Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Facultad de Postgrado

Maestría en Marketing Digital

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Plan de Penetración de Categorías en clientes Pareto de la división Nestlé Professional

Gabriela Fernanda Doylet Romero[a] y Jennifer Guissett Plúas Zambrano[b] bajo la dirección de Adriana Amaya Rivas

Fecha de creación: 21/12/2024

[a] Licenciada en Comunicación. E-mail gdoylet@uees.edu.ec

[b] Ingeniera Empresarial. E-mail jepluas@uees.edu.ec

[c] PhD en Administración de Empresas. Profesor en Emprendimiento e Innovación. Profesor en la Escuela Superior Politécnica del Litoral y Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail adrianaamaya@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	En la actualidad se observa la falta de penetración de tres o más categorías en los clientes actuales de la división Nestlé Professional, como consecuencia pérdida en ventas, en rentabilidad y permite la presencia de la competencia en dichos clientes.
DESCRIPCIÓN:	Para mejorar la penetración de categorías en los clientes actuales, se optará por desarrollar una App. El cliente podrá contar con capacitación, demostración, catálogo de productos e innovaciones, blogs, programas de incentivos/referidos e incluso sección de portal de compras de insumos para su producción.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La oportunidad se basa en introducir nuevas categorías en los clientes actuales, por consiguiente, aumentar las ventas.

OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	La falta de penetración le permite a la competencia liderar esos espacios y le da la oportunidad de presentar su portafolio en las categorías que Nestlé tiene presencia. Al tener una mejor penetración conseguiremos aumentar ventas, se logrará cumplir con el objetivo retador de doble dígito en el 2025, adicional a mejorar la rentabilidad y conseguir la fidelización de los clientes. La penetración con nuevas categorías en los clientes actuales, aportará con el cumplimiento del objetivo del 10% de las ventas para el 2025, logrando blindar el ingreso de la competencia, contribuyendo a la fidelización de los clientes, y a construir las bases sólidas de ventas. Adicional de la especialización de los ejecutivos en el sector gastronómico.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	1. Desarrollo de la app Nestlé Professional. 2. Planes de Rebates anuales en el Pareto de clientes. 3. Contratación de un experto en desarrollos de bebidas, postres y salados para las innovaciones.

1. Oportunidad o problema

1.1 Identificar la oportunidad/problema

El sector agroalimentario es uno de los principales motores de la economía del país. La Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB) en el año 2023 emite un boletín económico, en el que señala que este importante sector representa: el 14% del PIB; el 62% de los empleos del país; y el 19% de las ventas nacional en todo el país. (Ekos, 2023). Estas aportaciones que realiza al país son de carácter social y económico.

Dentro del sector agroalimentario, Nestlé pertenece al sector de Alimentos y bebidas. La Compañía ocupa el puesto No. 33 en ventas, con ingresos totales de 464 millones de dólares en el 2023 (Ekos, 2023). Es de origen suizo, fundada por Henry Nestlé en el año 1867, con presencia

de marca en más de 100 países alrededor del mundo. Nestlé llegó a Ecuador en el año 1950 y en el 1955 comenzó su primera producción.

La empresa con sus divisiones de consumo masivo e institucional es fabricante de las siguientes categorías: lácteos, café, confites, galletas, culinarios, cereales, nutrición infantil y mascotas, cuyas marcas importantes con las que lideran el mercado ecuatoriano son: Maggi, La Lechera, Kit-Kat, Natura y Nescafé.

Nestlé Professional, división institucional, se especializa en ofrecer soluciones de café, bebidas, culinarias, chocolates y galletas para el sector industrial. Las marcas representativas para la división son: Maggi, Chocolate Nestlé y Nescafé. Esta división se enfoca en los clientes que pertenecen al canal Horeca, clientes que representan a las grandes industrias de elaboración de productos. Canal que atiende al segmento de restaurantes, cuyo segmento alcanzaron los $692M para el primer semestre del año en curso, representado el 6% de peso de las ventas totales del sector agroalimentario del Ecuador mercado de acuerdo a lo indicado por la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, ANFAB (Comercio, 2024).

Al término del año 2023, la división de Nestlé Professional presentó resultados positivos en términos de venta en dólares, pero surgía la preocupación de la falta de penetración de tres o más categorías en los clientes Pareto de la división Nestlé Professional. Este grupo de clientes pertenecen a las grandes industrias en la elaboración de productos para el canal Horeca. Del 100% de clientes Pareto, solo el 42% de clientes compran más de cuatro categorías. Con estos resultados se puede concluir que se tiene 58% de los clientes sin una correcta penetración de las categorías.

Se corrobora que el origen en la falta de penetración de las categorías, es por el desconocimiento gastronómico que tiene el personal actualmente. A finales del año 2023 el equipo de Marketing de la región de Andina Nestlé, realizó una evaluación a todo los Equipos de Ventas de todos los países de la región. El objetivo principal era conocer el desempeño de los ejecutivos a lo largo de 4 dimensiones claves: Habilidades en ventas; Conocimientos Técnicos; Asignación de tiempo; y Perfil de personalidad.

La evaluación se formó con una serie de preguntas para cada una de las dimensiones y los resultados se procesaron en una escala de 0-100 para presentar sus puntajes a lo largo de todas las dimensiones.

Tabla 1.

Resultados sobre la dimensión de conocimientos técnicos.

País	Número de Ejecutivos de Ventas	Atributos de producto	Aplicación de técnicas de costo / uso	Conocimiento de procesos de producción de los clientes	Conocimiento de proyectos de los clientes	Precios y Acuerdos	Conocimiento de Innovaciones Nestlé Corporativo
Colombia	24	85	60	85	80	92	80
Ecuador	12	82	65	70	70	90	75
Perú	12	80	70	72	82	90	85

Fuente: Elaborado por autores

De acuerdo con los resultados compartidos por la división de Marketing Andina, se puede evidenciar que los ejecutivos de ventas de Ecuador no cuentan con los suficientes conocimientos y soportes gastronómicos, necesarios para realizar la asesoría a los clientes. La falta de preparación sobre técnicas culinarias y demás conocimiento en el área de producción gastronómica, es una barrera para dialogar con personas claves en el proceso de producción tales como: los jefes de Producción, de Desarrollo o los de Innovación y Renovación. De estos contactos se podría obtener información relevante tales como, los procesos actuales y proyectos futuros, y de esta forma se pueda concatenar con la introducción de nuevos productos de Nestlé Professional, y convertirse en el proveedor con soluciones completas.

Es importante identificar y analizar cuáles son las causas del problema para determinar las alternativas que aporten a la solución. Estas herramientas permiten mejorar los procesos, y en un futuro evitar repetir los mismos errores en futuros proyectos. A continuación, se detalla la aplicación de cada una de ellas.

Herramientas

a) **Lluvia de ideas**

Es una herramienta cuya primicia es que todas las ideas que proporcionan los entrevistados sean bienvenidas, no se juzga ni se critica. Todas estas ideas surgen y giran alrededor del problema planteado para conocer y llegar a la profundidad de la causa

Para la aplicación de esta herramienta, Lluvia de ideas, hemos considerado la participación de los ejecutivos que ocupan los siguientes cargos:

- Gerente de Marketing de la División Nestlé Professional

- Gerente Financiero de la División Nestlé Professional (Controlador de finanzas)
- Gerente de Ventas Nestlé Professional
- Ejecutivos de ventas
- Directora de la unidad
- Gerente de Marca Culinarios (División Consumo Masivo)

Durante la sesión con los participantes de la empresa, se analizaron los resultados de la evaluación sobre la dimensión de los conocimientos técnicos que obtuvieron los ejecutivos de ventas, y surgieron las siguientes ideas para resolver la problemática.

