



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL ENFOCADA AL SECTOR HORECA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**JUAN JOSE MORA RUEDA**

**PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## **RESUMEN**

### **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL ENFOCADO AL SECTOR HORECA**

La economía colombiana ha sufrido un periodo de estancamiento durante el último lustro, el gobierno ha empleado políticas y reformas las cuales han generado una contracción del mercado y han afectado de manera significativa a las empresas. La empresa en su objetivo de poder ampliar su base comercial buscando diversificar sus ingresos y garantizar un funcionamiento ha planteado como meta para los próximos 3 años ingresar al sector hotelero, ofreciendo sus productos y creando un prestigio como proveedor integral de alimentos prelistados.

Este objetivo le permitiría a la empresa poder ampliar su mercado en la costa caribe colombiana, ampliando sus líneas de negocio y aumentar su nivel de ocupación empresarial. La metodología empleada partió desde un análisis del macro entorno, buscando identificar la posición de la compañía en la industria y su lugar en el mercado; a partir de esto se procedió a analizar el entorno interno de la compañía, identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Toda esta información brindo una fotografía de la compañía, la cual permitió desarrollar análisis más profundos desde el punto de vista comercial, financiero y organizativo.

El principal resultado de todo este trabajo fue poder identificar la percepción de los clientes al respecto de este tipo de productos, es muy interesante destacar que la falta de conocimiento y la percepción de sobre costo existente alrededor, la ausencia de información ha generado una penumbra en la cual los clientes no saben siquiera la variedad de productos existentes. Una gran parte del mercado posee una tendencia de consumo que permite sustentar el negocio, muy a pesar de que su rotación de inventarios se encuentre por encima de 2 veces a lo largo de la semana. Adjunto a esto, se encontró que por el tipo de negocio planteado (B2B) la asociación con agremiaciones, sociedades, sindicatos o cámaras de comercio se hace fundamental para poder llegar a este mercado.

Finalmente podemos concluir que este es un mercado incipiente el cual ofrece oportunidades de crecimiento, el carácter sustitutivo del producto permite llegar a innovar y ofrecer algunas características adicionales que el producto tradicional carece; es por esta misma razón que se hace imperativo que exista un canal directo de comunicación con el cliente, esto con el objeto de poder personalizar al máximo este tipo de productos y llegar a convertirlo en un mercado de nicho abarcando la mayor proporción de dicho universo.

## AGRADECIMIENTOS

*Le agradezco a Dios por esta gran oportunidad, por brindarme la sabiduría, paciencia, resiliencia y fuerza para poder afrontar mis miedos y encarar este reto con altura y orgullo.*

*Le agradezco a mis padres Nubia y Jose Alirio, a mi hermano Andrés David quienes me han acompañado en este largo camino, siendo mis apoyos y guías para poder llegar a ser quien soy. A mis tíos Sandra y Jhon Jairo, mi abuela Ligia, mis primos Gabriela y Matías, a mi bella Belle. A quienes me protegen desde el cielo mis abuelos Gustavo y Elvira. Para ellos es este logro, conocimientos y todas las emociones vividas a lo largo de esta gran aventura.*

*A los grandes amigos que me dio el MBA, que más que una amistad se formó una hermandad...*

**Juan Jose Mora Rueda**

## Tabla de Contenido

Introducción .....	1
1. Aspectos generales .....	2
1.1. Los alimentos prelistados .....	2
1.2. Características del sector hotelero.....	3
1.3. Evolución de las plazas de mercado .....	5
1.4. Objetivos .....	6
1.4.1. Objetivo general .....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
1.5. Resultados esperados .....	7
1.6. Marco referencial .....	7
1.7. Metodología .....	7
2. Análisis estratégico.....	8
2.1. Panorama general .....	8
2.1.1. Necesidad y oportunidad.....	9
2.1.2. Características del mercado y clientes objetivos .....	9
2.2. Análisis interno - externo .....	10
2.2.1. Análisis PESTEL .....	10
2.2.2. Análisis DOFA .....	11
2.2.3. Análisis PORTER.....	12
2.2.4. Conclusiones .....	13
3. Análisis del mercado .....	13
3.1. Análisis de la demanda.....	13
3.1.1. Mercado potencial.....	13
3.1.2. Mercado objetivo.....	14
4. Modelo de negocios .....	16
5. Estrategia comercial.....	17
5.1. Modelo de negocios .....	17
5.2. Estrategias del negocio.....	19
5.2.1. Estrategia genérica.....	19
5.2.2. Estrategia competitiva .....	20
5.3. Producto .....	21

5.3.1. Características del producto .....	21
5.4. Precio.....	21
5.5. Plaza .....	22
5.6. Promoción.....	22
6. Evaluación económica .....	23
6.1. Ingresos.....	23
6.2. Costos.....	23
7. Conclusiones .....	24
8. Bibliografía .....	25
9. Anexos.....	26
9.1. Anexo 1: Investigación de mercado.....	26
9.2. Anexo 2: Resultados de la encuesta de mercado .....	32
9.3. Anexo 3: Poblacion que respondia la encuesta.....	38
9.4. Anexo 4: Evaluacion economica .....	38
9.5. Análisis de Sensibilidad .....	39

## Introducción

El objetivo de este trabajo es proponer una estrategia comercial que le permita a la empresa, en un plazo no mayor de 3 años consolidar su posición en la industria evaluada.

El proyecto se desarrollará en una empresa, emplazada en Barranquilla (Colombia), con una presencia importante en el sector de maquila de frutas y verduras en la ciudad. Actualmente la empresa mantiene una fuerte relación comercial con uno de los mayores productores de enlatados de la ciudad, aunque ha perdido importantes clientes por factores internacionales, afectando el crecimiento económico que esta ha tenido el último tiempo.

La globalización es una oportunidad en el mundo actual para desarrollar nuevos negocios, es un fenómeno que ha podido facilitar la divulgación de oportunidades en lugares donde anteriormente se desconocía. A su vez esto ha causado la entrada de nuevos competidores en las principales unidades de negocio, es una amenaza para el crecimiento de la compañía.

Esto ha generado que para el año 2016, la gerencia implementó una política de expansión a otros sectores con posible crecimiento económico, para tal fin recurrió a asesorías y capacitación de personal propio fuera del país.

Colombia es un país históricamente conocido por poseer uno de los conflictos bélicos más largos de la humanidad, actualmente está pasando por un proceso de paz el cual permite que muchos de los recursos destinados a combatir a los insurgentes puedan ser direccionados para el desarrollo de bienestar y mejoras a la sociedad. Es también importante destacar que el país ha sufrido las consecuencias del desplome de los precios del petróleo, este impasse ha significado la reducción en cerca del 30,8% en el presupuesto generado para el 2016. El último evento financiero importante que ha afectado la economía nacional ha sido la devaluación de la moneda, efecto iniciado en el 2013 y que ha llevado a que muchos inversionistas hayan optado por retirar sus inversiones del país. Esto en conjunto con las reformas tributarias y el aumento en los impuestos ha desincentivado la llegada de capital extranjero al país.

Estas condiciones han generado cierta zozobra dentro de las diferentes ramas económicas del país, es por esto que buscando minimizar el impacto la gerencia de la empresa ha visualizado como oportunidad de negocio el suministro de prelistados al sector hotelero del caribe colombiano, fundamentado en las ciudades de Santa Marta, Barranquilla y Cartagena.

Este sector en estas 3 ciudades está fuertemente desarrollado por el turismo, estas ciudades son conocidas a nivel nacional e internacional como destinos predilectos al momento de conocer Colombia. Estas condiciones permiten que sea atractivo para la empresa incursionar en este mercado que ha basado su suministro de materias primas en plazas de mercado, exponiéndose a riesgos de pérdida y malgasto de recursos propios del cliente.

Las últimas tendencias a nivel mundial se han caracterizado por consumir alimentos saludables (sin azúcar, sin preservantes, sin pesticidas, sin químicos, etc.). Estas tendencias están

influenciadas en las observaciones cada vez más frecuentes realizadas por la OMS<sup>1</sup> sobre obesidad y enfermedades relacionadas con la mala alimentación. La tasa de obesidad se ha venido incrementando de manera exponencial a nivel mundial, por esta misma razón la humanidad se ha inclinado a desarrollar estilos de vida saludable, fundamentada en ejercicio, políticas antitabaco y alimentación saludable.

## 1. Aspectos generales

### 1.1. Los alimentos prelistados

El alimento prelistado está definido por la Organización Panamericana de la Salud<sup>2</sup> como aquel alimento que ha sido tratado o modificado mediante algún proceso físico o químico con el fin de prolongar o mantener sus condiciones organolépticas (Sabor, aroma, textura, color, olor, etc.). Este tipo de productos se pueden clasificar en 3 grandes grupos:

- Grupo 1. Alimentos naturales y mínimamente procesados

Alimentos mínimamente procesados: son alimentos naturales que han sido alterados sin que se les agregue o introduzca ninguna sustancia externa. Usualmente se sustrae partes mínimas del alimento, pero sin cambiar significativamente su naturaleza o su uso. Estos procesos "mínimos" (limpiar, lavar, pasteurizar, descascarar, pelar, deshuesar, rebanar, descremar, esterilizar, entre otros) pueden aumentar la duración de los alimentos, permitir su almacenamiento, ayudar a su preparación culinaria, mejorar su calidad nutricional, y tornarlos más agradables al paladar y fáciles de digerir

En combinaciones adecuadas, todos los alimentos de este grupo forman la base para una alimentación saludable.

- Grupo 2. Ingredientes culinarios

Los ingredientes culinarios son sustancias extraídas de componentes de los alimentos, tales como las grasas, aceites, harinas, almidones y azúcar; o bien obtenidas de la naturaleza, como la sal. La importancia nutricional de estos ingredientes culinarios no debe ser evaluada de forma aislada, sino en combinación con los alimentos.

- Grupo 3. Productos comestibles listos para el consumo: procesados y altamente procesados (ultra procesados).

Productos comestibles procesados: se refieren a aquellos productos alterados por la adición o introducción de sustancias (sal, azúcar, aceite, preservantes y/o aditivos) que cambian la naturaleza de los alimentos originales, con el fin de prolongar su duración, hacerlos más agradables o atractivos.

---

<sup>1</sup> <http://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>

<sup>2</sup> [http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1135:clasificacion-alimentos-sus-implicaciones-salud&Itemid=360](http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1135:clasificacion-alimentos-sus-implicaciones-salud&Itemid=360)

Ejemplos: verduras o leguminosas enlatadas o embotelladas y conservadas en salmuera, frutas en almíbar, pescado conservado en aceite, y algunos tipos de carne y pescado procesados, tales como jamón, tocino, pescado ahumado; queso, al que se le añade sal.

Los productos procesados generalmente conservan la identidad básica y la mayoría de los componentes del alimento original.

Productos comestibles altamente procesados (ultraprocesados): son elaborados principalmente con ingredientes industriales, que normalmente contienen poco o ningún alimento entero. Los productos ultraprocesados se formulan en su mayor parte a partir de ingredientes industriales, y contienen poco o ningún alimento natural.

El objetivo del ultraprocesamiento es elaborar productos durables, altamente apetecibles, y lucrativos. La mayoría están diseñados para ser consumidos como "snacks" y bebidas, por sí solos o en combinaciones con otros productos ultraprocesados.

La mayoría de los ingredientes de los productos ultraprocesados son aditivos, que incluyen entre otros, conservantes, estabilizantes, emulsionantes, disolventes, aglutinantes, aumentadores de volumen, edulcorantes, resaltadores sensoriales, sabores y colores. El aumentador de volumen puede ser aire o agua. Se puede añadir micronutrientes sintéticos para "fortificar" los productos.

Actualmente, la mayoría de los productos ultraprocesados son resultado de una tecnología sofisticada. Estas tecnologías industriales incluyen procesos de hidrogenación, hidrólisis, extrusión, moldeado y remodelado, que son diseñadas para hacer que los ingredientes parezcan alimentos, pero son generalmente muy diferentes a los productos que promueven, porque incluyen agentes y procesos muy diversos.

