales y dificultad para personalizar ofertas.	No alineada con los objetivos estratégicos: no hay diferenciación ni oportunidad de expansión en el canal HORECA.
<b>Viabilidad operativa</b>	Requiere inversión inicial, pero acciones como capacitación y desarrollo de portafolio son viables y escalables.	Dependencia de distribuidores reduce el control operativo y puede generar conflictos con otros productos del distribuidor.	Operación simple y sin innovación, lo que limita la capacidad de adaptación a las demandas específicas del mercado.
<b>Análisis de riesgos</b>	La inversión inicial es alta, pero el riesgo se mitiga con retornos esperados y alineación estratégica.	Alta dependencia de distribuidores incrementa riesgos operativos y financieros, además de márgenes reducidos.	Riesgo de pérdida de competitividad frente a competidores más innovadores y especializados.

**La alternativa 1: Propuesta Imbatible**, es la opción óptima para 'la empresa', considerando su alineación con los objetivos de la empresa de crecimiento en ventas, satisfacción del cliente y fortalecimiento de la marca en el canal HORECA. Esta alternativa presenta una estrategia de valor diferenciada que permite a 'la empresa' ajustar su portafolio para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento HORECA (hoteles, restaurantes y catering), además de ofrecer precios competitivos y un enfoque de fidelización mediante incentivos. Aunque requiere una inversión inicial alta en el desarrollo de portafolio y posicionamiento, los beneficios esperados en términos de participación de mercado y rentabilidad a largo plazo justifican esta inversión.

Desde una perspectiva teórica, esta alternativa se basa en los principios de diferenciación y adaptación al cliente de (Porter M. E., 1980), en donde un enfoque centrado en el cliente y en la especialización de productos permite a las empresas captar una mayor cuota de mercado en sectores específicos. Además, esta alternativa aplica los fundamentos de Customer Relationship Management (CRM) al mejorar la especialización del equipo de ventas y establecer relaciones de largo plazo con los clientes (Kotler & Keller, 2016), incrementando la lealtad y frecuencia de compra. Con una TIR de 26% y un VAN positivo de \$37,586, la Alternativa 1 representa una opción viable y atractiva en términos financieros, cumpliendo así con los objetivos estratégicos y financieros de 'la empresa'.

#### 4. Evaluación de Riesgos

Este capítulo se centrará en la identificación de los riesgos que podrían afectar a la implementación de la estrategia seleccionada en el capítulo anterior denominada “PROPUESTA IMBATIBLE”. Una vez completado el análisis se definirá el plan de mitigación de riesgos.

Como primer paso para la evaluación de riesgos es importante la identificación y jerarquización de los riesgos que puedan presentarse en la implementación de la Propuesta Imbatible (Pirani, 2021). Como herramienta se utiliza una matriz de riesgos de cinco por cinco que permitirá identificar el nivel de probabilidad e impacto de cada situación (SafetyCulture, 2022)

Tabla 133

Matriz de Riesgo

		IMPACTO O CONSECUENCIAS				
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
PROBABILIDAD DE QUE OCURRA	 CASI SEGURO	5 MEDIO	10 MEDIO	15 ALTO	20 MUY ALTO	25 MUY ALTO
	MUY PROBABLE	4 MEDIO	8 MEDIO	12 BAJA ACEPTACIÓN DEL PORTAFOLIO ESPECIALIZADO Y DE LOS PRECIOS	16 RESISTENCIA DE LOS CHEFS A UTILIZAR PRODUCTOS ENLATADOS Y CONGELADOS	20 MUY ALTO
	POSIBLE	3 BAJO	6 MEDIO	9 POCO INTERÉS DE LOS CLIENTES EN LA NUEVA OFERTA	12 COSTOS OPERATIVOS MÁS ALTOS DE LO PREVISTO.	15 ALTO
	POCO PROBABLE	2 BAJO	4 COMPETENCIA AGRESIVA EN EL CANAL HORECA	6 MEDIO	8 DIFICULTAD EN LA RECUPERACION DE INV. INC.	10 ALTO
	RARO	1 BAJO	2 BAJO	3 MEDIO	4 MEDIO	5 MEDIO

Una vez que se ha identificado los riesgos que pueden presentarse y el nivel de impacto que pueden generar sobre la implementación de la Propuesta Imbatible, el siguiente paso será

establecer la forma de mitigar la probabilidad de ocurrencia de estos, para lo cual, se presenta en la siguiente tabla los planes de acción que pueden llevarse a cabo.