Resultados de Lluvia de ideas:

- Capacitación para mitigar la falta de conocimiento de técnicas culinarias.
- Desarrollo de catálogo de portafolio completo digitalizado.
- Generar actividades ATL productos en vallas, paletas y comerciales.
- Contratación de un a especialista en marketing en innovaciones.
- Desarrollo de la App Nestlé Professional.
- Participación en ferias gastronómicas en las 3 principales ciudades del país como Guayaquil, Quito y Cuenca.
- Negociación con un Master Distributor para plataforma e-commerce.
- Planes de rebates anuales en el Pareto de clientes.
- Contratación de un experto para el desarrollo de recetas de bebidas, postres y salados para las innovaciones.
- Invitación a clientes Pareto a seminarios trimestrales para dar a conocer innovaciones.

b) **Técnica de los cinco por qué (5 Why´s)**

Se cuenta con la herramienta de los 5 porqués desarrollada por el japonés Sakichi Toyoda. Esta herramienta fue desarrollada frente a la necesidad de mejora que tenía el proceso de producción de Toyota, de encontrar las soluciones a las adversidades y evitando que estas se repitan (Toneva, 2024).

Se selecciona la técnica de los 5 porqués, técnica que consiste en realizar preguntas de tipos exploratorias para encontrar la causa-efecto para una oportunidad o problema, llegando hasta la raíz del mismo (Gasbarrino, 2021).

Tabla 2.

Técnica de 5 porqués

Problema	**Por qué 1**	**Por qué 2**	**Por qué 3**	**Por qué 4**	**Por qué 5**	**Alternativas**
¿Por qué hay falta de penetración de	Desconocimiento por parte del ejecutivo de venta sobre	Falta de profundidad del análisis de los reportes de ventas de sus clientes.	Enfoque al volumen de ventas.	El cumplimento del objetivo de ventas es total, no está asignado por categoría.	Los resultados de ventas han sido positivo los últimos 3 años	Todo el Equipo Comercial debe conocer las categorías de mayor rentabilidad de la división. Manejar reportes y asignación de ventas por categoría
		Enfoque de transacción comercial más no de desarrollo o asesoría.	Concentración de las visitas de ventas al área administrati	Falta de levantamiento de información de la industria en	No conocen a los Equipos de Producción, Planta.	La opción de crear App Nestlé Professional, donde la

categorías en clientes Pareto?	el potencial de su cliente		va de las industrias (área de Compras).	la que se desarrolla su cliente o sobre de los proyectos futuros de sus clientes.	Mayor acercamiento a áreas donde se usa el producto.	tecnología aporte con el conocimiento del portafolio a todos los involucrados en el proceso comercial
		Falta de conocimientos de proyectos específicos de producción del cliente.	Falta de conocimientos en áreas gastronómicas.	Falta de un plan de capacitación sobre gastronomía a los ejecutivos de venta.	Falta de un profesional con la experiencia en el desarrollo de recetas de las categorías Bebidas, Salados y Postres.	Contratación de especialista culinario que imparta capacitaciones al Equipo de Ventas y también realice visita a los Clientes Pareto
		Falta de conocimientos de productos	Capacitaciones por parte del equipo de	Poco conocimiento de la industria de	Tiempo limitado del equipo de	Contratación de especialista de

		con innovación.	marketing de la región Andina.	alimentos y los requerimientos específicos para sus procesos.	marketing de la región Andina para enfoque de requerimientos locales.	marketing en innovación para Ecuador.

Fuente: Elaborado por autores.

c) **Técnica de Análisis de Pareto.**

Para la elección de la técnica de Pareto, se debe recordar la base de esta, según lo explica Loayan (2024), la teoría de Pareto consiste en que el 80% del resultado proviene del 20% de las diversas acciones realizadas. Con la ejecución de esta técnica, se identifica que el 80% del Pareto está conformado por 97 clientes, de los cuales en 56 clientes se evidencia oportunidad de penetración con nuevas categorías. Las actividades planteadas en estos clientes permitirán construir las bases para el objetivo principal de la división, que es el crecimiento de doble dígito para el año 2025.

Tabla 3.

Reporte de ventas número de categoría acumuladas año 2021-2024.

ANALISIS POR # DE CATEGORIAS DE LOS CLIENTES PARETO 2021 - 2024

Descripción	# Clientes	%		Monto USD	%
5 Categorías	18	19%	$	11.470.267,62	32%
4 Categorías	23	24%	$	7.902.603,95	22%
3 Categorías	13	13%	$	6.325.559,39	18%
2 Categorías	26	27%	$	6.544.872,80	18%
1 Categoría	17	18%	$	3.561.682,61	10%
Resultados	97	100%	$	35.804.986	100%

Fuente: Elaborado por autores

1.2 Formalizar la declaración de la O/P

Oportunidad de Negocio

La división de Nestlé Profesional tiene como objetivo de venta para el 2025 un crecimiento de doble dígito del 10%, con enfoque especial en los productos de innovación y rentabilidad, potenciando la presencia de estos en los clientes Pareto, a través de la penetración nuevas categorías, en consecuencia, con el cumplimiento de los objetivos de ventas del 2025.

Declaración de la Oportunidad

La división de Nestlé Professional cuenta con un presupuesto asignado para la inversión de actividades que apalanquen el cumplimiento de los objetivos de ventas. La penetración de categorías nuevas en los clientes Pareto aportarán para alcanzar los objetivos retadores de ventas de doble dígito en el año 2025, teniendo como premisa la venta mínima de 4 categorías de las 5 existentes en cada cliente que pertenece al sector industrial.

1.3 Identificar y establecer los objetivos a partir de la oportunidad

La falta de penetración de las categorías en los clientes permite identificar las oportunidades de mejoras en el manejo de información. El desconocimiento por parte del ejecutivo de ventas sobre la industria gastronómica, la falta de enfoque en los análisis de ventas, el no obtener información relevante de las principales industrias y la falta de comunicación de las innovaciones con las que cuenta la marca Nestlé ocasionan la perdida de ventas.

Objetivo de la División Nestlé Professional:

- Crecimiento del 10% en ventas para el 2025.
- Fidelización de los clientes Pareto.
- Especialización en la industria gastronómica a los Ejecutivos de ventas.

1.4 Asignación de indicadores.

Tabla 4.

Asignación de indicadores.

Objetivos	**Indicadores de Seguimiento**	**Control**
Crecimiento del 10% en ventas para el 2025	Ventas netas en valor y por categorías.	Equipo de Marketing, Gerente de Ventas, director Comercial de la división Nestlé Professional.
Fidelización de los clientes Pareto	Ventas netas en valor por categorías; Ventas netas en valor por número de categorías.	Equipo de Marketing, Gerente de Ventas, director Comercial de la división Nestlé Professional.
. Especialización en la industria gastronómica a los ejecutivos de ventas	. Ventas netas en valor, por cliente Pareto y por categorías. . Puntaje de evaluación de las 4 dimensiones claves en ventas.	. Equipo de Marketing Ecuador y LATAM.

Fuente: Elaborado por autores.

2. Exploración de las oportunidades o alternativas

2.1 Exploración de las opciones

En las reuniones con los equipos de marketing, ventas, directores y áreas de soporte identificaron algunas alternativas para enfrentar la problemática de la falta de penetración de más de 2 categorías en los clientes Pareto. A continuación, se detallan cada una de ellas:

Tabla 5.