Ejemplos: sopas enlatadas o deshidratadas, sopas y fideos empaquetados "instantáneos", margarinas, cereales de desayuno, mezclas para pastel, papas fritas, bebidas gaseosas, jugos, galletas, caramelos, mermeladas, salsas, helados, chocolates, fórmulas infantiles, leches para niños pequeños y productos para bebés, barras de "energía", muchos tipos de panes, tortas, postres, pasteles, productos "listos para calentar", y muchos otros tipos de productos de bebidas y "snacks".

## 1.2. Características del sector hotelero

El sector turismo es uno de los más grandes motores de desarrollo del país, de acuerdo con la balanza de pagos del Banco de la República, en 2015 este sector reportó flujos de IED por US\$1.859 millones, lo cual representa una participación de 21,8% del total de IED (sin contar petróleo y minería) que llegó al país con un aumento del 65,8% frente al año anterior. La inversión en este sector se ha fomentado y las grandes cadenas hoteleras han decidido invertir en el país debido a los grandes beneficios que el Estado otorga. Entre los beneficios para la inversión en este sector se destaca la exención del impuesto a la renta por un período de 30 años, la cual entra en vigencia a partir del inicio de la operación para servicios hoteleros



prestados en nuevos proyectos, pero también para los que se remodelen, amplíen o se inscriban para acceder al beneficio desde el año 2003 hasta diciembre de 2017.

Este tipo de incentivos económicos han causado que se construyeran 45.686 nuevas habitaciones en 14 años, lo que se traduce en un aumento de 241%. La inversión extranjera en hotelería aumentó 741% entre 2010 y 2015. En 2010 el flujo de inversión extranjera directa a comercio, hoteles y restaurantes tuvo en 2015 una variación de 736%, pasando de US 221 millones a US 1.858 millones<sup>3</sup>. Esto a su vez se ha traducido en el volumen de pasajeros reportados en el principal aeropuerto del país. Para el 2003 el aeropuerto El Dorado de Bogotá registraba cerca de 10,8 millones de personas, durante el 2016 el volumen supero 31 millones.

Este comportamiento positivo se justifica en que los viajeros de negocios y de turismo han cambiado la percepción del país, se sienten más confiados de llegar y visitar Colombia. Factores como el fin del conflicto armado, han ayudado a incrementar el tráfico de pasajeros.

A pesar de que la política incentiva finalizó el 31 de diciembre del 2017, el gobierno ha desarrollado una última reforma en la cual busca que los hoteleros construyan en municipios con menos de 200.000 habitantes y zonas afectadas por el conflicto armado. Definiendo como principal estímulo la disminución del impuesto de renta del 39% al 9%. Para el 2018 el sector ha reportado 19 nuevos proyectos que se traducen en 2.836 nuevas habitaciones.

El corredor turístico del caribe colombiano está compuesto por 3 grandes ciudades (Santa Marta – Barranquilla – Cartagena). Estos 3 grandes actores están clasificados como los principales atractivos turísticos del país. Cada uno definido de la siguiente forma<sup>4</sup>:

<b>Ciudad</b>	<b>Cantidad Hoteles</b>	<b>Cantidad habitaciones</b>	<b>Cantidad Camas</b>	<b>Ocupación Anual</b>
Cartagena	1.232	21.935	37.799	61,72%
Barranquilla	218	8.410	11.623	51,41%
Santa Marta	1.616	15.226	31.424	55,15%

Cada ciudad posee un tipo de turismo totalmente diferente, Cartagena se caracteriza por un turismo de lujo influenciado por la arquitectura colonial y el ambiente propio de la ciudad. Esto se evidencia en la oferta de hoteles, tipo y los precios que maneja para cada consumidor.

Barranquilla posee un turismo de tipo empresarial, la ciudad es el principal clúster industrial y comercial de la región caribe colombiana. En la ciudad se localizan las sedes de múltiples multinacionales y empresas que utilizan a Barranquilla como lugar estratégico entre el interior y la costa.

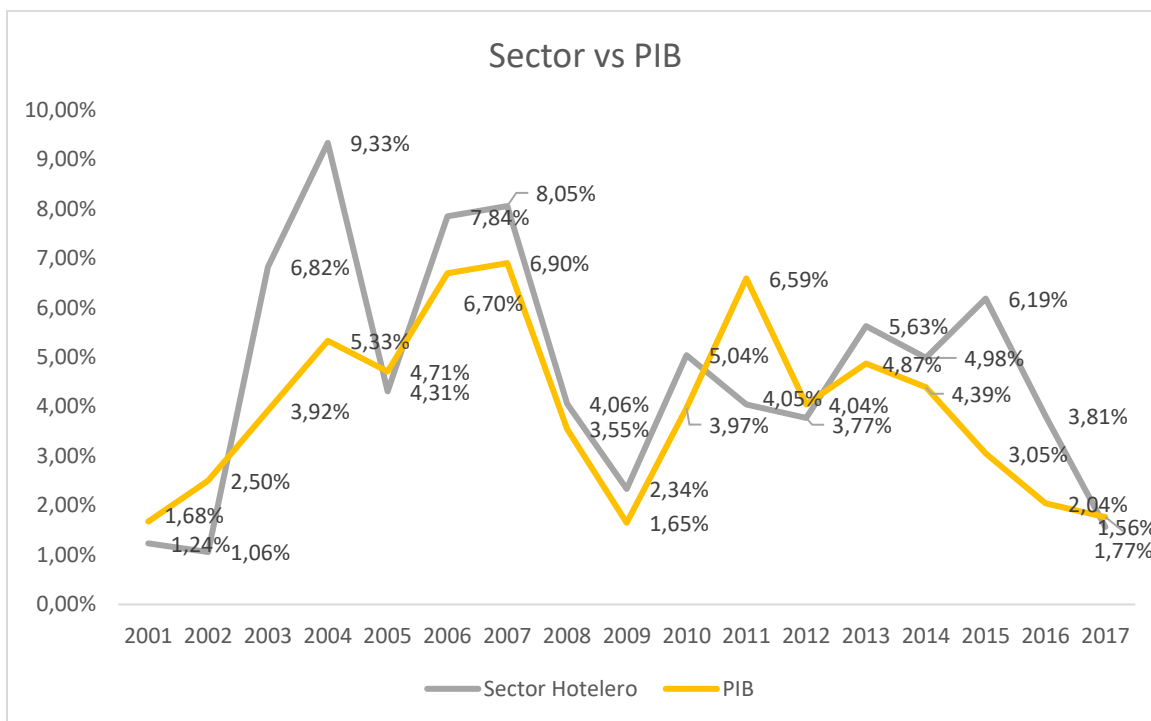
<sup>3</sup> <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170301-Datos-clave-de-la-industria-turistica-en-Colombia>

<sup>4</sup> <http://citur.linktic.com/estadisticas/departamental>

Santa Marta es líder a nivel regional en ecoturismo<sup>5</sup>, cuenta con una de los más grandes reservas naturales del país con cerca 15.000 hectáreas en las cuales se puede realizar desde trekking hasta escalada en nieve.

Actualmente las proyecciones de aquí al 2019 ubican a la región Caribe como el principal foco de desarrollo del país, con cerca de 26 proyectos hoteleros en curso y una oferta conjunta de 4.300 habitaciones.

Ilustración 1 Tasas de crecimiento PIB - Sector Hotelero



Fuente: Elaboración propia con cifras publicadas por el Banco de la Republica de Colombia

El crecimiento del sector en múltiples ocasiones ha demostrado ser mayor que el del PIB<sup>6</sup> nacional, ocupando en los últimos 5 años cerca del 2,91% de la suma total. Esta tasa de crecimiento es mucho mayor al reportado como media global para el mismo periodo de evaluación<sup>7</sup>.

### 1.3. Evolución de las plazas de mercado

Colombia cuenta con una gran red de abastecimiento alimenticia, estas centrales están ubicadas en las principales ciudades de cada región sumando un total de 14 centrales. La

<sup>5</sup> <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/ecoturismo/region-caribe/parque-nacional-natural-tayrona/>

<sup>6</sup> [http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-constantas-ramas\\_2](http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-constantas-ramas_2)

<sup>7</sup> [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom18\\_01\\_january\\_excerpt\\_hr.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_01_january_excerpt_hr.pdf)

principal se ubica en Bogotá D.C. y es la que genera cerca del 80% del comercio nacional de alimentos para el territorio nacional. Cada una de estas centrales de abasto reciben mercancía de los diferentes departamentos productores (Boyacá, Valle del Cauca, Nariño, Santander, Cundinamarca, Cesar, Meta, Casanare, Tolima, Antioquia, Magdalena, Sucre, Córdoba, Bolívar, Atlántico, Cauca y Norte de Santander).

El sector mayorista e industrial se abastece en su gran mayoría de los productos comercializados en estas centrales de abastos, es en estos sitios donde las empresas hallan todos los alimentos que utilizan para sus operaciones o necesidades comerciales.

#### 1.4. Objetivos

Se busca lograr ingresar a un mercado totalmente ajeno al cual la empresa se dedica actualmente, asumiendo riesgos controlados y generando rentabilidad para la compañía, al igual que fortaleciendo la imagen de la misma como proveedor productos alimenticios

Se busca que la nueva estrategia comercial propuesta que incluye, una nueva segmentación de clientes, propuestas de valor y medición de la calidad de servicio, genere un incremento calculado de 45% en los volúmenes de producción manifestándose estos en un incremento en los ingresos por ventas.

Desde la perspectiva de las limitaciones que se plasman, se debe tener presente que los cambios propuestos para la operación comercial son de carácter estructurales y llevan consigo un cambio cultural en la organización. El éxito en la implementación de las iniciativas propuestas, dependen en gran medida de la conducta que asuma los diferentes actores frente a estos cambios.

La gerencia cumple una parte muy importante en este proceso, dado que es el eje central de la compañía bajo la cual se fundamentan todas las políticas y se desarrollan todas las estrategias a mediano y largo plazo; es por esta razón que este actor debe asumir un rol de líder y a su vez de capataz para el éxito del proceso analítico.

Específicamente, desde la perspectiva económica, se busca desarrollar que la nueva estrategia comercial propuesta que incluye, una nueva segmentación de clientes, propuestas de valor y medición de la calidad de servicio, le colabore en forma efectiva para que la compañía logre ingresar en el mercado mencionado en tres años.

##### 1.4.1. Objetivo general

Proponer una nueva estrategia comercial que le permita a la empresa en un plazo no superior a tres años, consolidar su posición en la industria evaluada.

##### 1.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis estratégico del mercado.

- Definir una nueva segmentación de clientes que represente de mejor manera los distintos nichos de mercado de interés para la empresa.
- Construir en forma clara y precisa el conjunto de propuestas de valor para cada uno de los nuevos segmentos de clientes.
- Definir, desarrollar y posicionar a nivel de toda la organización el indicador de la calidad del servicio entregado a clientes, como un indicador completo y confiable que permita hacer una real gestión del servicio.

### 1.5. Resultados esperados

Se busca desarrollar una estrategia comercial, segmentando los clientes que representen de mejor manera los distintos nichos de mercado de interés para la empresa. Construyendo en forma clara y precisa el conjunto de propuestas de valor para cada uno de los nuevos segmentos de clientes, definiendo, desarrollando y posicionando a nivel de toda la organización el indicador de la calidad del servicio entregado a clientes, como un indicador completo y confiable que permita hacer una real gestión del servicio.

### 1.6. Marco referencial

El trabajo desarrollado está fundamentado en cuatro pilares básicos del marketing definidos a continuación:

- La segmentación de clientes
- Las propuestas de valor
- El posicionamiento de marca
- La calidad del servicio entregado

Es por esto que el presente marco teórico posee extractos de material existente que ha sido desarrollado por los principales exponentes del marketing moderno.