Tabla 14

**Plan de Riesgos y Mitigación**

Riesgo	Planificación
<b>Dificultad en la recuperación de inversión inicial de \$123,000</b>	Desarrollar el presupuesto de ventas detallado con proyecciones realistas y establecer evaluaciones periódicas para ajustar la estrategia según sea necesario.
<b>Resistencia de los chefs a utilizar productos enlatados y congelados</b>	Implementar campañas de capacitación para chefs sobre las ventajas de los productos enlatados y congelados tanto en reducción de costos como en eficiencia operativa.
<b>Costos operativos más altos de lo previsto.</b>	Realizar un análisis exhaustivo de costos antes de la implementación y ajustar el presupuesto según sea necesario.
<b>Baja aceptación del portafolio especializado.</b>	Realizar un estudio de mercado para la estandarización de productos y que estos cubran las necesidades que se generan en los segmentos del canal HORECA.
<b>Competencia agresiva en el canal HORECA.</b>	Realizar un análisis de competencia y ajustar la estrategia de marketing y precios para mantener una ventaja competitiva.
<b>Insuficiente interés de los clientes en la nueva oferta.</b>	Implementar seguimiento postventa para medir la aceptación y realizar ajustes necesarios.

Con este plan de mitigación, se podrá ejecutar la Propuesta Imbatible, ya que se ha considerado los principales riesgos a enfrentar.

**5. Plan de Implementación**

Este capítulo se centrará en identificar los tiempos, hitos, recursos requeridos y personas responsables dentro de la ejecución del proyecto. En este proyecto se propone 5 fases, las cuales se detallan a continuación:

**Fase 1: Desarrollo del portafolio especializado**

En esta fase se inicia con la gestión para el desarrollo del portafolio especializado con productos estandarizados para cumplir con los requerimientos de los diferentes segmentos del sector HORECA.

Tabla 15

### Desarrollo de portafolio especializado

<b>Resultado</b>	<b>Plazo Final</b>	<b>Persona Responsable</b>
Contratación de agencia para investigación de mercado	4 meses a partir de la aprobación del proyecto por parte del Directorio.	Gerente de Marketing
Selección de productos		
Estandarización de productos		
Desarrollo del portafolio		
Entrega del portafolio		
<b>Recursos Necesarios</b>		
Agencia de investigación de mercado.		
Personal de desarrollo de producto.		
Recursos de diseño gráfico para la elaboración del portafolio.		
Presupuesto de \$40,000 para el desarrollo del portafolio		

### Fase 2: Establecimiento de precios competitivos

En esta fase se analiza y establece precios competitivos que sean atractivos para los clientes, pero a su vez aseguren la rentabilidad de 'la empresa'.

Tabla 16

### Establecimiento de precios competitivos

<b>Resultado</b>	<b>Plazo Final</b>	<b>Persona Responsable</b>
Contratación de agencia para investigación de precios de la competencia	1 mes, posterior al desarrollo del portafolio	Gerente de Marketing
Análisis de costos		
Definición de estrategia de precios		
Simulaciones y proyecciones		
Entrega de precios al área de ventas		
<b>Recursos Necesarios</b>		
Agencia para investigación de precios		
Equipo de análisis de costos		
Presupuesto de \$20,000 para el desarrollo de estrategia de precios competitivos.		

### Fase 3: Diseño de esquema de incentivos y bonificaciones

En esta fase se busca estructurar un esquema de incentivos y bonificaciones como incentivo a los clientes y que esté alineado con los objetivos de la empresa.

Tabla 17

#### Diseño de esquema de incentivos y bonificaciones

Resultado	Plazo Final	Persona Responsable
Segmentación de clientes Hoteles, Restaurantes y Catering		
Definición de presupuesto por mes, clientes, unidades, precios y SKU		
Levantar información de actuales esquemas de incentivos y bonificaciones de los principales competidores, añadiendo las expectativas de los clientes		
Establecer objetivos de acuerdo con el mes: frecuencia de pedidos vs volumen		
Definición de tipos de incentivos, bonificaciones y escalas: rebates, descuentos, premios	1 mes, posterior al establecimiento de precios	Gerente de Ventas
Proyección de incentivos y bonificaciones en función de los resultados que se pretenden alcanzar (porcentaje de ventas, volumen de pedidos).		
Presentación el esquema a Gerencia y ajustar según retroalimentación.		
Desarrollar materiales de comunicación para la fuerza de ventas y clientes.		
Entrega de esquema y políticas de los incentivos (rebates) y bonificaciones aprobado.		
<b>Recursos Necesarios</b>		
Base de clientes HORECA		
Especialista de ventas para segmentaciones y evaluación financiera		
Recursos de diseño gráfico para la elaboración del material de comunicación.		
Presupuesto de \$20,000 para el diseño de esquema de incentivos y bonificaciones		

### Fase 4: Formación especializada para la fuerza de ventas HORECA

En esta fase se espera contar con una fuerza de ventas preparada para interactuar efectivamente con compradores, chefs y cocineros, destacando los beneficios implícitos de consumir la marca insignia de 'la empresa' en sus preparaciones.