Valoración de opciones

Alternativa	Observaciones del Equipo	Valoración
Desarrollo de una App de Nestlé Professional	Herramienta que está a la vanguardia de los mercados. Fácil de usar. Pioneros en el desarrollo de esta tecnología. Medición de ventas, casos de solicitudes y KPIs propios de la App. Herramienta empleada para la capacitación del ejecutivo de ventas y clientes. Con módulos de: videos educativos de nuevas técnicas culinarias por Chefs reconocidos del país; videos con casos de éxitos en la región aplicables a Ecuador; realización de pedidos, monitoreo de su pedido, buscador como plataforma de consulta para los clientes; y con información actualizada. También que incluya links de conexión las redes sociales tales como Instagram Facebook, TikTok y LinkedIn. Se pueden realizar ajustes inmediatos. Se debe analizar costos y temas legales con el equipo corporativo por temas de confidencialidad y seguridad de la información.	Viable
Plan de rebates anuales en el Pareto de clientes	Objetivo principal de esta condición comercial es incentivar la compra de nuevos productos e incremento de volumen vs. año anterior a través de un reconocimiento de un porcentaje de descuento al finalizar el año. Fácil implementación y control por parte de Nestlé Professional. El porcentaje de premio depende de montos de compra, por lo que se controla la inversión y no existen gastos imprevistos. Tomar en consideración clientes que no pertenecen en caso de exigencia de participación en el programa. Incorporar condiciones en los acuerdos para evitar conflictos con áreas de finanzas en temas de pagos.	Viable

Contratación de un experto gastronómico	Contratar un experto gastronómico en desarrollos de recetas de bebidas, postres y salados para las innovaciones en la industria gastronómica aportaría en los proyectos de innovación por los conocimientos técnicos de producción. Rol de acompañamiento al equipo de ventas para asesorar correctamente a los clientes. Incorporación de nuevas referencias. Medición de ventas mensual en su gestión y apertura de nuevos clientes. Seguimiento y control de ventas en las cuentas Pareto. Contratación compleja por los requerimientos técnicos y competencias de ventas. Estimar los tiempos en incorporación a la empresa y periodo de prueba. Recurso bajo las aprobaciones por parte de los directivos de la región por el incremento de un recurso directo para la compañía.	Viable medio
Contratación de un experto de marketing en innovaciones	Rol tendría como función impartir cursos tanto a los miembros del equipo de Nestlé y a Equipos de compras y de producción. Medición de ventas mensual en su gestión y apertura de nuevos clientes. Rol de acompañamiento al ejecutivo de ventas en las visitas a clientes Pareto, para levantar y analizar oportunidades de ventas. Liderar un programa de capacitaciones certificados por parte de Nestlé Professional a nivel de la región y ser el primer filtro de comunicación para cualquier solicitud especial del cliente que no pueda ser resuelta por el equipo de ventas. Recurso bajo las aprobaciones por parte de los directivos de la región por el incremento de un recurso directo para la compañía. Recurso que está en la región y podría no ser viable puesto que, si se da la apertura en Ecuador, el resto de los países de la región Andina lo	No viable

	solicitarían, haciendo más complejo la aprobación de la contratación.	
Continuidad al Programa de actividades de ventas del 2023	Programa de ventas conocido por los ejecutivos. Resultados de 5% de crecimiento en ventas vs. año anterior. La exigencia del 2025 es 10%, por lo que se debería incrementar el número de clientes para cubrir este objetivo. Apertura de cliente requiere tiempo comercial: solicitud de visita, presentación de portafolio, pruebas, aprobación del cliente, y solicitud de pedido. (30 días). Apertura de cliente requiere tiempo administrativo: creación del cliente en los sistemas, firma de contrato y entrega. (22 días)	No viable (statu quo)

Fuente: Elaborado por autores.

2.2 Delimitación de las opciones

Se procede a la limitación de las opciones luego de explorar y evaluar cada uno de las alternativas que se emitieron en las reuniones con los directivos. Las alternativas de contratación un experto de marketing en innovaciones y la continuidad del programa de actividades de ventas del 2023 se calificaron como no viables.

No ejecutar la contratación de un experto de marketing en innovaciones se debe que no cubriría en su totalidad las necesidades de conocimiento para los clientes Pareto. El conocimiento sólo sería en la parte de innovación propia de Nestlé y no de los requerimientos técnicos por parte de cada uno de los clientes. Otro motivo para descartar la contratación de un experto en marketing innovaciones se debe que casa matriz Nestlé indica que los equipos de marketing Andina pueden realizar este rol, por lo que no aprobaría el incremento de un recurso humano. Pero se comprende que este rol tendría limitaciones de tiempo, y no estará enfocada 100% en el desarrollo de los clientes de Ecuador.

Continuar con el programa de actividades de ventas implementado desde el 2023 tampoco es una alternativa viable. Los resultados en los últimos años han sido positivos, crecimiento de

ventas del 5% total de la división, pero no se ha logrado la penetración de nuevas categorías en los clientes Pareto, teniendo una oportunidad de crecer en estos clientes. En este caso también fue evaluado que los retos del 2025 van a requerir mayor esfuerzo, siendo comercialmente más rápido de ejecutar acciones de ventas en clientes propios que en la apertura de nuevos clientes.

2.3 Formalización de las opciones

Posterior a la evaluación de todas las alternativas se considera que las siguientes para el continuar el análisis:

1. Desarrollo de la App Nestlé Professional.
2. Planes anuales en el Pareto de Clientes.
3. Contratación de un experto gastronómico en desarrollo de recetas de bebidas, postres y salados para las innovaciones.
4. Continuidad del programa de actividades de ventas es una opción no viable puesto que no apoyaría el cumplimiento agresivo de los objetivos, obteniendo resultados similares al año anterior y exigiría la apertura de nuevos clientes que demanda más tiempo en la ejecución.

3. Análisis y valoración de las alternativas

3.1 Análisis de las alternativas

A través del levamiento de información con el equipo de trabajo se ha realizado el análisis de las actividades, los pros y contras de cada una de las alternativas viables para conseguir el cumplimiento de los objetivos del año 2025. A continuación, el detalle:

Alternativa 1. Desarrollo de la App Nestlé Professional.

Tabla 6.

Actividad y análisis de alternativa 1.

Actividad	**Pros**	**Contras**
Evaluar y seleccionar agencia para el desarrollo de la App.	Desarrollar una App adaptadas a las necesidades de la división.	● Desconocimiento de términos tecnológicos. ● Muchas opciones de agencias digital.

Determinar asignación de presupuesto para desarrollo de la App.	Presupuesto asignado por la corporación para poder invertir.	Posibilidad de excederse el presupuesto por desarrollar más funcionalidades.
Recopilar, analizar y seleccionar la información que será el contenido de la App.	Extracción de data relevante para los clientes y ejecutivos.	Necesidad de emplear mucho tiempo en seleccionar la información adecuada.
Reunión con los equipos de marketing local y de LATAM, para consensuar directrices y métricas.	Punto de referencia con los países de la región Andina para tener un buen desarrollo de la app.	Llegar a un consenso puede tomar mucho tiempo.
Asignación de responsables de cada una de las implementaciones o funcionalidades de la app,	Selección de personal con mayor compromiso a la realización de la tarea.	Carga adicional de trabajo.
Generar el cronograma de trabajo y entregables del paso a paso de la elaboración de la App.	Establecer los plazos de tiempo para realizar modificación o adaptación de las funciones en cualquier etapa del desarrollo.	Riesgos por parte de la agencia, en retrasos de tiempo de entregable
Lanzamiento de la App con clientes.	Estrechar lazos comerciales, involucrar al Pareto, y demostrar que son socios estratégicos.	Dificultad con la sincronización de agendas de todos los invitados.

Fuente: Elaborado por autores.

Alternativa 2. Planes de rebates anuales en el Pareto de Clientes.

Tabla 7.

Actividad y análisis de alternativa 2.