Acorde a las bibliografías guía (Dirección de Marketing – Philip Kotler & Kevin Keller), este libro hace referencia a aspectos claves para poder competir con éxito en los mercados locales. Para lo cual se deben diseñar vínculos fuertes con los actores principales de su entorno. Por eso, deben pasar del objetivo de corto plazo de empresas orientadas a la transacción al objetivo de largo plazo de empresas que construyen relaciones comerciales. Este es un pensamiento dirigido a todos los protagonistas importantes del entorno de la compañía porque el éxito de una empresa depende de que lleve a cabo un pensamiento de marketing efectivo en relación a todos los agentes que intervienen en el proceso.

### 1.7. Metodología

Este paso del trabajo está enfocado en recolectar e identificar la situación actual de la empresa, su microambiente interno. Esto con el objetivo de detallar las fortalezas y amenazas de la

empresa y como estas puede ser utilizado para el desarrollo del objetivo final. Identificar las oportunidades de negocio, sus nichos de mercado y cada una de las características asociadas a estos. Con el objetivo de personalizar unos productos acordes a las singularidades de cada cual.

Según datos obtenidos en experimentos, se calcula que cerca del 46% del costo de un plato están asociados a la materia prima, entendiéndose esto como los costos de alistamiento, procesamiento, alistado y disposición final de residuos. En muchos casos se omiten los costos de mantención y merma del producto, al igual que el impacto ambiental y ecológico asociado al procesamiento de estos productos. El producto que se ofrece garantiza una merma menor del 5% asociado con evaporación de agua, al igual que garantiza ahorro en tiempo y costos asociados a:

- Compra
- Lavado y desinfección
- Procesamiento
- Cocción
- Disposición final de residuos

Dado que estos productos están directamente procesados y cuentan con estándares de calidad internacional en el renglón de alimentos y procesados. Aunque el costo de estos productos sea un 30% mayor al que se obtiene en plaza de mercado, al final estos se diluyen al obtener un ahorro en factores como mano de obra, tiempo y equipos necesarios para el trabajo de materias primas orgánicas.

## 2. Análisis estratégico

### 2.1. Panorama general

Evidentemente existe un cambio de actitud por parte del consumidor, el concepto de alimentación sana ha trascendido mucho más allá de la erradicación de preservantes y edulcorantes artificiales. El consumidor ha llegado al punto en el que la tendencia por el consumo de productos verdes ha impactado de manera exponencial el mercado. En países de todo el mundo el interés de consumir productos prealistados ha crecido acorde a las exigencias de la rutina diaria del consumidor. Diversos factores como estrés, poco tiempo, practicidad o ahorro en recursos son los que fomentan que este sector llegue a ventas en el 2016 por USD 1.288<sup>8</sup> millones, registrando un poco más de 16.900 toneladas producidas. Este sector se prevé tenga un crecimiento moderado.

Las cifras son alentadoras y muestran que cerca del 70% del total producido se destinan a aplicaciones alimentarias. Países donde los estilos de vida no permiten dedicar mucho tiempo

---

<sup>8</sup> <http://www.agrimundo.cl/?p=34618>

a labores como cocinar dan muestra de la tendencia a adoptar estos productos, tales como Estados Unidos, Canadá, Suiza, Australia, Japón, Reino Unido y Francia.

### 2.1.1. Necesidad y oportunidad

El sector hotelero es uno de los más grandes consumidores de frutas y verduras a nivel nacional, este sector debido a su necesidad de brindar platos de primera calidad recurre a adquirir productos lo más fresco posible, realizando múltiples recompras semanales y a proveedores que puedan garantizar integridad del producto. Algunas de las grandes razones por las cuales sus ingredientes deben ser de primera calidad radican al consumidor al cual atienden. Este consumidor es exigente en temas alimenticios y busca economía a precio razonable acorde a las condiciones del mercado. Algunos de los problemas que presenta el sector al momento de realizar la compra de estos insumos es calidad, trazabilidad, garantía de suministro y respaldo.

Por tal razón muchas de estas empresas optan por comprar sus insumos en masa a través de intermediarios diferentes al productor, el cual al ser una figura legalmente constituida les permite realizar reclamos y profesionalizar este proceso. De igual forma siguen presentando en muchos casos deterioro y pérdida de una gran parte de sus insumos por vencimiento o retraso en entrega, lo cual se traduce como desgaste operativo y pérdida de dinero.

Aproximadamente el 8% del producto debe ser desechado por deterioro o caducidad, los cuales son habituales en el canal de compra habitual. Si traducimos esta cifra podemos decir que de la compra de un bulto<sup>9</sup> de papa (Cuyo precio<sup>10</sup> asciende a \$30 USD) se desecha 4 kg por concepto de deterioro en el transporte que al final es 7,2 USD que se pierden en esta modalidad. Estos valores al ser traslapados a la gran variedad de productos que se consumen semanalmente por un establecimiento de este tipo podrían significar cerca de 100 – 120 USD mensuales, lo cual es una gran cantidad de dinero en el mercado colombiano.

Para que un hotel pueda satisfacer una demanda de 300 servicios diarios requiere de aproximadamente 10 personas, las cuales se traducen en aproximadamente \$ 2100 USD<sup>11</sup>, estos valores se encuentran sin incluir todos los gastos sociales involucrados por los cuales una empresa puede llegar a pagar hasta 30% adicional del valor del salario.

### 2.1.2. Características del mercado y clientes objetivos

El mercado ha presentado un crecimiento sostenido durante los últimos años. Este crecimiento ha exigido a cada uno de los actores inversiones traducidas en ampliación de la oferta habitacional y diversificación del portafolio. Se caracteriza por la intangibilidad de su servicio dado que el producto ofrecido es un servicio definido por placer, espacio y condiciones. Tiene

---

<sup>9</sup> Unidad de medida, usualmente utilizada para sacos de peso de 50 kg a 75 kg.

<sup>10</sup> <http://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/BoletinDescarga.php>

<sup>11</sup> <https://tusalarario.org/colombia/Portada/carrera/funcion-y-salario/cocineros>

una marcada orientación al cliente dado que cada servicio es relativamente personalizado. Posee una gran identidad de innovación e iniciativa, buscando siempre desarrollar mejores experiencias para sus consumidores. Actualmente posee expectativas de crecimiento para el 2018 a través de alianzas con plataformas de economía colaborativa (Booking, Despegar.com, Trivago.com).

Esta actualmente amenazado por el mercado de alojamiento tipo Airbnb, por tal razón los segmentos premium y low cost ha tenido un crecimiento en este último tiempo y el segmento medio ha tendido a estancarse.

Ante estas condiciones el sector premium ha optado por ofrecer servicios adicionales como comida gourmet o alternativa. El sector low cost basa su oferta alimenticia en las necesidades básicas de consumo siempre con alternativas de alto valor nutricional.

## 2.2. Análisis interno - externo

### 2.2.1. Análisis PESTEL

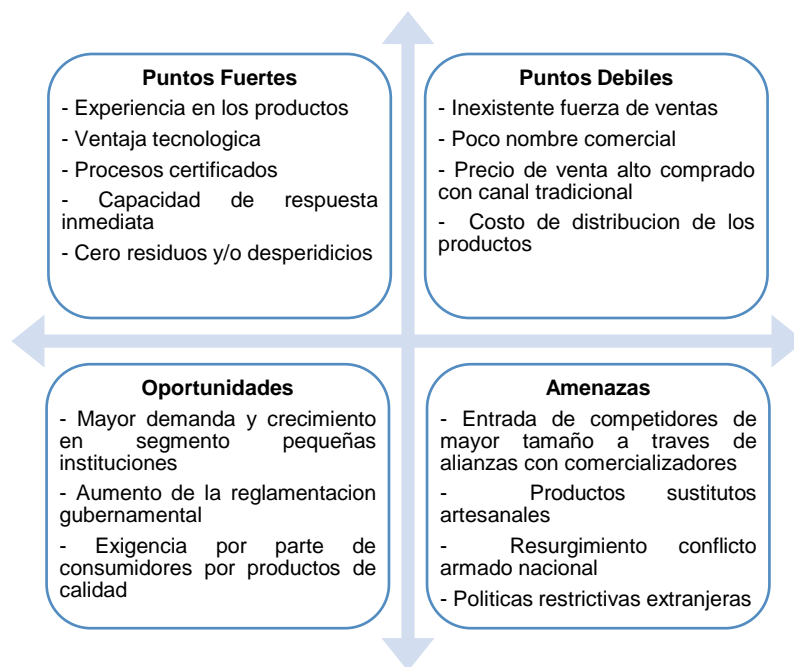
Factor	Variable	Oportunidad			Amenaza			Impacto Posible
		A	M	B	A	M	B	
Político	TLC	X			X			Se considera que hay una gran oportunidad con el aumento de la oferta agrícola de fortalecer el portafolio de productos de la empresa. Por el lado de las amenazas de gobiernos asociados a las FARC, la empresa debe focalizar sus esfuerzos de comercialización en mercados externos, sin descuidar el crecimiento a nivel regional y nacional.
	Proceso de Paz		X		X			
	Transición presidencial		X			X		
	Políticas de comercio exterior	X			X			
	Política de mundial de protección al medio ambiente			X	X			
Inestabilidad política de Venezuela			X	X				
Economía	TRM Dólar	X					X	Aumento rentabilidad al vender en mercados dolarizados
	Costo mano de obra			X	X			Políticas por normalización de las modalidades de contratación
	Nivel de desempleo			X	X			Aumento de inseguridad y delincuencia urbana
Socio-Culturales	Seguridad urbana			X	X			Delincuencia organizada que perjudica la imagen del país a nivel mundial
	Desarrollo identidad saludable	X					X	Aumento consumo de fruiter, conciencia de buena alimentación como base de una identidad global
	Tendencias laborales	X			X			Profesionalización de la población, aumento de universitarios al igual que emprendedores
Tecnología	Desarrollo tecnológico competidores			X	X			Adquisición de maquinaria que pueda imitar productos propios
	Tecnologías emergentes	X					X	Perfeccionamiento y mejora de las condiciones del PT.
Legislación	Legislación laboral			X			X	Políticas en seguridad, salud, higiene y psicología laboral, que incrementan los costos indirectos
	NTC'S		X				X	Compra, procesamiento y venta de productos a mayor precio
Ecología	Impuestos			X	X			
	Regulación consumo de recursos		X		X			Implementación de topes para consumo de agua
	Calentamiento global			X	X			Desertificación y extinción de áreas cultivables

Existen muchas oportunidades de negocio dentro del mercado, el mismo ofrece varias características que se pueden explotar a favor de la compañía y la conjuntura del macroentorno visto desde diversos ámbitos es una ventana para el crecimiento. El análisis nos permite identificar esos factores que se consideran importantes para la compañía y cuantificar

su impacto; estos factores vistos desde 6 dimensiones que abarcan un amplio espectro de las variables aplicables al negocio.

Se identifico que el ambito politico es un factor altamente decisivo para la compañía, las legislaciones, coyunturas y estrategias que esta desarrollando el gobierno tienen un gran impacto y pueden favorecer o condenar el crecimiento del mercado. El pais tiene una ventaja actual en aspectos economicos, la devaluacion de su moneda frente al dólar es una plataforma para poder incrementar la rentabilidad a traves de la tasa de cambio y la apartura a mercados internacionales. La integracion de mayores profesionales a la sociedad es un factor ambiguo para la compañía, causa que entre mano de obra calificada y con un alto nivel de conocimiento tecnico a la sociedad que permite potencializar las organizaciones; pero a su vez la falta de garantias en el mercado laboral y el deseo por autorealizacion genera que haya una tendencia por el emprendimiento, factor el cual aumenta la competitividad y puede generar competencia en el nicho de mercado objetivo.

### 2.2.2. Análisis DOFA



Una de las grandes ventajas de la compañía es la experiencia en este tipo de productos y el procesamiento de los mismos, la gran trayectoria operativa le permite delimitar con bastante precisión los tiempos y condiciones del producto. Desafortunadamente es una compañía que no cuenta con labor de ventas institucionales, con todo y esta condición la compañía esta muy bien posicionada en el mercado y cuenta con un fuerte respaldo del sector primario para el suministro de materias primas de calidad.