Tabla 18

### Formación especializada para la fuerza de ventas HORECA

Resultado	Plazo Final	Persona Responsable
Desarrollo del contenido de capacitación		
Metodología de capacitación	1 mes, posterior al diseño de y	Gerente de ventas / Jefe de Trade Marketing
Programación de sesiones de capacitación	esquema de	
Selecciones de Instructores	incentivos y	
Implementación de capacitación	bonificaciones	
<b>Recursos Necesarios</b>		
Materiales impresos y digitales sobre los productos y técnicas de venta.		
Espacio físico para capacitación y disponibilidad de equipos audiovisuales		
Presupuesto de \$3,000 para el desarrollo de estrategia de precios competitivos.		

### Fase 5: Desarrollo de campañas de marketing

En esta fase se busca asegurar que las campañas de marketing estén alineadas con las necesidades y características específicas del canal HORECA y que logren generar el impacto deseado.

Tabla 19

### Desarrollo de campañas de marketing

Resultado	Plazo Final	Persona Responsable
Análisis del mercado HORECA		
Desarrollo del mensaje clave y selección de canales de comunicación	2 meses a partir de la formación	Gerente de Marketing
Planificación de eventos y campañas	especializaada	
Presupuesto, recursos y herramientas de Trade Marketing	para la fuerza de	
Desarrollo de planes de capacitaciones para clientes y chefs	ventas	
Entrega de propuesta para ejecución		
<b>Recursos Necesarios</b>		
Materiales promocionales		
Equipo de marketing y de Trademarketing		
Presupuesto de \$40,000 para el desarrollo de campañas en ferias y capacitaciones para clientes y Chefs		

## Cronograma de implementación

En esta sección se muestra el camino a seguir de los hitos principales que se gestionarán para la implementación del proyecto, resumida en 5 fases, para lo cual se utilizará un diagrama de Gantt (Pinargote Chóez, Conforme Cedeño, & Pincay Pilay, 2020).

Tabla 20

### Cronograma de implementación

N.	FASE	RESPONSABLE DE LA FASE	MESES CALENDARIO									
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	
1	Desarrollo del Portafolio Especializado	Gerente de Marketing	■	■	■	■						
2	Establecimiento de precios competitivos	Gerente de Marketing					■					
3	Diseño de esquema de incentivos y bonificaciones	Gerente Comercial						■				
4	Formación especializada para la fuerza de ventas HORECA	Gerente de ventas / Jefe de Trade Marketing							■			
5	Desarrollo de campañas marketing	Gerente de Marketing									■	■

La implementación del proyecto tendrá una duración de 9 meses, siendo la de mayor tiempo el desarrollo del portafolio. La dedicación del equipo en cada fase es importante para poder cumplir con éxito el desarrollo del nuevo canal de ventas.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

El análisis realizado en este Bussines case fue importante para determinar la alternativa más efectiva frente a la oportunidad identificada en el canal HORECA. Después evaluar tres opciones de manera detenida, tanto en su viabilidad financiera como en su potencial estratégico, se concluyó que la Alternativa 1: Propuesta Imbatible, era la más adecuada. Esta alternativa destaca por su enfoque integral en el cliente, ya que propone un portafolio de productos ajustado a las necesidades del canal HORECA, precios competitivos y un programa de incentivos diseñado para fidelizar y motivar a los clientes de este sector. El análisis financiero respalda su implementación, mostrando una rentabilidad atractiva con un



VAN positivo de \$37,586 y una TIR del 26%, lo cual garantiza no solo su sostenibilidad sino también su alineación con las metas de crecimiento de 'la empresa'.

También, en el plan de implementación propuesto detalla cada fase, desde la adaptación del portafolio hasta las actividades de marketing y la capacitación de chefs, lo que permite organizar la ejecución de manera estructurada y eficaz. Este plan asegura que la propuesta tenga el impacto esperado en el mercado HORECA, al tiempo que permite a 'la empresa' diferenciarse de la competencia. En conclusión, esta alternativa es una estrategia robusta que genera valor tanto para la empresa como para sus clientes, y maximiza el retorno financiero esperado en el canal HORECA.