. Actividad	**. Pros**	**. Contras**
Seleccionar a los clientes a los cuales les otorgaremos rebate.	Determinar la base para el crecimiento de ventas.	● Posible creación de conflictos por parte de los clientes que no contarán con dicha propuesta.

		• Que se vuelva una exigencia cada nuevo año.
Revisión de la base de ventas desde el año 2021 hasta la actualidad.	Análisis y propuestas de presupuestos alcanzables.	No estar correctamente capacitado para realizar el análisis respectivo.
Presentar formatos de los acuerdos comerciales con la firma del responsable de la compra.	Respaldar acuerdo con documentación formal con el compromiso de cumplir con la compra	Inseguridad por parte del cliente para plasmar la firma en el documento.
Escala de cumplimiento	Plantear los diferentes escenarios alcanzables y retadores	Que el cliente opte por la escala mínima.

Fuente: Elaborado por autores.

Alternativa 3. Contratación de un experto en desarrollos de recetas de bebidas, postres y salados para las innovaciones.

Tabla 8.

Actividad y análisis de alternativa 3.

Actividad	**Pros**	**Contras**
Desarrollar el perfil profesional requerido.	El perfil idóneo adaptándose no solo a su principal función si no también sea embajador de los productos que se comercializa.	Demora en encontrar y seleccionar el perfil idóneo.
Abrir convocatoria de expertos gastronómicos en las escuelas culinarias del país.	Solicitar a las escuelas Culinarias más representativas del país enviar representantes que se ajusten al perfil.	Que no pueda desempeñar doble rol, en el desarrollo de todo tipo de recetas para bebidas, dulces y salados.

Revisión de la experiencia comprobable para desarrollo de recetas tanto en bebidas, postres y salados.	Amplio conocimiento en las técnicas culinarias, con creatividad y apertura a tendencias mundiales.	Marcada resistencia al cambio, considerando su amplia experiencia.
Disponibilidad para movilizarse dentro y fuera del país.	Mejorar el alcance con clientes, planificando mes a mes su agenda.	Altos costos considerando tickets de avión y hospedaje.
Conocimientos actualizados de Gastronomía.	Que demuestre facilidad de adaptabilidad a los cambios en la gastronomía.	Altas expectativas con su perfil, difícil manejo de ego.

Fuente: Elaborado por autores.

3.2 Costos de las alternativas

Tabla 9.

Costeo alternativa 1, Desarrollo de la App Nestlé Professional.

Descripción	USD
Venta Objetivo	$10.525.743,20
Inversión APP	$21.350,00
Inversión %	0,20%
Venta Incremental	$956.885,23
Gastos Imprevistos	$4.000,00

Fuente: Elaborado por autores.

Tabla 10.

Costeo alternativa 2, Planes anuales en el Pareto de Clientes.

Total Nestlé Professional	2024 $11.961.072,46	2025 Objetivo $13.157.179,00	Var % 10%	Inversión $87.990,16	Var % 1%
Ventas Clientes Pareto	$9.568.857,97	$10.525.743,20	10%	$0,00	
Venta Clientes Rebate	$3.589.909,96	$4.546.795,00	27%	$87.990,16	2%
Clientes Top 4-5	$5.978.948,20	$6.277.895,61	5%	$0,00	
Resto Clientes	$2.392.214,49	$2.511.825,22	5%	$0,00	

Fuente: Elaborado por autores.

Tabla 11.

Costo de contratación anual de Experto en desarrollo de recetas.

Tipo	CC-nómica	Texto Explicativo Nómina	Cantidad	Importe Mes	Proyección Anual
Percepción	P1	Fondo reserva pagado	8,33	$552,53	$6.630,36
	P2	Sueldo ordinario empleado	30	$3.500,00	$42.000,00
	P3	Comisiones	0	$500,00	$6.000,00
	P4	Subsidio familiar	0	$0,00	$0,00
	P5	Subsidio por antigüedad	20	$20,80	$249,60
	P6	Provisiones		$331,25	$3.975,00
	P7	Vacaciones		$145,83	$1.750,00
	P8	Bono navidad	1	$4,17	$50,00
	P9	Provisión Patronal	11,15	$32,52	$390,25
	P10	Provisión varios		$5,54	$66,50
Costo de Contratación				$5.092,64	$61.111,71

Fuente: Elaborado por autores.

3.3 Identificación de los ingresos de la inversión e impacto en resultado final por alternativas.

El objetivo total de ventas del 2025 de la división de Nestlé Professional comprende la suma de: Objetivo de Venta Clientes Pareto más la Venta del resto de clientes.

El objetivo de ventas para los clientes Pareto está compuesto por dos grupos: Objetivo de ventas clientes Pareto Categoría 1 al 3 y Objetivo de ventas clientes Pareto Categoría 4 y 5. Cada grupo tiene su análisis respectivo de inversión y el impacto que tiene para los resultados finales. Este proceso es necesario para focalizar todas las estrategias, y conocer al detalle los gastos e ingresos de cada grupo de clientes, y en caso de que sea necesario, realizar ajustes precisos a aplicar.

Objetivo de la venta Total Nestlé Professional para el 2025

Tabla 12.

Objetivo de ventas de Nestlé Professional 2025.

Categorías	Objetivo 2025	Crecimiento por Categoría
Savoury	$4.800.000,00	18%
Confectionery	$4.019.659,75	2%
Solutions	$2.032.793,00	10%
Standard	$1.398.736,56	10%
Dairy	$905.989,69	10%
Ventas Totales	$13.157.179,00	10%

Fuente: Elaborado por autores.

- El objetivo de ventas de Nestlé Profesional para el año 2025 es 13millones de dólares, lo que representa un incremento en ventas del 10%.
- Crecimiento del 10% en las categorías de Solution, Standard and Dairy.
- Se considera para la categoría de Confectionary un crecimiento del 2%, puesto que es el portafolio con mayor penetración en las industrias vs años anteriores.
- La categoría Savoury, tiene como objetivo un crecimiento del 18% para recuperar sus volúmenes de ventas de años anteriores.

Tabla 13.

Cuadro Objetivo de ventas de los clientes Pareto 2025.

Categorías	Objetivo 2025	Crecimiento por Categoría
Savoury	$3.840.000,00	18%
Confectionery	$3.215.727,80	2%
Solutions	$1.626.234,40	10%
Standard	$1.118.989,25	10%
Dairy	$724.791,75	10%
Ventas Clientes Pareto	$10.525.743,20	10%

Fuente: Elaborado por autores.

- Se considera en los clientes Pareto con un incremental por categorías, alineados a los objetivos generales de la división. Esto representa un incremento en ventas para el 2025 de 956k.

- Los planes comerciales o demás actividades están direccionadas a potencializar a dichos clientes.

Tabla 14.

Objetivo de ventas para Clientes Pareto categorías 1 al 3.

Categorías	Objetivo 2025	Crecimiento por Categoría
Savoury	$2.000.000,00	25%
Confectionery	$1.696.795,00	29%
Solutions	$280.000,00	22%
Standard	$390.000,00	22%
Dairy	$180.000,00	35%
Venta Clientes Rebate	$4.546.795,00	27%

Fuente: Elaborado por autores.

- El objetivo principal, para esta cartera de clientes, está enfocado en la penetración de nuevas categorías con al menos 3 de ellas.
- Este grupo que forma parte del Pareto de clientes representa un 35%.
- Para este segmento de clientes se ha considerado un crecimiento agresivo del 27% en ventas.
- Este crecimiento agresivo, ha sido consensuado con el equipo comercial, analizando el potencial de cada cliente industrial que pertenece a este segmento.

Alternativa 1. Inversión de desarrollo de App Nestlé Professional

Tabla 15.

Objetivo de ventas e inversión de alternativa de desarrollo de App Nestlé Professional.