La coyuntura nacional juega en una posición ambigua, siendo un catalizador para el desarrollo de nuevos nichos de mercado a través de políticas que exigen productos BPA<sup>12</sup>, pero de igual forma está fomentado el ingreso de nuevos competidores ante la apertura de fronteras comerciales a diferentes países de la región. El sector de alimentos es cada vez más competitivo, exigiendo mayores estándares y garantía de inocuidad. Estas condiciones son las que caracterizan al producto y son una gran fortaleza ante el mercado. Conveniencia es tal vez el factor más importante, los alimentos prelistados ayudan a cubrir la creciente demanda del consumidor gracias a las cómodas opciones de comidas listas para cocinar.

A medida que los consumidores transcurren sus ajetreados días, quieren saber que cuentan con un acceso rápido y fácil a alimentos deliciosos cuando lo necesitan. Los prelistados ofrecen comodidad en el hogar y el trabajo. Y debido a que las personas, los restaurantes y los vendedores minoristas compran una mayor cantidad de alimentos básicos en línea, las tecnologías de congelado ayudan a garantizar que estos productos lleguen de forma segura, incluso si se envían por todo el mundo.

Estos factores son los que fortalecen la posición de la compañía ante cualquier competidor que desee ingresar al mercado. La incertidumbre en época de elecciones puede ser considerado una gran amenaza de expansión económica de un país, muchos sectores han moderado sus apuestas de cara al futuro debido a la falta de un claro líder político que pueda brindar garantías a la inversión.

Esto realmente no puede tomarse como una postura clara debido a la falta de un horizonte evidente. Puede que sea un factor que desmotive la llegada de nuevos competidores, pero de igual forma puede ser un factor que incida en la economía interna generando la salida de capital del país y cierre de mercados potenciales para la compañía.

### 2.2.3. Análisis PORTER

#### Negociación de los compradores

- Tienen poder de negociación, dado que es un producto nuevo entrante al mercado que aun no tiene renombre ni notoriedad; por tal razón pueden inclinarse por permanecer en el canal tradicional.

#### Negociación de los proveedores

- Es casi nulo, el mercado dicta los precios de las MP y fácilmente se encuentra un gran portafolio de oferentes. En algunos casos poseen poder de negociación por la exclusividad de los insumos.

#### Nuevos competidores

- Es difícil entrar a la industria, se necesita una mezcla de factores como inversión, know-how, recursos físicos y trayectoria para poder ingresar. Por la criticidad del producto se requiere de personal capacitado

#### Productos sustitutos

- Solo existen 2 tipos de productos (Canal tradicional y prelistados) por tal razón la sustituibilidad es alta ante el canal tradicional debido al desconocimiento de los beneficios por ser del producto prelistado.

#### Rivalidad entre competidores

- Existen competidores a nivel mundial, pero enfocados al sector retail. A nivel nacional los competidores son del canal tradicional.

<sup>12</sup> <http://www.casafe.org/buenas-practicas-agricolas/>

Los compradores poseen gran fuerza dentro del análisis desarrollado, estos son empresas mucho más grandes y con la capacidad de recurrir a canales tradicionales para la adquisición de materias primas. Los proveedores poseen poca o nula capacidad de negociación, su producto es un commodity fácilmente negociable y que el mercado establece el valor de negociación. De igual forma el portafolio de oferentes es amplio y la diferenciación entre uno y el otro radica en lazos de confianza y seriedad más que en factores técnicos.

La industria se caracteriza por ser muy tecnificada, para poder llegar a obtener un producto es necesario contar con tecnología, músculo financiero y conocimiento. Esto es una barrera de entrada que imposibilita el ingreso de competencia al mercado.

La naturaleza de este producto es de sustituto al producto tradicional, es fácilmente descartable ante el poco conocimiento del sector por este tipo de productos.

#### 2.2.4. Conclusiones

Existe una oportunidad de llegar a los clientes con un producto que puede traer muchos beneficios para los potenciales clientes. El sector ha tenido una tendencia de crecimiento tanto a nivel nacional como a nivel regional. Cabe destacar que este crecimiento se proyecta cercano al 12% para el 2018 y 14,2% para el 2019.

La naciente tendencia por optimizar procesos es una clara evidencia de las necesidades latentes. Las normas internacionales de calidad y de seguridad alimentaria cada vez exigen mayor conocimiento sobre los productos que se consumen. Factores como los agroquímicos usados, el proceso agrícola y las condiciones de almacenamiento son fundamentales y de interés al público en general.

A través de evaluación a consumidores se ha identificado que los principales atributos que buscan en un plato de comida son Sabor, Calidad y Precio. Características que la compañía ha transmitido en sus productos y que son objeto de fidelización ante una incursión en el mercado.

### 3. Análisis del mercado

#### 3.1. Análisis de la demanda

El mercado potencial está definido como aquellas empresas ubicadas en Cartagena, Barranquilla y Santa Marta cuyo nivel de ventas supere los USD \$300.000.

##### 3.1.1. Mercado potencial

El mercado potencial de alimentos prelistados para Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, esta compuesto por hoteles legalmente constituidos y registrados ante la Cámara de Comercio

de sus respectivas ciudades, esta población asciende a 3.066 establecimientos. Sin embargo, si acotamos el mercado potencial a aquellos que poseen un volumen de ventas superiores a USD \$300.000, los cuales por volumen de ventas comprenden el 90% de los ingresos del sector para la región evaluada. Dada esta condición la población se reduce a 53 empresas, segregadas por departamento de la siguiente manera.

<b>Cartagena</b> - Numero de hoteles: 31 - Ingresos: USD \$ 256.028.422	<b>Barranquilla</b> - Numero de hoteles: 10 - Ingresos: USD \$ 16.523.339	<b>Santa Marta</b> - Numero de hoteles: 12 - Ingresos: \$ 36.765.964
---	---	--

A marzo del 2018, y basado en las cifras emitidas por el DANE y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se calcula que los ingresos totales del mercado para las 3 ciudades objetivo ascienden a USD \$ 313.713.742.

### 3.1.2. Mercado objetivo

Para establecer el mercado objetivo, se tomará en consideración la encuesta de elaboración propia sobre el conocimiento de los productos prelistados. La muestra se compuso de chef, ayudantes de cocina y administradores de restaurantes de hoteles todos pertenecientes a la región caribe colombiana. El objetivo fue desarrollar la encuesta con la mayor homogeneidad posible procurando conseguir igual proporción de personas para cada una de las 3 ciudades foco. Desafortunadamente cerca del 72% de la muestra era proveniente de Barranquilla (Debido a que en esta ciudad se encuentran la mayor cantidad y más importantes de escuelas de cocina de la región).

La muestra se compuso de un 51% chefs, 35% ayudantes de cocina y 13% administradores de restaurantes de hoteles. La totalidad de la muestra posee algún tipo de estudio superior, caracterizando como técnico, tecnólogo o universitario. La encuesta está compuesta por 23 preguntas divididas en 5 bloques cada uno enfocado en identificar características específicas a los encuestados.

El primer bloque de preguntas se enfocaba en conocer que tanto conocimiento de este tipo de productos poseen los encuestados, partiendo como preguntas exploratorias sobre la cantidad de veces que consume verduras, las cantidades y cuál es el porcentaje de sus clientes que abordan por estas. El 82% de las personas encuestadas manifestaron que consumen entre 2 y 3 veces al día frutas y verduras para los platos que preparan en sus lugares de trabajo. El 10% 4 o más veces y el restante 8% se decantaron por la respuesta 2 o menos veces. Es importante determinar si aquellas frutas o verduras que consumen se encuentran en estado natural o han sido preparadas (entendiendo este concepto como precocidas o transformadas), es notable que el 94% respondió afirmativo, dando a entender que la tendencia a procesarlas

se puede deber a factores especiales del menú o simplemente por garantizar las condiciones del alimento.

El volumen de consumo es el que determina que tan viable es el negocio. Por la misma razón se le pregunto por la cantidad de alimentos que usualmente consumen; el 80% de la población muestral manifestó que usan más de 150 kg de alimentos, destacando que el 30% consume entre 250 y 300 kg.

Para el segundo bloque de preguntas el objetivo cualitativo fue el conocimiento en sí de los alimentos, sus condiciones de compra, frecuencia y canal de compra. El 70% manifestó que el proceso de compra lo efectúan a partir de un proveedor mayoritario, entendiendo como una persona comercializadora encargada de la selección y entrega del producto a los hoteles, factor en el cual los hoteles únicamente cumplen la función de receptores. El restante 30% manifestó que lo realiza de manera propia, dirigiéndose a plazas de mercado y realizando la selección por medio de su personal interno.

Para los criterios de selección del proveedor o del producto los resultados se decantaron por 2 factores principales, el 46% de los encuestados manifestó Calidad y Precio como los 2 principales criterios en los procesos de compra en los establecimientos donde laboran. El 38% manifestó únicamente el Precio como el factor más importante, los criterios de Calidad, Precio e Inocuidad solo son usados por el 12% de la población; únicamente el 4% de la población se decantó por la selección de criterios donde el precio estuviese presente, destacando Calidad e Inocuidad como las prioridades.

Las centrales de abastecimiento tienen 3 ciclos de reorden durante la semana, siendo los días lunes, miércoles y viernes como aquellos en los cuales se ofrece productos frescos y con poco tiempo de cosecha; por tal razón algunas compañías recurren a estos días para garantizar frescura y calidad al momento de la selección de sus productos. El 56% de los encuestados respondió que realizan el proceso de abastecimiento 2 veces a la semana, el 32% 3 veces por semana y el 4% 4 o más veces.

El 100% de la población ha escuchado de los productos prelistados, pero únicamente el 30% de la población los ha utilizado dentro de sus procesos productivos.

Para el tercer bloque de preguntas se buscó indagar sobre cuáles eran los prelistados que conocían, las características que más destacan, las presentaciones y conceptos técnicos asociados a la industria alimentaria. El 32% de la muestra reconoció en estos productos características clave como Calidad e Inocuidad, el 38% Practicidad, en menor medida Alto Precio (12%) fue una de las escogidas, Cero Desperdicio y Larga Vida fueron escogidas por el 10% y 8% respectivamente. Es de gran interés conocer si uno de los mayores atributos de la empresa era ampliamente conocido por el sector, HACCP es reconocido por 38% de la población.

El ejemplo más común de prelistado es la papa frita en bastones y la muestra lo evidencia, el 66% de la población manifestó esta como la variedad más conocida, seguida por granos con el 22%.

Con respecto a las condiciones organolépticas del producto, el 84% de la muestra manifestó que no perciben ninguna diferencia al momento de consumir este tipo de productos con respecto a los tradicionales, el 16% restante manifestó algún tipo de diferencia sensorial.

Para el cuarto bloque de preguntas el objetivo era profundizar aún más en el concepto de alimentos prelistados, saber el conocimiento frente a conceptos como precio, vida útil y beneficios.

En cuanto a la vida útil existen 2 respuestas las cuales abarcan cerca del 64% de la población, entre 1 – 2 semanas con el 26% y 1 – 3 meses con el 38%, estos resultados pueden estar sesgados al tipo de producto de conocimiento, dado que existen productos refrigerados con una vida útil de alrededor de 2 semanas y los congelados con un tiempo de entre 3 y 6 meses.

Una de las ventajas del prelistado es la eliminación de residuos por procesamiento, comprendiendo que al ser un producto preparado se elimina la merma por deterioro o procesamiento, el 88% de la muestra manifiesta que produce entre 0 - 25% de residuos, lo cual es un porcentaje alto frente al costo de la materia prima y la casi nulidad ofrecida por los prelistados.