Para 'la empresa', se recomienda realizar una revisión periódica de los incentivos y de la estrategia de precios, adaptándolos de acuerdo con la evolución del mercado y las necesidades del cliente en el canal HORECA. También es recomendable medir de forma constante la satisfacción del cliente para hacer ajustes oportunos que refuercen la lealtad hacia la marca.

Para otras empresas, este caso subraya el valor de usar una metodología de caso de negocio para abordar oportunidades específicas en sectores especializados. La personalización de productos y precios, junto con un enfoque centrado en la experiencia del cliente, son prácticas que otras empresas pueden aplicar para identificar sus propias oportunidades y alcanzar metas de crecimiento en nichos de mercado con alto valor.

## Referencias

- Allen, F., Myers, S., & Brealey, R. (2017). *Principios de finanzas corporativas* ((12.<sup>a</sup> ed.) ed.). McGraw-Hill Education.
- Asana. (2024). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/design-thinking-process>
- Eventos Ecuador. (2023). *Eventos Ecuador*. Obtenido de <https://eventosecuador.com/excellent-business-horeca-mas-2023-impulsando-la-reactivacion-turistica-y-economica-en-ecuador/#:~:text=Las%20cifras%20hablan%20por%20s%C3%AD,en%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo%20directo.>
- Giosyst3m. (2023). *Giosyst3m*. Obtenido de <https://giosyst3m.net/es/blog/matriz-de-impacto-y-esfuerzo-tecnica-excelente-para-priorizar>
- INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2022/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Gestión de marketing*. Pearson.
- Kumar, V. (. , & Shah, D. (. (2021). Customer Relationship Management in the Digital Era: An Analytical Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 778–798.
- Kyross S.A. (2024). *Kyross Food Partners*. Obtenido de <https://www.kfs.com.ec/>
- 'La empresa'. (2023). *Planeación Estratégica*. Guayaquil, Ecuador.
- Naim, I., Rajuddin, W., & Ansyori, A. (2024). Customer Relationship Management In The Digital Era To Enhance Customer Experience Through Technology. *Transforma Jurnal Manajemen*.
- Organización de las Naciones Unidas Turismo - ONU TURISMO. (2022). *ONU TURISMO*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>
- Pinargote Chóez, J. d., Conforme Cedeño, G. M., & Pincay Pilay, M. M. (2020). *La gestión de proyectos desde la formación de equipos, gestión de cambios y la planificación mediante los diagramas de Gantt*. Alicante: 3ciencias. Obtenido de <https://mentorday.es/wikitips/plan-de-implantacion-diagrama-gantt/#:~:text=Un%20diagrama%20de%20Gantt%20es,a%20lo%20largo%20del%20tiempo.>
- Pirani. (2021). *Piranirisk*. Obtenido de [https://www.piranirisk.com/hubfs/Academy/eBook\\_espa%C3%B1ol/17\\_guia\\_evaluacion\\_riesgo/pdf\\_guia\\_evaluacion\\_riesgo.pdf](https://www.piranirisk.com/hubfs/Academy/eBook_espa%C3%B1ol/17_guia_evaluacion_riesgo/pdf_guia_evaluacion_riesgo.pdf)
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2014). How Smart Connected Productos Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 6.
- Prensa Latina. (2024). *Prensa Latina*. Obtenido de <https://www.prensa-latina.cu/2024/05/17/inseguridad-principal-desafio-del-sector-turistico-en-ecuador/>
- Procesadora Nacional de Alimentos CA Pronaca. (2024). *Pronaca Food Service*. Obtenido de <https://www.pronacafoodservice.com/>
- Publicayo. (2019). HORECA: Los desafíos de un actor fundamental. *HORECA*.
- Roiting. (2024). *Roiting*. Obtenido de <https://www.roiting.com/blog/modelo-negocio-b2b/>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2013). *Finanzas corporativas*. Mc Graw Hill.
- SafetyCulture. (2022). *SafetyCulture*. Obtenido de <https://safetyculture.com/es/temas/evaluacion-de-riesgos/matriz-de-riesgo/>
- SIPIA S.A. (2024). *SIPIA S.A*. Obtenido de <https://alimentossnob.com/>

Verhoef, P., Kannan, P., & Jeffrey Inman, J. (2021). From Multi-channel Retailing to Omnichannel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multichannel Retailing. *Journal of Retailing*, 174–181.