Descripción	USD
Venta Objetivo	$10.525.743,20
Inversión APP	$21.350,00
Inversión %	0,20%
Venta Incremental	$956.885,23

Fuente: Elaborado por autores.

- La venta incremental que se deberá obtener en el Pareto de clientes es de 956k.
- Herramienta digital que tendrá el impacto en los objetivos de ventas cuya inversión de 21k representa el 0,20%.
- La excelencia en la funcionalidad de la app, dependerá exclusivamente del seguimiento que se le otorgue a la misma por parte del equipo comercial.
- La herramienta es símbolo de innovación, marcando precedente de brindar asesoría y acompañamiento que aportaría al blindaje de la competencia.
- Por medio de la herramienta se estará constantemente conectado con los clientes.
- Los indicadores que notificarán la correcta ejecución tendrán como objetivo el alcance de 97 clientes, que son los que pertenecen al Pareto.
- Como herramienta indispensable se considera la data de Google Analitycs para realizar control y seguimiento de la evolución de la app**.**

Alternativa 2. Planes de rebates anuales en el Pareto de Clientes

En la alternativa de Planes de rebate anuales el total de la inversión es de $87k anuales. Objetivo que se ha dividido por segmentos de clientes, dependiendo el número de categorías que compran actualmente, así se pueden elaborar incentivos focalizados y direccionados.

Los nombres de los 3 diferentes incentivos para los clientes Pareto Categoría 1 al 3 son: Categoría 1, Categoría 2 y Categorías 3. Cada segmento de cliente cuenta con una escala de incentivos propios, esto debido a los diferentes montos de compra.

Tabla 16.

Escala 1 de rebate en clientes impactados por una categoría

Escala	**1**
Monto de compra	Desde $33.000 a $55.000
Porcentaje de Rebate	2%
Número de clientes	12
Efectividad	60%
Objetivo Número cliente	7
Media de compra	$40.000,00
Total Ventas	$288.000,00
Inversión	$5.760,00

Escala	**2**
Monto de compra	Desde $70.000 a $150.000
Porcentaje de Rebate	2%
Número de clientes	4
Efectividad	60%
Objetivo Número cliente	2
Media de compra	$90.000,00
Total Ventas	$216.000,00
Inversión	$4.320,00

Escala	3
Monto de compra	Desde $240.000 a $260000
Porcentaje de Rebate	2%
Número de clientes	2
Efectividad	100%
Objetivo Número client	2
Media de compra	$90.000,00
Total Ventas	$180.000,00
Inversión	$3.600,00

Total Venta Categoría 1	$684.000,00
Inversión Categoría 1	$13.680,00

Fuente: Elaborado por autores.

- Participarán 17 clientes en esta escala.
- Los objetivos de venta estarán asignados acorde a su rango de compra en años anteriores, se espera alcanzar una venta de 684k con una inversión de 13k.
- El porcentaje que se reconocerá por el cumplimiento del compromiso es del 2%.
- Se considera una efectividad del 60%, obteniendo en esta escala.

Tabla 17.

Escala 2 de rebate en clientes impactados por dos categorías.

Escala	**1**
Monto de compra	Desde $33.000 a $55.000
Porcentaje de Rebate	2%
Número de clientes	11
Efectividad	60%
Objetivo Número cliente	7
Media de compra	$40.000,00
Total Ventas	$264.000,00
Inversión	$5.280,00

Escala	**2**
Monto de compra	Desde $70.000 a $150.000
Porcentaje de Rebate	2%
Número de clientes	11
Efectividad	60%
Objetivo Número cliente	7
Media de compra	$90.000,00
Total Ventas	$594.000,00
Inversión	$11.880,00

Escala	**3**
Monto de compra	Desde $240.000 a $260000
Porcentaje de Rebate	2%
Número de clientes	2
Efectividad	100%
Objetivo Número cliente	2
Media de compra	$90.000,00
Total Ventas	$180.000,00
Inversión	$3.600,00

Escala Personalizada	
Porcentaje de Rebate	2%
Industrias Lechera	$453.110,07
Inversión	$9.062,20
Porcentaje de Rebate	2%
G.S.A.	$338.021,06
Inversión	$6.760,42

Total Venta Categoría 2	$1.829.131,13
Inversión Categoría 2	$36.582,62

Fuente: Elaborado por autores.

- Participarán 26 clientes en esta escala.
- Los objetivos de venta estarán asignados acorde a su rango de compra en años anteriores, se espera alcanzar una venta de 1.829M con una inversión de 36k.
- El porcentaje que se reconocerá por el cumplimiento del compromiso es del 2%.
- Se considera una efectividad del 60%, obteniendo en esta escala.
- Se desarrolla un rebate especial en dos clientes importantes considerando su volumen de ventas.

Tabla 18.

Escala 3 de rebate en clientes impactados por tres categorías.

Escala	**1**
Monto de compra	Desde $33.000 a $55.000
Porcentaje de Rebate	2%
Número de clientes	7
Efectividad	60%
Objetivo Número clie	4
Media de compra	$38.000,00
Total Ventas	$159.600,00
Inversión	$3.192,00

Escala	**2**
Monto de compra	Desde $50.000 a $100.000
Porcentaje de Rebate	2%
Número de clientes	4
Efectividad	60%
Objetivo Número clie	2
Media de compra	$90.000,00
Total Ventas	$216.000,00
Inversión	$4.320,00

Escala Personalizada	
Porcentaje de Rebate	2%
AX Ecuador S.A.	$845.932,40
Inversión	$16.918,65
Porcentaje de Rebate	2%
Corporacion Selecció	$664.844,50
Inversión	$13.296,89

Total Venta	$1.886.376,90
Inversión	$37.727,54

Fuente: Elaborado por autores.

- Participarán 13 clientes en esta escala.

- Los objetivos de venta estarán asignados acorde a su rango de compra en años anteriores, se espera alcanzar una venta de 1.886M con una inversión de 37k.
- El porcentaje que se reconocerá por el cumplimiento del compromiso es del 2%.
- Se considera una efectividad del 60%, obteniendo en esta escala.
- Se desarrolla un rebate especial en dos clientes importantes considerando su volumen de ventas.

Tabla 19.

Objetivos de ventas, contratación de experto.

Venta Objetivo	$10,525,743.20
Contratación Experto	$61,111.71
Inversión %	$0.01
Venta Incremental	$956,885.23

Fuente: Elaborado por autores.

- El experto tendrá la responsabilidad compartida del cumplimiento de ventas de los clientes Pareto de 10 millones.
- Su principal función es de asesoría y acompañamiento en los principales clientes industriales.
- Su injerencia impactará en los objetivos de ventas de penetración y fidelización de clientes.
- Como métricas adicionales tendrá: número de visitas mensuales, efectividad de la venta, número de negocios cerrados con innovaciones**.**

3.4 **Evaluación costos y beneficios no cuantificables**

Luego del análisis detallado por parte del foro de cada una de las alternativas planteadas, se acuerda que la opción del desarrollo de la App Nestlé Professional es la más idónea para ejecutar. Considerando esta opción como la más viable para implementar en el corto plazo, abarcando retos para la división y la obtención de beneficios como incrementos de ventas.

Adicional con este desarrollo de la herramienta permite liderar la evolución digital en el negocio y demostrar que está en pro de la vanguardia.

La justificación de la selección de desarrollar la App de Nestlé Professional, es que con esta app la división podrá monitorear la penetración de más categorías dentro de los clientes actuales. Otra de las bondades de la misma también será, poder capacitar tanto al ejecutivo de ventas como al cliente simultáneamente. La notificación de existencia de ofertas exclusivas, o nuevos lanzamientos de la división, permitirá enlazar los beneficios con el cumplimiento de los objetivos de ventas para el 2025 del crecimiento del 10%. La alternativa se hace más atractiva y factible luego del análisis de costos, esta representa una inversión de 21k equivalente a 0.20% del total de las ventas.