En ocasiones altos volúmenes de trabajo generan contratación de personal específico para ciertos procesos, los cuales se traducen en sobrecostos y al final impactan en el margen de utilidad de la empresa. El 62% de la población manifiestan que utilizan 2 o 3 personas para el procesamiento de los alimentos. Ninguna persona de las encuestadas tenía claro que los prelistados podían ofrecerle hasta un 20% de ahorro en el valor total de los recursos necesarios para el procesamiento de los alimentos.

Para el último bloque de preguntas, el foco estuvo dirigido en conocer a fondo algunas opiniones personales del producto y los procesos internos de los establecimientos. Por tal razón buscamos indagar el motivo por el cual no han implementado este tipo de productos, el 88% manifestó no conocer ningún proveedor y el restante 12% manifestó el precio como un factor de impedimento.

De igual forma el 88% de los encuestados manifestó que sus establecimientos de trabajo no exigen HACCP para el control de calidad de alimentos. Finalmente, el 90% de la muestra mostró aceptación hacia los productos y su intención de incluirlos dentro del menú que actualmente poseen.

#### 4. Modelo de negocios

Un alimento prelistado, es básicamente un alimento el cual ha pasado por un preprocesamiento básico en el cual se le modifica sus condiciones físicas, esto busca brindar seguridad alimentaria y ralentizar el deterioro del alimento a través de procesos fisicoquímicos a los cuales se somete el producto. En general la vida útil de este tipo de productos puede variar acorde a las condiciones de procesamiento, empaquetado y almacenamiento; pudiendo

llegar hasta los 6 meses de vida antes de su deterioro total dependiendo de las condiciones de almacenamiento.

El modelo empieza por un cliente el cual realiza un pedido con cantidades, características y condiciones establecidas. Entre estas condiciones se define de igual forma el plazo de entrega, el plazo de pago y las presentaciones del producto. Una vez esta información es suministrada por el cliente, se procede con la compra de las materias primas para su procesamiento. Esta compra se realiza directamente con agricultores con el objetivo de obtener productos frescos y que al momento de su procesamiento cuenten con la menor cantidad de tiempo entre su cosecha y la entrega al cliente.

La materia prima arriba a las instalaciones y estas pasan por una serie de procesos físico – químicos que permiten obtener hasta un 200% de vida útil. Cuando finalmente se obtiene el producto deseado, se empaqueta y almacena acorde a las condiciones establecidas por el cliente para su posterior entrega en las instalaciones del cliente.

## 5. Estrategia comercial

Los alimentos prelistados son básicamente alimentos los cuales han pasado por ciertos procesos con el objetivo de prolongar su vida útil. Las condiciones del producto por lo general se puede definir en congelados o refrigerados, a partir de estos las presentaciones pueden partir del estándar de bastones, rodajas, cubos o trozos. Dependiendo de las necesidades del cliente se puede desarrollar presentaciones o variaciones de productos con el objetivo de brindar soluciones.

### 5.1. Modelo de negocios

El enfoque escogido para identificar el modelo se encuentra basado en la metodología CANVAS, estos conceptos se desarrollan a continuación acorde a la parametrización de la teoría metodológica:

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de materia prima</li> <li>Comercializadores de materia prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción</li> <li>Ventas y post</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producto inocuo</li> <li>Respuesta rápida</li> <li>Disminución en costos por procesamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza</li> <li>Cercanía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas con ventas &lt; 300.000 USD anuales</li> </ul>
	<b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura</li> <li>Personal capacitado</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>B2B</li> <li>Canales tradicionales</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos fijos, depreciación y amortización de instalaciones, herramientas y equipos.</li> <li>Economías de escala</li> <li>Honorarios personal de ventas</li> </ul>			<b>Flujos de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos por ventas desglosado por el volumen de transacciones generadas por cada tipo de producto</li> </ul>	

**Segmentos de mercado – clientes:** El segmento al cual está apuntando la organización son aquellos clientes los cuales poseen un volumen de ventas mayor a \$300.000 USD anuales.

Este segmento de mercado esta compuesto por 53 grandes compañías, indentificadas con el codigo de identificacion de actividades economicas CIUU 5511. Esta delimitacion compone cerca del 98% en volumen de ventas del mercado objetivo.

**Propuesta de valor:** Ofrecer un portafolio de productos que satisfaga con las necesidades de suministro de alimentos, brindando productos que garanticen la inocuidad y seguridad alimentaria de los mismos. A traves de procesos certificados y estandarizados donde se controlen las variables que puedan incidir y afectar el producto final del cliente.

**Canales:** El canal escogido es B2B sin ningun tipo de intermediador entre compañías, esto con el objetivo de personalizar y captar al maximo las necesidades del cliente. Establecer un nivel de sensibilidad ante las variaciones de preferencia y este tipo de canal permite erradicar cualquier interferencia de interlocutor que pueda existir a traves de un intermediario. Este fenomeno es positivos tanto para clientes como para la empresa, permitiendo ofrecer un producto mas economico.

**Relacion con los clientes:** La relacion con los clientes se debe basar en 3 pilares fundamentales: confianza y cercania. El objetivo es que el cliente pueda confiar en el producto brindado y este lo incluya de manera progresiva en la carta de productos que ofrece a sus consumidores; cercania para poder reaccionar oportunamente a las variaciones del mercado, entendiendose como tiempo de respuesta ante cualquier tipo de necesidad.

**Ingresos:** Los ingresos vendran definidos por el volumen de ventas generado por los productos. Definidos por el costo de la materia prima.

**Recursos clave:** Los recursos claves son principalmente fisicos, se requiere una infraestructura compuesta por instalaciones, maquinaria y mano de obra. Estos recursos a su vez debe contar con certificados para el procesamiento de alimentos (BPM) y estar caracterizados bajo el enfoque metodologico HACCP. Personal capacitado en el uso de maquinaria y conocimiento de los procesos, variables criticas como tiempos y exposiciones a quimicos son fundamentales para garantizar la idoneidad del producto.

**Actividades Clave:** Las actividades clave vienen definidas por la naturaleza del producto, bien sea la selección, procesamiento, empaquetado o almacenamiento, cada una de estas actividades tiene una criticidad acorde a la naturaleza del producto a procesar. La gestion de asesoria y acompañamiento del cliente al momento del uso del mismo es parte fundamental del proceso de venta, al ser un producto diferente al tradicional exige que se desarrollen unos pasos criticos para no afectar las condiciones y no exista ningun tipo de variacion organoleptica.

**Socios clave:** La asociacion con proveedores es critica, la característica principal de la materia prima es la frescura y para esto debe acortarse al maximo el tiempo desde el momento de cosecha hasta su procesamiento, esto junto con una variabilidad minima en los precios es un factor critico para poder garantizar un producto optimo.

**Costos:** Este item viene principalmente definido por costos de la materia prima y su procesamiento, bien sea mantenimiento y actualización de la infraestructura actual como mano de obra que opere durante los diferentes procesos asociados. De igual forma el factor logístico impacta en los costos de venta, esto debido a que se debe transportar bajo ciertas condiciones ambientales que inciden en su precio final.

## 5.2. Estrategias del negocio

### 5.2.1. Estrategia genérica

Para el desarrollo de este tipo de estrategia se parte basándose en 3 enfoques aplicables<sup>13</sup> a este modelo:

		Ventaja estratégica	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos globales
	Solo un segmento	Enfoque o concentración	

1. Liderazgo en costos globales, traduciendo esto en ofrecer un producto atractivo en precio y con el margen de utilidad esperado por la compañía.
2. Diferenciación de productos, dado que es un producto que busca diferenciarse por su calidad este debe contar con un factor de diferenciación extraordinariamente atractivo.
3. Enfoque o concentración, ser el mejor en un mercado o nicho de negocios específico definido por un segmento de línea de productos o un mercado geográfico.

Bajo la premisa de “Cortos tiempos de respuesta” y “Personalización de soluciones” buscamos establecer el 3er enfoque como el ideal para el tipo de negocio, empresa y mercado que la compañía busca ingresar. Esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, si logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. La aplicación de este enfoque trae consigo a largo plazo obtener rendimiento superiores al promedio de la industria, mayores niveles de satisfacción y personalización con respecto a los demás competidores.

Esta estrategia exige que se satisfaga totalmente las necesidades de los pocos clientes existentes, entendiendo esto como adecuar los procedimientos a los ciclos de compras de los mismos, ofrecer cercanía geográfica al cliente, control de costos y personalización de cada una de los productos ofrecidos a los clientes. Muy a pesar de que esta estrategia no permite abarcar una gran participación de mercado a volúmenes grandes, brinda una gran rentabilidad con respecto al volumen de ventas.

<sup>13</sup> <http://www.5fuerzasdeporter.com/las-3-estrategias-genericas-michael-porter/>



Para los platos preparados y a partir de estudios elaborados por la compañía, el atributo mas destacado es la calidad, definiendolo como la frescura y condiciones del alimento, seguido por el precio, sabor, presentacion y variedad. Es por lo mismo que la estrategia a seleccionar será un mix entre calidad y precio. Esta política se definirá de la siguiente forma:

- Calidad: La calidad se garantiza mediante la estandarizacion, documentacion, trazabilidad y control de los procesos y productos. Para esto se requiere estricto control por parte de la compañía en funcion de preservar los criterios HACCP, BPM y de calidad internos establecidos.
- Acompañamiento al cliente: Desarrollando una plataforma completa en la cual exista una comunicación directa y en tiempo real acerca de necesidades, requerimientos, quejas y reclamos con respecto al producto. Esto con el objetivo de entender el negocio del cliente, identificar las necesidades y desarrollar un portafolio de productos mas especializado a sus necesidades.
- Precio – calidad: Esto solo se obtiene a traves de una economia de escala, optimizando procesos y controlando la variabilidad de los precios de mercado, todo esto en funcion de productos con estandares de calidad internacional que permitan obener un producto competitivo en el mercado.

### 5.2.2. Estrategia competitiva

Se definen como las actitudes orientadas hacia la competencia, en funcion de estrategias de marketing. Actualmente para el desarrollo de la estrategia competitiva existen 2 modelos generalizados (Miles - Snow y Kotler - Singh). Ambos modelos ofrecen 8 diferentes posiciones para afrontar la competencia del mercado, cada una con condiciones particulares y enfoques particulares para abordar la competencia.

Analizando a fondo las condiciones particulares del negocio y la definicion de estrategia definida (Concetracion o de nicho) se ha optado por incurrir en una estrategia de tipo Especialista, debido al escaso interes generado en el nicho de mercado para las grandes empresas. El tamaño reducido de la empresa se ajusta a las características de esta estrategia.

Esta estrategia claramente se puede definir como “Cabeza de raton, no cola de leon” busca abarcar mercados muy reducidos en vez de entrar y acaparar participacion de mercados saturados por grandes competidores. La ventaja es conocer plenamente al cliente con el objetivo de satisfacer sus necesidades mejor que la competencia, para esto se fundamenta en 3 tareas especificas: Crear, ampliar y proteger los nichos de mercado.

Esta estrategia posee la gran debilidad de agotamiento, debilitamiento o ataque de los nichos, por tal razon es necesario que constantemente se cree nuevos nichos de mercado. Los nichos multiples son preferibles a los nichos unicos porque aumentan las oportunidades de supervivencia.

### 5.3. Producto

Con el objetivo de tener un producto atractivo para los consumidores (Chefs, tecnicos de cocina y administradores de restarantes de hoteles), se constato por las características del producto y sus condiciones ideales, la percepcion de los consumidores de comida en hoteles dio como resultado que las 3 mas importantes características que destacan al momento de escoger un plato son:

- Sabor
- Calidad
- Precio

Dado que el producto que buscamos lanzar al sector hotelero es la base del producto ofrecido por el establecimiento, es importante que estos 3 factores mantengan un alto nivel de satisfaccion para el consumidor final.

#### 5.3.1. Características del producto

El cliente debe encontrar con un amplio portafolio de presentaciones de productos, junto con una variedad de productos que satisfagan sus posibles necesidades, dado a las condiciones del mercado el cual se busca abarcar es importante que el nivel de personalizacion sea el mayor posible para poder acaparar la mayoría de dicho mercado.