La segunda opción revisada corresponde a la elaboración de planes de rebates anuales para el Pareto de Clientes, considerándolos como la masa crítica de las ventas. Esta podría ser una opción factible, pero su inconveniente radica en la percepción del cliente, puesto que la recompensa se daría al finalizar el año y por todas las condiciones adicionales correspondientes al acuerdo tales como: pagos al día, montos de compra en categoría específicas entre otros. Otro factor sería el monto de inversión de 87k, siendo la incidencia la más alta de todas las alternativas.

La alternativa de la contratación de un experto en desarrollar recetas de bebidas, postres y salados para las innovaciones, quedo como última opción. Considerando que encontrar un perfil que se haya especializado en las tres aristas antes mencionadas, será una tarea extensa de completar. Adicional el controller, notificó sobre la nueva directriz de la corporación que es la limitante de realizar contrataciones directas.

4. Evaluación de riesgos de la opción elegida

Se considera la opción de desarrollar una App de la división Nestlé Profesional, para resolver las oportunidades de mejora a las que se enfrenta la división. Los retos a cumplir son: crecimiento de doble dígito; impactar a los clientes con una penetración de más de 3 categorías, y de esta forma mantener los crecimientos sostenidos; y finalmente ganar espacios de la competencia.

El desarrollo de la app de la división Nestlé Professional, permitirá a los usuarios tener acceso ilimitado a la información, la misma que será actualizada constantemente. Las

capacitaciones ilimitadas de técnicas culinarias, conocer las tendencias del mercado aplicables en sus procesos de producción son otros de los atributos que podrán encontrar los clientes en esta herramienta.

Cabe mencionar que otros de los beneficios que la división evidenciaría con la creación de la app de Nestlé Professional, será la facilidad para ingresar los pedidos, la confirmación del inventario y el monitoreo de la llegada de sus órdenes de compra.

4.1 Identificar los costos de la inversión

La inversión correspondiente al desarrollo de la App de la división Nestlé Professional es de 21k. En este presupuesto se consideran:

- Detalles tecnológicos: Aplicación tipo híbrida, plataforma Android & IOS, actualizaciones periódicas, términos de servicios, enlaces en la política de privacidad.
- Detalles comerciales: notificación push, mensajería, Wall Post/Muro, Recordatorios, Fotografías/imágenes, Videos, Citas/calendarios, Publicidad, Motor de búsqueda, Producto/Menú/categoría, detalle de productos, Carrito de compras entre otras.
- Detalles base para el desarrollo de la app: hacer un recorrido, registro, inicio de sesión, restaurar contraseñas, perfil de usuario.
- Recurso humano: Elaboración del brief, reuniones con agencia semanales, capacitaciones de la utilización de la app al equipo comercial, pruebas de la app con el equipo comercial y clientes, correcciones de la app.

Consideración de posibles riegos

Se considera que la creación de la app podría requerir más tiempo de lo establecido para su desarrollo y por ende el retraso de su lanzamiento. Otro factor a considerar son las demoras en la recopilación de todo el material visual, adaptaciones y aprobaciones finales por parte de marketing corporativo.

El cliente, que se convierte en usuario de la App, requiere un tiempo de adaptabilidad con el uso de la herramienta. Es importante mencionar que el rol del ejecutivo comercial es fundamental como acompañamiento y seguimiento del correcto uso de la aplicación. Otro riesgo

es que la herramienta tendrá una sección con data de inventario, pedidos y entregas, por lo que deberá tener una conexión con los módulos de Nestlé que podría aumentar su complejidad. En general, todos los riesgos forman parte del análisis y se considerarán para minimizarlos y que estos, no representen obstáculos para la efectividad del proyecto.

4.2 Identificar ingresos de la inversión

Tabla 20.

Escenario de cumplimiento de objetivos.

Nestlé Professional	Escenario Cierre 2024	Escenario 2025	
Ventas Netas	$ 9.569	$10.525,74	10%
COGS %	40,7%	40,0%	
COGS $$	$3.894,53	$4.210,30	
R&D %	2,22%	2,10%	
R&D $$	$212,43	$221,04	
S&G %	21,80%	21,80%	
S&G $$	$2.086,01	$2.294,61	
OTHERS %	2,00%	1,80%	
OTHERS $$	$191,38	$189,46	
Ingreso $$	$3.184,52	$3.610,33	13%
Ingreso %	33,28%	34,30%	

Fuente: Elaborado por autores

La meta de ventas definida para el 2025 es del 10%, pero que también desafía a comercializar productos de mejor rentabilidad para tener un estado de pérdidas y ganancias saludable. Otra acción importante es mejorar el mix de ventas de las categorías, haciendo que los clientes mantengan dentro de sus procesos de producción por lo menos 3 categorías de las que ofrece Nestlé Professional.

Con el escenario 1 de cumplimiento de objetivos se lograría:

- Ventas con crecimiento 10%.

- Reducción 0,7% de costos (COGS). La mejora de mix causa este efecto, acompañado también de las reducciones de gastos por parte del equipo de Supply Chain en los productos importados.
- El objetivo general total compañía es la reducción del 0,2% de gastos varios, variable que no tenemos injerencia, pero aporta a los objetivos.
- Cumpliendo todas las variables mencionadas, se obtendría un 13% de ingreso, comparado con el año anterior sería un incremental de 1,02%.

4.3 Identificar ahorros en los costos

Tabla 21.

Identificar ahorros en los costos.

Alternativa 1	
Descripción	USD
Venta Objetivo	$10.525.743,20
Inversión APP	$21.350,00
Inversión %	0,20%
Venta Incremental	$956.885,23
Gastos Imprevistos	$4.000,00

Alternativa 2	
Descripción	USD
Venta Objetivo	$10.525.743,20
Rebate	$87.990,16
Inversión %	0,84%
Venta Incremental	$956.885,23
Gastos Imprevistos	$0,00

Alternativa 3	
Descripción	USD
Venta Objetivo	$10.525.743,20
Experto Gastronómico	$61.111,71
Inversión %	0,58%
Venta Incremental	$956.885,23
Gastos Imprevistos	$1.000,00

Fuente: Elaborador por autores.

El desarrollo de la App para la división de Nestlé Professional es la inversión más baja de todas las alternativas, incluso adicionando un valor de imprevistos de $4k.

Se ha considerado como gastos imprevistos una inversión adicional, en caso de que una de las alternativas durante su proceso de implementación lo requiera. Esta provisión sólo se considerará en un caso justificado que respalde el accionar. Los lineamientos corporativos del porcentaje de inversión son del 1% sobre el objetivo de venta, se cumple así esta condición dentro de las 3 alternativas, donde no se ocasiona ningún desfase en las proyecciones totales de la división y de la empresa.

4.4 Identificar el impacto en el resultado final

Los principales indicadores positivos en la implementación de la App son:

- Venta Incremental de $956K.
- 13% de ingreso en el negocio de la División Nestlé Professional.
- La división Nestlé Professional como líder en la implementación de herramientas digitales y sus modalidades de video, fotos, recetas y capacitaciones en versión virtual.
- App cuya mayor inversión se realizará en el primer año de la implementación, posterior se convierte en una inversión de actualizaciones y mantenimiento cuyo costo serán menores.
- Comunicación directa y en línea con todos los equipos involucrados: de la división Nestlé al equipo Comercial y de los clientes al equipo de Compras, Planta y producción.

4.5 Elaborar un cronograma de costos e ingresos.

Tabla 22.

Flujo de caja de proyecto.