Es importante que la empresa cuente con una persona indicada que le permita al cliente manifestar sus dudas, inquietudes y quejas con respecto al proceso de venta y postventa del producto. Este servicio de puede inicializar con una pagina web o una linea de atencion directa donde el cliente cuente con toda la informacion necesaria para poder responder preguntas importantes como tiempo de vida util, presentaciones, variaciones, tiempos de entrega y cotizaciones.

Una vez que el cliente cuente con toda la informacion necesaria, que sus inquietudes hayan sido resueltas pueda solicitar una cotizacion con toda la informacion y características que desea, con esto se podra acotar al maximo las necesidades del cliente y finalmente ofrecer un producto mucho mas centrado en lo que desea. Seria un factor importante mostrarle al cliente los beneficios de los prelistados en funcion de tiempo, dinero y capacidades; bien sea con graficos o informacion donde sea facilmente perceptible el ahorro en el mediano y largo plazo.

Ya una vez con todas las características definidas, las partes informadas sobre sus compromiso y papeles en el proceso de negociacion, se procederia a la elaboracion sobre pedido de los productos solicitados.

### 5.4. Precio

El precio es un factor que esta fuertemente asociado al tipo de producto, la presentacion y la vida util. De igual forma el mercado primario de frutas y verduras tambien dictamina los precios

de las materias primas acorde a la estacionalidad. Factores como mal clima o catastrofes ambientales afectan el precio generando en ocasiones incrementos de hasta el 300% en costos de materia prima. El precio de igual forma esta compuesto por factores como economia de escala los cuales permiten ofrecer un menor precio a mayor cantidad de produccion. El precio de los productos oscila entre 1,73 dólares hasta los 2,1 USD por cada bolsa las cuales pueden ser de 1,5 kg hasta 3 kg.

### 5.5. Plaza

La plaza queda definida como las ciudades de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta. Ampliando eventualmente la oferta a las regiones aledañas a estas 3 principales ciudades del caribe colombiano. Cada una de estas ciudades esta compuesta por un micromercado hotelero, con características locativas definidas y sectores mucho mas densamente ocupados por el sector.

### 5.6. Promoción

Debido a que este tipo de producto esta enfocado a transacciones B2B, la promocion estaria mucho mas enfocada en abarcar personalmente a los potenciales clientes, esto se puede realizar a traves de contacto directo por via email, telefonica o reunion con los encargados del area de compras de las empresas.

Para este tipo de clientes la publicidad a traves de redes sociales no tiene mucho impacto dado que es un producto mas de canal institucional. Por lo tanto la estrategia de marketing digital no seria el camino mas practico a seguir.

La inclusion de un vendedor que se pueda comunicar directamente con el cliente puede llegar a ser un factor determinante, mucho mas cuando esta persona cuente con conocimientos gastronomicos y que le permitan hablar con propiedad y carácter sobre el producto.

El objetivo a comunicar claramente esta definido en el ahorro en mediano y largo plazo de este tipo de productos, fundamentado en atributos como sabor, calidad y precio, en conjunto con una filosofia de personalizacion y maximizacion de la capacidad productiva con costos bajos.

Los medios de interaccion con el cliente estaran definidos por via email, telefonica o presencial, medios en los cuales la intimidad con el cliente se pueda estrechar y permitan una mayor cercania. De igual forma el uso de seminarios, congresos, agremiaciones o sindicatos de este sector se convertiran en parte fundamental para poder abordar mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible y asi generar un mayor impacto publicitario en el gremio especifico al que se apunta actualmente.

## 6. Evaluación económica

Para la evaluación económica se decidió proyectar los ingresos/costos posibles en un periodo de 3 años, definidos por las ventas efectuadas en este nuevo mercado. Dado que este es un nuevo mercado tanto para la compañía y no existen datos de algún otro competidor en el mercado, procederemos a utilizar información del crecimiento del sector hotelero en los últimos 5 años para poder simular una tendencia del mercado.

### 6.1. Ingresos

Los ingresos tal y como están definidos, vienen establecidos por las ventas de productos a los clientes. Debido a que no existen datos específicos sobre este mercado definido, los antecedentes tomados hacen referencia al volumen y crecimiento del sector hotelero, información suministrada por entes gubernamentales y asociaciones turísticas y hoteleras.

La industria hotelera ha tenido un crecimiento cercano al 22%<sup>14</sup> registrado durante el 2017. Aunque el sector posee un crecimiento de 2 cifras este mercado ha sufrido mucha fluctuación pasando de crecimientos cercanos al 3% y ascendiendo a los valores anteriormente planteados, es por esta misma razón que se busca realizar un pronóstico conservador acorde a la coyuntura económica que pasa el país a raíz de las elecciones presidenciales.

Para poder realizar un pronóstico conservador se ha estimado la tasa de crecimiento del sector año a año en un 6% siendo este muy cercano al límite inferior de crecimiento registrado durante los últimos periodos de evaluación; bajo estas condiciones el monto total de ingresos asciende \$64.511 USD para el primer año hasta los \$72.608 USD para el final del quinto año.

### 6.2. Costos

Para determinar los costos adicionales, se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- Remuneraciones asociadas a la mano de obra necesaria, acorde a la capacidad de trabajo ociosa.
- Costos publicitarios asociados al mantenimiento de la página web, imagen corporativa y actualización de herramientas publicitarias.
- Costo de la materia prima (asociado a la estacionalidad del producto, oferta y factores climáticos).

La tasa de descuento utilizada fue definida en 7,95% a través del cálculo de la misma tal y como lo muestra el anexo 4. El VAN obtenido para el proyecto evaluado a 5 años es de \$27.051 USD con un valor de TIR de 32%, al realizar la sensibilidad del VAN se observa que este toma un valor de \$0 cuando el valor del precio para cada uno de los productos se disminuye al 83,581% del precio original.

---

<sup>14</sup> <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-esta-la-industria-hotelera-en-colombia-con-respecto-a-la-economia/251036>

## 7. Conclusiones

La profunda evaluación y análisis desarrollado sobre el sector y sus condiciones económicas, analizando datos históricos e indicadores del sector ha permitido desarrollar conclusiones de tipo económico, organizativo y comercial. Se encontró que es un sector con un gran potencial de negocio contando con una posible oportunidad de mercado para abordarlo, en algunos casos la información que poseen las personas involucradas en las cocinas de los hoteles arroja poco o nulo conocimiento de este tipo de productos. La variedad de productos existente en el mercado se reduce a 3 o 4 tipos ofrecidos los cuales no permiten generar innovación e implementación a los platos.

Se observó como el crecimiento económico del país y la apertura a políticas inversionistas favorables benefició a que las empresas creyeran en el país y desarrollaran portafolio de inversiones en proyectos hoteleros ubicados en su gran mayoría en la región Caribe colombiana. Se identificó el segmento de la población en el cual existe una mayor necesidad de productos acorde a su volumen de ingresos, estos factores asociados de igual forma a la mayor exhibición del país en el escenario turístico mundial. La tasa de crecimiento del turismo en Colombia ha crecido a valores históricos permitiendo la llegada de viajeros provenientes de países más lejanos.

La estrategia comercial diseñada está basada en las características que el mercado exige al producto, incorporando en este ciertas características que son obligatorias para las políticas internacionales de calidad en alimentos. El factor de cercanía con el cliente, acercando la experiencia de procesamiento del producto permite personalizar al máximo el resultado y así satisfacer lo más posible las necesidades del cliente.

Factores como precio pueden ser controlados a través de una economía de escala en la cual la producción se maximice y se aproveche al máximo las instalaciones y mano de obra existente. La promoción en este tipo de productos está fundamentada en una política B2B en la cual lo importante es transmitir el beneficio del producto directamente a la empresa, usando canales institucionales o gremiales.

La simulación del flujo de caja permitió identificar que el proyecto es conveniente, recuperando la inversión en un periodo de 4 años y de igual forma incrementando la riqueza de la compañía en el largo plazo, muy a pesar de contar con tasas de crecimiento cercanas al mínimo histórico durante los últimos años. Por lo tanto la contratación de una persona enfocada en el tema comercial para impulsar el contacto con el sector es un factor imperativo que permitiría una demostración mucho más personalizada del producto, conocer sus necesidades, identificar oportunidades de implementación, productos a tercerizar y finalmente transmitir los beneficios de la utilización de los prelistados por parte de cada hotel como una alternativa a la adquisición de frutas y verduras por el canal tradicional.

## 8. Bibliografía

ENCUESTA NACIONAL DE HOTELES, DANE NOVIEMBRE 2012  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-nacional-de-hoteles>

UNA DOCENA DE NUEVOS HOTELES SE ESTRENARÁ EN MEDIO DE LA DESACELERACIÓN <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-esta-la-industria-hoteleria-en-colombia-con-respecto-a-la-economia/251036>

LÍDERES DEL SECTOR SE REÚNEN PARA TRABAJAR POR LA COMPETITIVIDAD DE HORECA EN EL PAÍS [https://www.gs1co.org/Noticias/HORECA\\_retos\\_del\\_sector.aspx](https://www.gs1co.org/Noticias/HORECA_retos_del_sector.aspx)

ENCUESTA NACIONAL DE HOTELES, DANE MARZO 2018  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/pres\\_ems\\_marzo\\_18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/pres_ems_marzo_18.pdf)

LAS 3 ESTRATEGIAS GENERICAS DE MICHAEL PORTER  
<http://www.5fuerzasdeporter.com/las-3-estrategias-genericas-michael-porter/>

10 DATOS SOBRE LA OBESIDAD <http://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>

CLASIFICACIÓN DE LOS ALIMENTOS Y SUS IMPLICACIONES EN LA SALUD  
[http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1135:clasificacion-alimentos-sus-implicaciones-salud&Itemid=360](http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1135:clasificacion-alimentos-sus-implicaciones-salud&Itemid=360)

## 9. Anexos

### 9.1. Anexo 1: Investigación de mercado

#### Etapa cuantitativa

Para esta etapa, se definió la población consumidora, el mercado potencial, objetivo y con esta información se definió el tamaño de la muestra.

La población meta está definida como aquellos hoteles que facturen más de \$300.000 USD anuales en las ciudades de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, el muestreo se realiza en número de empresas y la extensión está definida para las 3 ciudades anteriormente mencionadas, el tiempo es durante el 2018.

A términos generales la fórmula que se usa para el cálculo del tamaño de muestra para poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\sigma}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\sigma}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\sigma}$  = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza
- P = Proporción esperada
- Q = Error muestral
- d = Precisión

De esta manera, se define un nivel de confianza del 95% ( $Z_{\sigma} = 1,96$ ) y un error muestral de  $\pm 0,05$ , precisión de 0,05 y una proporción esperada de iguales valores. El tamaño de la población está definida anteriormente y la cantidad es de 53 empresas.

#### Tipo de encuesta

El cuestionario de la encuesta se define como estructurado y su aplicación se efectuara vía web, esto debido a la extensa localización geográfica de la población objetivo, los bajos costos de su aplicación y la facilidad para la tabulación y análisis de los resultados, de igual forma permite minimizar cualquier tipo de sesgo que pueda existir al momento de la aplicación personalmente.

# Encuesta sobre alimentos prelistados

La siguiente encuesta tiene por objetivo conocer el nivel de información que posee el sector hotelero para las ciudades de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta sobre los alimentos prelistados, sus beneficios, costos, vida útil y múltiples interrogantes sobre el tema. Esta encuesta es de carácter anónimo y la información recopilada se usará únicamente con fines investigativos. De antemano agradecemos su colaboración y la sinceridad al momento de responder las preguntas planteadas.

\*Obligatorio

¿En que ciudad se encuentra su lugar de trabajo? \*

- Cartagena
- Barranquilla
- Santa Marta

¿Cual es su nivel de cargo actual?

- Administrador de restaurante de hotel
- Chef
- Ayudante de cocina

1. ¿Consume usted verduras?