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Venta	$2.631.435,80	$2.105.148,64	$2.631.435,80	$3.157.722,96	$10.525.743,20
Inversión App	$10.675,00	$10.675,00	$0,00	$0,00	$21.350,00
Inversión App %	0,41%	0,51%	0,00%	0,00%	0,20%

Fuente: Elaborado por autores.

- La inversión en el desarrollo de la app es de $21.350, si se le adicionaran gastos inesperados de 4k en el costo por modificaciones o actualizaciones, aun así, estaría considerada como la mejor opción de inversión.
- Se pagaría la totalidad de la inversión en el transcurso del primer semestre.
- Se evidencia una inversión de 0,20% de la venta anual.

4.6 Elaborar costos y beneficios no cuantificables

La creación de la app para la división Nestlé Professional trae como beneficios la adaptación de información estratégica de una forma llamativa, interactiva y fácil comprensión para los clientes. Dicha información contendrá principalmente información sobre el portafolio, lineamiento en los procesos de utilización del producto y comunicaciones de las innovaciones que emita la región o hayan surgido como solicitud de los clientes. También es una excelente plataforma para la visibilidad de las comunicaciones de las promociones y lanzamientos de nuevos productos

Los clientes podrán contar con una herramienta que les permita despejar sus dudas sobre: los procesos de producción, empleo de producto, ahorro de procesos, mejora en costos por rendimientos de ingredientes, y recomendaciones importantes por parte de la comunidad gastronómica.

Con el desarrollo de la App de la división Nestlé Professional, se podrá implementar un programa de capacitación para los clientes y ejecutivos de ventas a través de la carga de cursos interactivos. Este programa también contará con videos de ejemplos de los casos de éxitos de otros países, que podrían ser replicados o adaptados en procesos similares de otros clientes localmente. Estas capacitaciones tienen como objetivo principal una mejora significativa en los procesos de elaboración de los productos de los clientes y en consecuencia ellos puedan ofrecer productos de calidad a su consumidor final.

5. **Desarrollo de plan de implementación de la alternativa seleccionada.**

Hito 1 Plan de convocatoria, evaluación, selección y contratación de agencia. (30 días)

N° de Actividad	Actividad	Descripción	Costos	Recursos Requeridos	Beneficios esperados	Días de trabajo	Responsables
1	Convocatoria de agencias.	Realizar el comunicado para la convocatoria de agencias digitales especializadas en desarrollos de App.	Incluido dentro de los roles de los involucrados.	Comprador, Gerente de Compras.	Tener varias alternativas para evitar sesgo en selección.	5 días	Gerente de Marketing y Gerente de Compras.
2	Evaluación de la terna.	Realizar la evaluación de las agencias pre seleccionadas. Costos, variables incluidas, propuesta de aplicación, referencias de trabajos.	Incluido dentro de los roles de los involucrados.	Gerente de Marketing y Gerente de Compras	Seleccionar agencia que aporte con la correcta herramienta para optimizar los procesos.	5 días	Gerente de Marketing y Gerente de Compras.

3	Selección de agencias.	Seleccionar agencia que cumpla con todos los requisitos de: experiencia en el desarrollo de App; propuestas creativas y efectivas.	Incluido dentro de los roles de los involucrados.	Gerente de Marketing y Gerente de Compras	Un socio estratégico con experiencia y garantice el éxito de la App.	5 días	Gerente de Marketing y Gerente de Compras
4	Contratación de agencias.	Elaborar el contrato considerando cláusulas de confidencialidad y seguridad.	Incluido dentro de los roles de los involucrados.	Gerente Legal, Gerente de Marketing, Gerente de Compras.	Cumplir con las políticas de proveedores la Empresa.	15 días	Gerente de compras.

Fuente: Elaborado por autores.

Hito 2 Alineación del plan de trabajo con la agencia. (20 días)

N° de Actividad	Actividad	Descripción	Costos	Recursos Requeridos	Beneficios esperados	Días de trabajo	Responsables
1	Reunión con agencia para	Definir objetivos, estrategias, y plan de trabajo para el desarrollo de la App.	Costos Asociados a la	Gerente de Marketing y Ejecutivos	Ejecución de tareas con asignación de responsables	10 días	Gerente de Marketing y Ejecutivo de la cuenta de la agencia.

	definir plan de trabajo	Definir entrega de materiales visuales, texto y otros requerimientos.	elaboración de la App.	de la Agencia.	para entregas en tiempos definidos.		
2	Reunión con equipos de Marketing de la Región Andina y Local.	Alinear en conjunto con el equipo de Marketing los siguientes temas: objetivos y estrategia de comunicación, piezas gráficas y videos instructivos que serán cargados a la App.	Incluido dentro de los roles de los involucrados.	Gerente de Marketing local y de la región Andina.	Equipos informados, alineados y cumplimiento de fechas.	10 días	Gerente de Marketing.
3	Reunión de avances	Revisión de contenidos, texto, artes visuales, videos, formato.	Costos Asociados a la elaboración de la App.	Gerente de Marketing y Ejecutivos de la Agencia.	Alineación de comunicación y de fechas de entregables.	8 días	Gerente de Marketing y Ejecutivo de la cuenta de la agencia.

Fuente: Elaborado por autores.

Hito 3 Revisión de piloto. (47 días)

N° de Actividad	Actividad	Descripción	Costos	Recursos Requeridos	Beneficios esperados	Días de trabajo	Responsables

1	Prueba y retroalimentación del diseño.	Analizar las propuestas detalladamente del diseño visual de la app, revisión de iconos a destacar, términos y condiciones.	Costos Asociados a la elaboración de la App.	Diseñador Gráfico de agencia, ejecutivo de cuenta y Gerente de Marketing.	Fácil entendimiento de las funcionalidades de la app, que sea amigable para todos los usuarios.	20 días	Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, director de la División, Ejecutivo de la cuenta de la agencia.
2	Prueba y retroalimentación de comunicación visual y texto.	Revisar la estructura, especificaciones técnicas de las imágenes, cumplimiento de políticas, migración de códigos y descripción de productos	Costos Asociados a la elaboración de la App.	Diseñador Gráfico de agencia, ejecutivo de cuenta y Gerente de Marketing.	Evocar impacto visual, que permita generar interés constantemente.	27 días	Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, director de la División, Ejecutivo de la cuenta de la agencia.

Fuente: Elaborado por autores.

Hito 4 Lanzamiento de App (15 días)

N° de Actividad	Actividad	Descripción	Costos	Recursos Requeridos	Beneficios esperados	Días de trabajo	Responsables
1	Lanzamiento de App	Comunicar la herramienta digital para uso de los clientes de Pareto de la División.	Incluido dentro de los roles de los involucrados.	Ejecutivos de ventas/Gerente de ventas.	Pioneros y estar a la vanguardia de la tecnología.	15 días.	Gerente de Marketing, Gerente de ventas y Ejecutivos de ventas.
2	Comunicación directa y capacitaciones a los clientes Pareto.	Reuniones personalizadas con cada uno de los clientes Pareto para capacitar e incentiva el uso de la App.	Incluido dentro de los roles de los involucrados.	Ejecutivos de ventas/Gerente de ventas.	Capacitar a los usuarios y a garantizar el uso de la App en los clientes Pareto.	15 días.	Gerente de ventas y Ejecutivos de ventas.

Fuente: Elaborado por autores.

Hito 5 Primer análisis de resultados de la App. (30 días)

N° de Actividad	Actividad	Descripción	Costos	Recursos Requeridos	Beneficios esperados	Días de trabajo	Responsables
1	Análisis de resultados de la App.	Revisar, analizar y evaluar los reportes de los KPIs de la aplicación	Costos Asociados a la elaboración de la App.	Ejecutivos de la agencia, Gerente de Marketing y Gerente de Ventas.	Aceptación y utilización por parte de los usuarios de la App.	30 días	Gerente de Marketing.
2	Análisis de los resultados de Ventas.	Revisar, analizar y evaluar los reportes de las ventas de los clientes Pareto en el número de categorías vendidas.	Incluido dentro de los roles de los involucrados.	Gerente de Marketing y Gerente de Ventas.	El éxito de la herramienta como soporte para las áreas comerciales y cliente Pareto.	30 días	Gerente de Marketing.

Fuente: Elaborado por autores.

5.1 Cronograma de la implementación

Tabla 23.

Hitos con su cronograma de implementación

Hitos	Actividad	Duración estimada (días)	Fecha de inicio	Fecha de Culminación
Hito 1	Plan de convocatoria, evaluación, selección y contratación de agencias.	30	2025-01-03	2025-01-31
Hito 2	Alineación de plan de trabajo con la agencia.	20	2025-02-03	2025-02-25
Hito 3	Revisión de piloto.	47	2025-02-17	2025-04-07
Hito 4	Lanzamiento de la App.	15	2025-04-10	2025-04-29
Hito 5	Primer Análisis de resultado.	30	2025-05-02	2025-05-30

Fuente: Elaborado por autores.

6. Conclusiones

Realizar la evaluación respectiva, en conjunto con todo el equipo multidisciplinario, permite conocer desde la raíz los problemas en los que se enfrenta la compañía, y como consecuencia el no cumplimiento de los objetivos propuestos. El desglose de cada una de las causantes traslada a analizar las alternativas para la posible solución.

En el caso de negocio de la división Nestlé Professional, a pesar de que las ventas en los últimos años tienen resultados positivos de crecimiento en ventas, se evidencia que la variable de

penetración de categorías en clientes Pareto no se cumple. Oportunidad de mejora para consolidar crecimientos futuros en ventas, mejorar en rentabilidad y fidelizar al cliente con un portafolio completo y de calidad.

Posterior a las observaciones de los miembros de los equipos multidisciplinarios, exploración de las posibles alternativas y finalmente el análisis de las ventajas y desventajas, se realiza la selección y desarrollo de la elección viable. La ejecución de esta alternativa dirige a la realización de los objetivos planteados.

La alternativa del desarrollo de la App representa la opción más efectiva, aunque el costo de esta alternativa representa la menor inversión versus las otras, esto no representó un factor determinante para dicha elección. El seguimiento oportuno y el involucramiento del equipo de marketing, del equipo de ventas de la división Nestlé Professional, y del equipo de Operaciones de las industrias de los clientes Pareto es fundamental para el éxito de la implementación.

Los beneficios que se obtienen por la creación de la app, adicional al objetivo principal que es la penetración de más de 3 categorías en el segmento Pareto, también conlleva a una seria de beneficios que aportan con un sostenido crecimiento de ventas a largo plazo como, por ejemplo: blindar a la competencia, convertirse como proveedor completo de soluciones gastronómicas, y ser pionero en desarrollar herramientas digitales en el sector de la división institucional. Adicional es una herramienta que se mantiene en el tiempo y brinda más opciones de adaptación y a futuros requerimientos propios del negocio.

7. Recomendaciones

Es esencial para todos los involucrados en el proceso, mantenerse en una constante alineación para la implementación de la alternativa seleccionada. Será imperativo mantener una comunicación clara, sencilla y comprensible para todos los participantes del proceso. De esta forma se asegura una total apertura a la utilización de la misma y un proceso orgánico de adaptación de todas las partes involucradas.

Como recomendación se debe realizar seguimiento y evaluación constante de los reportes de los indicadores de la ejecución de la alternativa. Estos resultados de medición permiten comprender la aceptación de la herramienta por parte de los usuarios, su utilidad para el logro de los resultados y realizar los ajustes necesarios de manera rápida en caso que lo requiera. El

seguimiento de los reportes de ventas en la inclusión de categorías a los clientes Pareto serán las alertas para conocer si el plan de la implementación está funcionando.

Considerando que la App es un recurso adicional que la empresa otorga, se debe velar por el aprovechamiento del recurso. Realizar evaluación detallada desde el primer día de la implementación, hasta lograr que todos los clientes Pareto naveguen a través de la misma. El éxito de la aplicación también es a través de los comentarios positivos de los usuarios, quienes son los protagonistas en resaltar los atributos y beneficios que brinda la herramienta.

El éxito de la implementación de la App tendrá resultados positivos de ventas, que es el fin de esto, pero en el proceso también la satisfacción del cliente, lealtad y apertura son otros factores del éxito de la herramienta. Esto resultados también marcan un precedente para la asignación de futuros presupuestos para desarrollar nuevos proyectos.

Referencias

Acosta, J. D. C. O., Soler, V. G., & Molina, A. I. P. (2017). Herramientas para el análisis de causa raiz (ACR). *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (1), 1-9.

Banco Central del Ecuador, (2024, septiembre 30), Comunicado. Recuperado de https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-de-2-2-en-el-segundo-trimestre-de-2024

Curso Desarrollo de un caso de Negocio. (s.f.). Harvard Manage Mentor. Recuperado de Harvard ManageMentor | Course Landing https://myhbp.org/hmm12/content/business_case_development/landingpage.html

¿Cuánto mueve el mercado de alimentos en Ecuador?. (2024, julio 7). El comercio, Recuperado de https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cuanto-mueve-el-mercado-de-alimentos-en-ecuador.html

Duque, E. (2023). Desarrollo del Caso de Negocio. Harvard Manage Mentor.

Gasbarrino, E. (2021), 5 porqués: qué es, metodología y ejemplos, Hubspot, Recuperado de https://blog.hubspot.es/sales/5-porques#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20de%20los%205%20porqu%C3%A9s%20consiste%20en%20la%20realizaci%C3%B3n,los%20m%C3%A1s%20sencillos%20de%20aplicar

IESS, (2024) Servicios y prestaciones. Recuperado por https://www.iess.gob.ec/en/web/afiliado/servicios-y-prestaciones#:~:text=Para%20recibir%20las%20prestaciones%20y,los%20pagos%20de%20sus%20aportes.&text=Al%20afiliado%20le%20corresponde%20entregar,15%25%20del%20salario%20del%20trabajador.

La industria de alimentos y bebidas nutre el sistema económico y social del país. (2024 marzo 24), Ekos. Recuperado de .https://ekosnegocios.com/articulo/la-industria-de-alimentos-y-bebidas-nutre-el-sistema-economico-y-social-del-pais

Laoyan, S. (2024), Qué es el principio de Pareto o la regla 80/20, Asana. Recuperado por https://asana.com/es/resources/pareto-principle-80-20-rule.

Ministerio de Economía y Finanzas, (2024), Pulso Económico Ecuador No. 17. Recuperado por https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/04/Pulso_Economico_N17_Abril_2024.pdf

Nestlé. (2019), Empresa Nestlé: Inicios y su historia en Ecuador. Recuperado por https://www.nestle.com.ec/es/historias

Pixelgrafía. (2023), Recuperado por https://www.pixelgrafia.com/es/quote

Ranking Empresarial. (2024 Septiembre), Ekos, Recuperado de https://ekosnegocios.com/ranking-empresarial/2023

Toneva, M. (SF), Los 5 Porqués: La Mejor Herramienta de Análisis de Causa Raíz, Businessmap, Recuperado por https://businessmap.io/es/gestion-lean/mejora-continua/los-5-porques-herramienta-de-analisis#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20de%20los%205,integral%20de%20la%20filosof%C3%ADa%20Lean. El sector agroalimentario se consolida como el motor de la economía ecuatoriana | Ekosnegocios