- Si
- No

2. ¿Qué tanto consume frutas y verduras?

- 1 vez al día
- 1-2 veces al día
- 2-3 veces al día
- 4 o más veces al día



3. ¿Las consume preparadas?

- Si
- No

4. ¿Qué cantidad consume semanalmente?

- 50 - 100 kg
- 100 - 150 kg
- 150 - 200 kg
- 200 - 250 kg
- 250 - 300 kg
- 350 - 400 kg
- 500 o mas kg

5. ¿Qué porcentaje de sus clientes se inclinan por las ensaladas?

- 0% - 25%
- 25% - 50%
- 50% - 75%

6. ¿Cómo realiza el proceso de compra de sus verduras?

- Selección propia
- Proveedor

7. ¿Considera calidad, precio e inocuidad al momento de comprar sus verduras?

- Precio
- Calidad y precio
- Calidad e inocuidad
- Calidad, precio e inocuidad

8. ¿Cada cuanto compra verduras?

- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- 3 veces por semana
- 4 o mas veces por semana

9. ¿Ha oído de verduras prealistasdas?

- Si
- No

10. ¿Ha utilizado estos productos?

- Si
- No

11. ¿Cuál es la característica principal de este tipo de productos?

- Alto precio
- Cero desperdicio
- Practicidad
- Calidad e inocuidad
- Larga vida
- Otro: \_\_\_\_\_

12. ¿Qué verduras conoce en este tipo de presentación?

- Tuberculo (ej. Papa)
- Granos (ej. Maiz)
- Bulbo (ej. Cebolla)

13. ¿Qué presentaciones ha utilizado?

- Bastones
- Granos
- Trozos
- Rodajas

14. ¿Nota alguna diferencia con respecto a los tradicionales?

- Sí
- No

15. ¿Ha oído usted de HACCP?

- Sí
- No

16. ¿Cuánto cree que es la vida útil de un producto prealistado?

- 1 - 2 semanas
- 2 - 3 semanas
- 3 - 4 semanas
- 1 - 3 meses
- 3 meses o mas

17. ¿Considera que su precio es muy elevado?

- Sí
- No

18. ¿Qué porcentaje de residuos genera comprando vegetales?

- 0% - 25%
- 25% - 50%
- 50% - 75%

19. ¿Cuántas personas utiliza para el procesamiento de sus vegetales?

1

2

3

4

5

6

7

Otro: \_\_\_\_\_

20. ¿Sabe usted que estos le brindan un ahorro de hasta 20% en sus costos?

Sí

No

21. ¿Qué impedimento encuentra para el uso estos?

Precio

Desconocimiento de proveedores

Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Sus procesos le exigen HACCP a sus proveedores?

Sí

No

23. ¿Incluiría prelistados en su menú?

Si

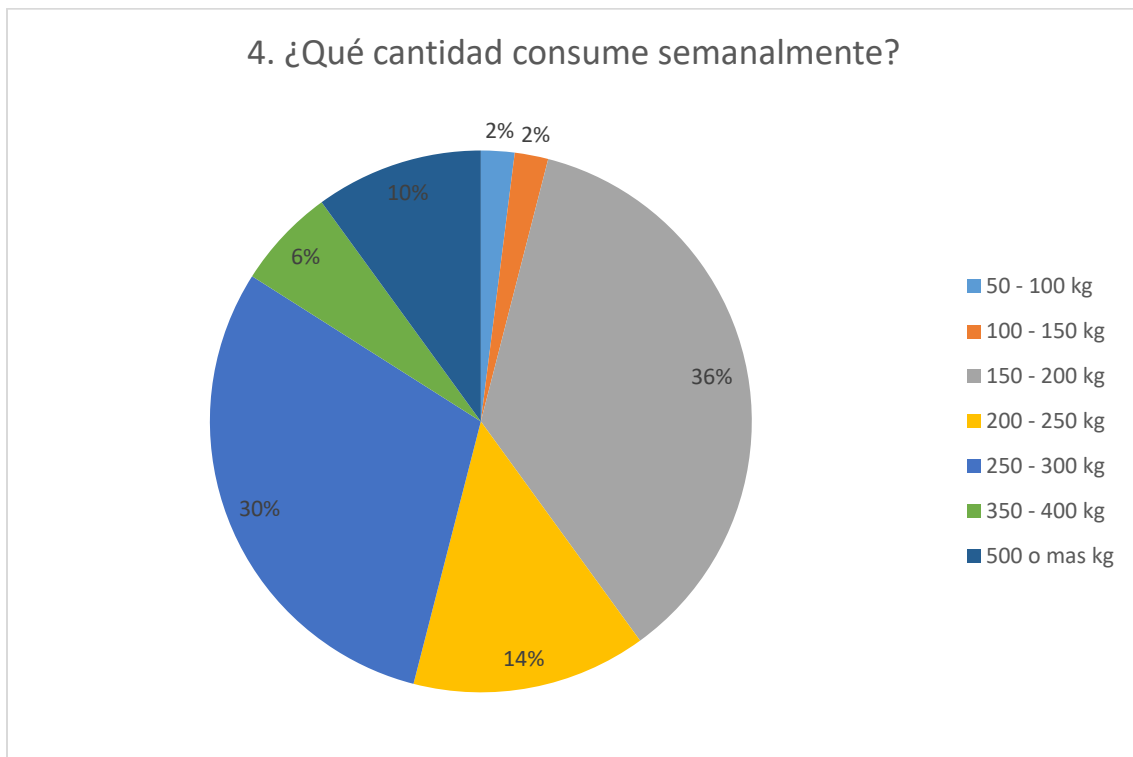
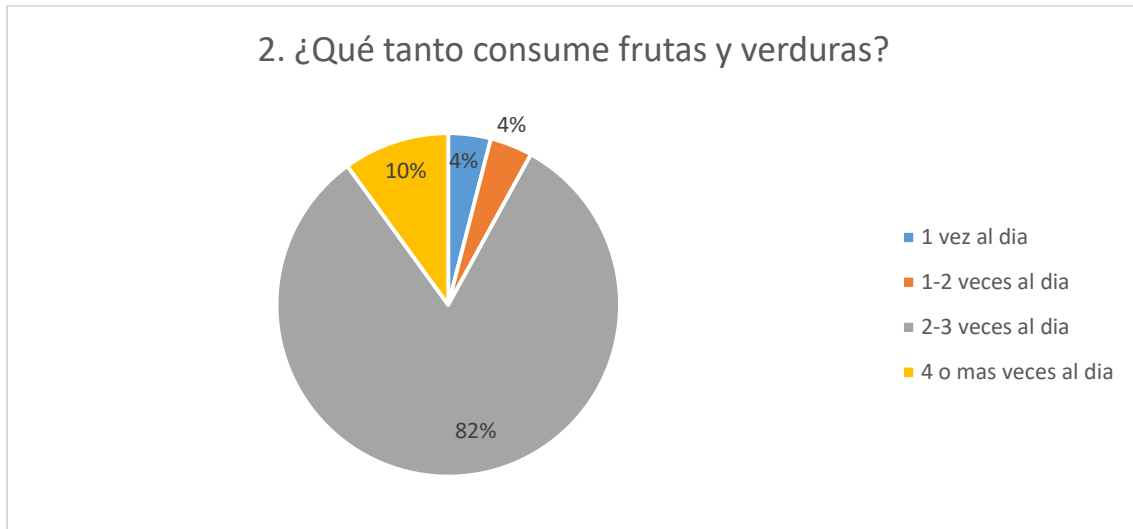
No

**ENVIAR**

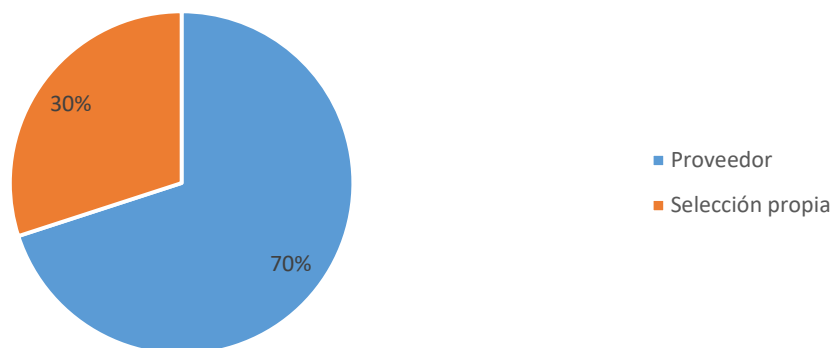
Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

## 9.2. Anexo 2: Resultados de la encuesta de mercado

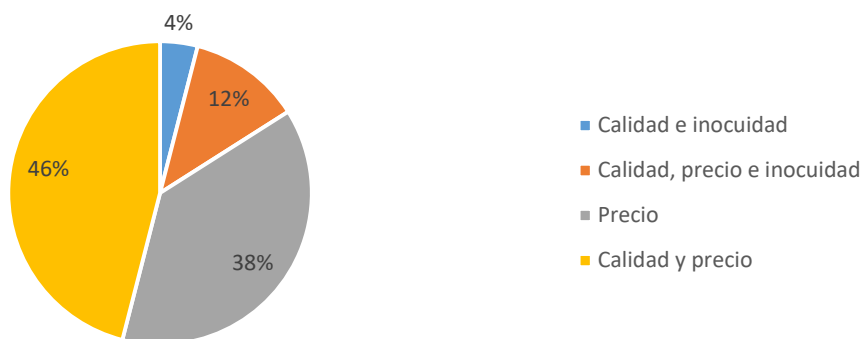
A continuación se presentan en forma grafica algunos resultados para las preguntas desarrolladas en la encuesta de mercado



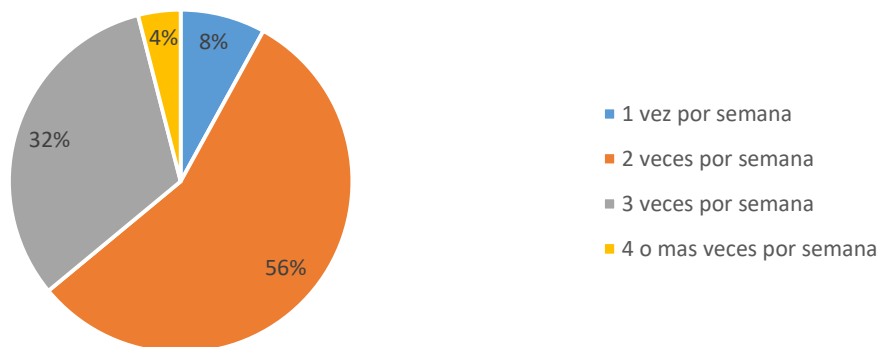
### 6. ¿Cómo realiza el proceso de compra de sus verduras?



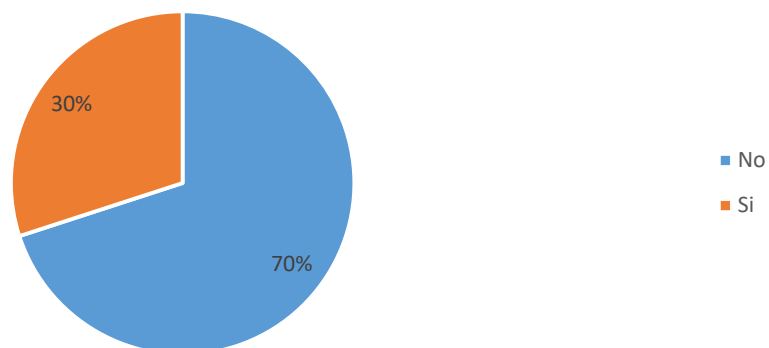
### 7. ¿Considera calidad, precio e inocuidad al momento de comprar sus verduras?



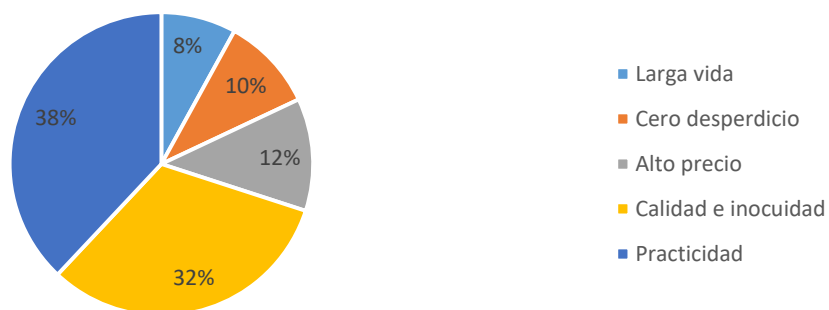
### 8. ¿Cada cuanto compra verduras?



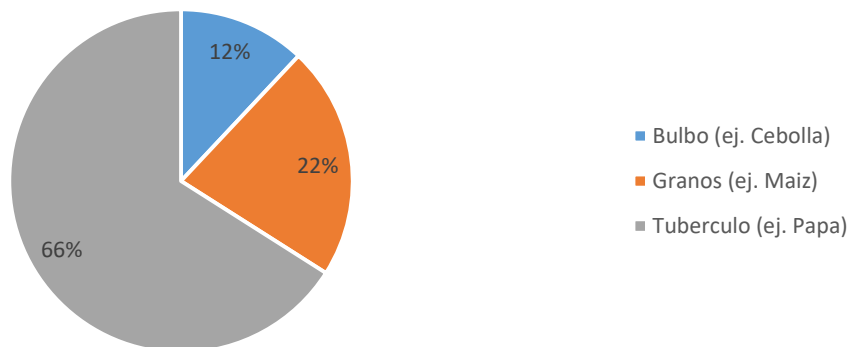
### 10. ¿Ha utilizado estos productos?



### 11. ¿Cuál es la característica principal de este tipo de productos?



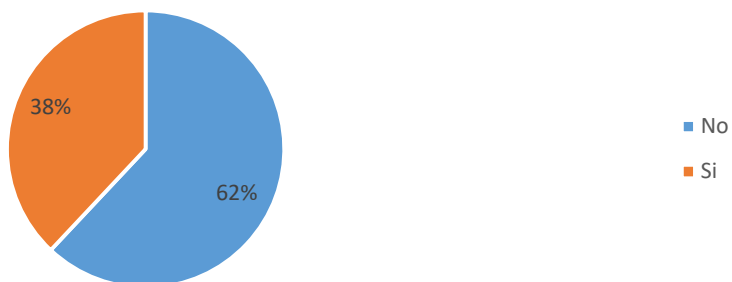
### 12. ¿Qué verduras conoce en este tipo de presentacion?



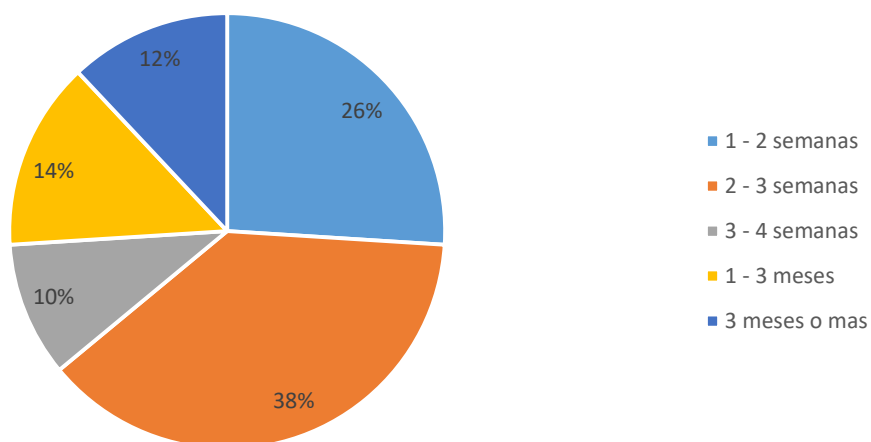
14. ¿Nota alguna diferencia con respecto a los tradicionales?



15. ¿Ha oído usted de HACCP?

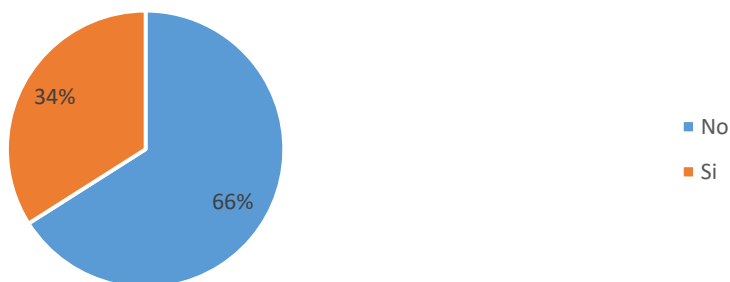


16. ¿Cuánto cree que es la vida útil de un producto prelistado?





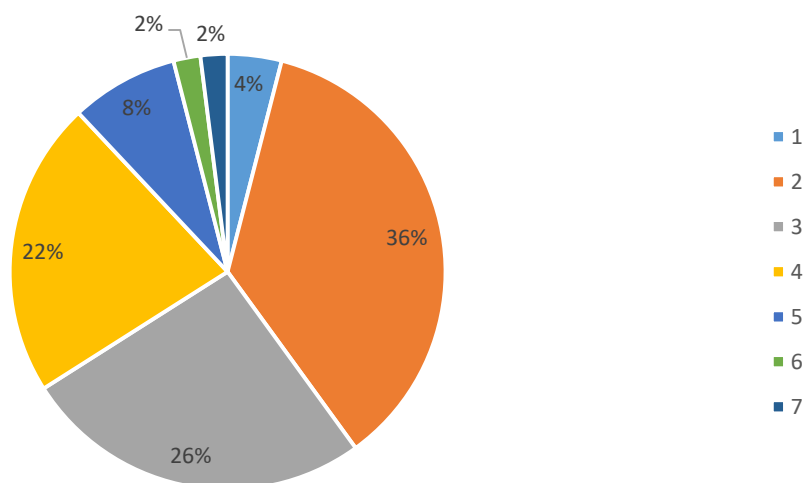
17. ¿Considera que su precio es muy elevado?



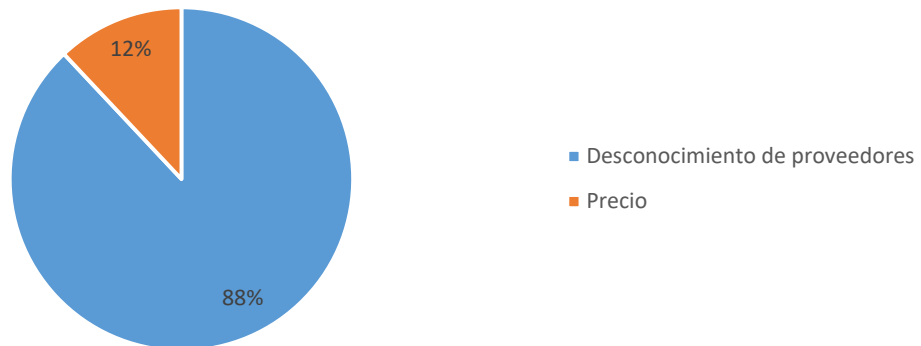
18. ¿Qué porcentaje de residuos genera comprando vegetales?



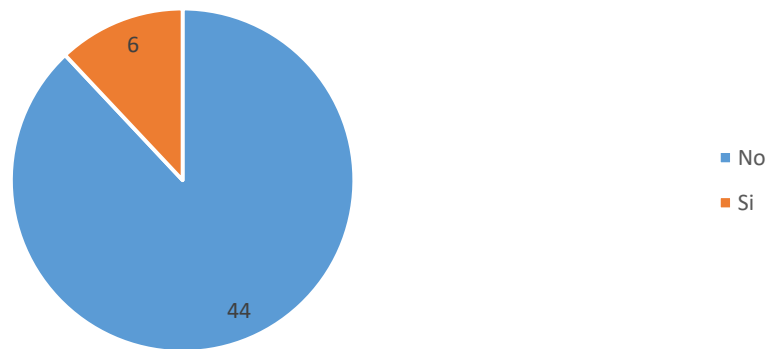
19. ¿Cuántas personas utiliza para el procesamiento de sus vegetales?



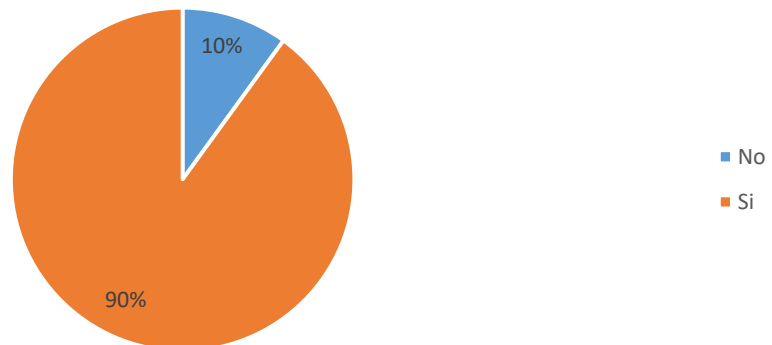
21. ¿Qué impedimento encuentra para el uso estos?



22. ¿Sus procesos le exigen HACCP a sus proveedores?



23. ¿Incluiría prelistados en su menu?



### 9.3. Anexo 3: Población que respondía la encuesta

El siguiente cuadro muestra la distribución de la población encuestada, dividida por ciudad y cargo.

CARGO	Barranquilla		Cartagena		Santa Marta		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Chef	12	55%	2	33%	2	67%	16	52%
Ayudantes de cocina	7	32%	3	50%	1	33%	11	35%
Administrador	3	14%	1	17%	0	0%	4	13%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>71%</b>	<b>6</b>	<b>19%</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

### 9.4. Anexo 4: Evaluación económica

A continuación se desglosa la evaluación económica, detallando cada ítem importante para el proyecto y necesario para el cálculo de los indicadores de desarrollo del mismo

<b>Beta Sector Procesamiento de Alimentos</b>	0,56
<b>PRM de Colombia</b>	7%
<b>Tasa libre de riesgo<sup>15</sup></b>	3,88%
<b>CAPM</b>	7,95%

La tasa libre de riesgo se tomó a partir de un instrumento público emitido por Colombia en forma de bonos a nivel internacional por USD 1.400 millones durante el 2 de Agosto de 2017. Estos estuvieron fueron lanzados con una tasa de 3,875%.

EVALUACION ECONOMICA						
Parámetros			Indicadores			
Impuesto a las utilidades		33%	VAN		TIR	PRC
Costo de capital		8%	27.051	32%	-	6.648
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A Ingresos		64.511	66.447	68.439	70.495	72.608
B Gastos		43.440	46.047	48.809	51.738	54.842
C EBITDA		21.071	20.401	19.630	18.757	17.766
D Depreciación		5.431	5.431	5.431	5.431	5.431
E Resultado Operacional		15.640	14.969	14.199	13.326	12.335
F Impuesto Ganancia		5.161	4.940	4.686	4.398	4.070
G Flujo de Caja		15.910	15.461	14.944	14.360	13.695
H Inversión	\$ 38.019					
I Valor Residual						10.862
J Flujo Libre de Caja	- 38.019	15.910	15.461	14.944	14.360	24.558

<sup>15</sup> [http://caracol.com.co/radio/2017/08/02/nacional/1501710443\\_082695.html](http://caracol.com.co/radio/2017/08/02/nacional/1501710443_082695.html)

### 9.5. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizó a partir de la variación del precio de cada uno de los productos, manteniendo constante el volumen de las ventas. Esto debido a que el precio es el valor determinante al momento de introducir el producto al mercado.

A partir de estos se empezó a disminuir en rangos de 10% para poder encontrar el punto en el cual el VAN es cero.

Precio	VAN
100%	\$ 27.051
90%	\$ 10.575
84%	\$ -
80%	-\$ 5.901

